



C.2 Zugehörigkeit fördern

Ausbildung beginnt mit der Aufnahme in einen Betrieb – im Grunde sogar schon vorher. Ausbildende Betriebe gehen Risiken ein, die umso höher sind, je kleiner der Betrieb ist. Sie fürchten durch die Ausbildung weniger finanzielle als vielmehr arbeitsorganisatorische und soziale Probleme. Betriebe scheuen bei der Erwägung, Ausbildungsbetrieb zu werden eher Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit Auszubildenden als hohe Ausbildungskosten (Gericke et al., 2002, S. 17).

Genauso gehen Jugendliche mit der Wahl eines Berufes und eines Ausbildungsbetriebes ein erhebliches Risiko ein: Sie können ihre Bildungszeit in den Erwerb eines Berufs investieren, der sich später als brotlos, langweilig, überfordernd, gesundheitsschädigend oder ähnliches erweist. In der Wahrnehmung der Gesellschaft und der sozialen Umgebung der Jugendlichen sind längst nicht alle Berufe aner kennenswert und prestigeträchtig (Vogt, 1997, S. 350).

Auch bei der Wahl des Ausbildungsbetriebes kann man sich irren: Die Qualität der Ausbildung kann mangelhaft, die sozialen Beziehungen können problematisch sein. Der ganze Betrieb kann in der Insolvenz zugrunde gehen. Kurz: Es kann passieren, dass Ausbildung unerfreulich, quälend, ineffizient ist; Sie kann scheitern. Für Betriebe ist eine Fehlentscheidung ärgerlich und belastend, für die Jugendlichen ist sie das genauso und darüber hinaus nur unter hohen biografischen Kosten revidierbar und kann existenzbedrohend sein.

Um die Ängste zu binden, die solche Risiken mit sich bringen, suchen die Jugendlichen schon vor Beginn der Ausbildung nach Hinweisen darauf, dass ihre Entscheidung für einen bestimmten Ausbildungsberuf und -betrieb richtig ist. Dem Betrieb eilt in der Regel ein bestimmter Ruf voraus. Wenn es sich um ein Unternehmen mit einem positiven Image handelt, sind die Jugendlichen stolz, gerade von dieser Firma zur Ausbildung eingestellt worden zu sein. Der Status in der Gruppe der Gleichaltrigen steigt, die Jugendlichen erfahren Anerkennung und Respekt. Freundeskreis, Familie und das weitere soziale Umfeld reagieren positiv. Der Ruf des Unternehmens dient ihnen als Stütze und ermöglicht es ihnen, ihren Selbstwert durch die Aussicht auf eine künftige Zugehörigkeit zu steigern.

Für Betriebe lohnt es sich, systematisch und kontinuierlich um passende Auszubildende zu werben. Erfolgreiche Unternehmen arbeiten häufig mit Schulen und Bildungsträgern zusammen, um auf ihr Unternehmen aufmerksam zu machen. Gerade interessierte Schülerinnen und Schüler informieren sich oft im Rahmen entsprechender Veranstaltungen über Bedingungen und Qualität der Ausbildung sowie über die Möglichkeit der Übernahme nach der Ausbildung.

Jugendliche am Übergang zwischen Schule und Berufsausbildung haben Ängste bezüglich der dort geforderten Leistungen, des sozialen Umgangs mit Kolleginnen und Kollegen oder ihrer eigenen Position im Betrieb. Positive Vorstellungen in Bezug auf den künftigen



Ausbildungsbetrieb mildern solche Sorgen. Man kann davon ausgehen, dass Jugendliche eine große Bereitschaft mitbringen, dem Ausbildungsbetrieb **Vertrauen** entgegenzubringen.

Wer neu in eine Organisation eintritt, ist auf Informationen angewiesen. Man sucht nach Hinweisen darauf, „wie der Laden läuft“, wer mit wem kann und wer nicht. Für Außenstehende ist es manchmal verblüffend, wie schnell die Auszubildenden „wir“ sagen („Wir machen das immer so.“, „Bei uns geht das so.“). Das ist ein Zeichen für den Willen der Auszubildenden, möglichst reibungslos zum Teil des neuen Ganzen zu werden.

Je strukturierter und freundlicher die Umgebung ist, in die sie eintreten, und je klarer und nachvollziehbarer die Regeln sind, die ihnen vermittelt werden, umso rascher werden neue Auszubildende sich orientieren können. Eine wichtige Funktion haben hier die erwachsenen Rollenvorbilder im Kollegium sowie nachvollziehbare und verlässliche Rituale und Routinen im Arbeitsalltag.

Fragt man Jugendliche, ob ihr Ausbildungsbetrieb ein guter sei, dann berichten sie häufig davon, was sie dort erhalten: dass sie Kleidung gestellt bekommen, dass sie ihr eigenes Werkzeug haben, dass es einen Bonus gebe etc. Umgekehrt reagieren sie empfindlich auf nicht eingehaltene Versprechen oder empfundene Benachteiligung. Offenbar stehen Zuwendungen und Versprechen nicht nur für den konkreten materiellen Wert, den sie verkörpern, sondern für mehr.

Bekommen die Auszubildenden etwas geschenkt, so geht damit die Erwartung einher, dass sie der Firma etwas zurückgeben werden. Es handelt sich nicht um einseitige Geschenke, sondern um „Ehregaben“, Kristallisationspunkte, an denen sich Vertrauen entwickeln kann.

Das T-Shirt mit Firmenlogo, der gedruckte Willkommensgruß in der Betriebszeitung, der kostenlose Kaffee aus der Maschine des Betriebs, das Namensschild – gerade neue Betriebsmitglieder sind sehr empfänglich für den Symbolgehalt solcher Dinge. Jugendliche schätzen diese Leistungen des Betriebs und erkennen ihren symbolischen Gehalt als Angebot der Zugehörigkeit. Symbole nehmen Anerkennung vorweg, die sich die Neankömmlinge eigentlich erst noch erarbeiten müssen.

Ehregaben symbolisieren einen Vertrauensvorschuss des Betriebs gegenüber den *Neuen*, der diese sozial bindet. Es geht also zunächst um ein Sichanvertrauen des Betriebes; er tritt gegenüber den Auszubildenden in Vorleistung (Kassebaum 2004, ähnlich auch Baier 2001). „Vertraut man anderen, dann räumt man ihnen die Gelegenheit der Verletzung ein und zeigt sich sogleich zuversichtlich, dass sie diese Gelegenheit nicht nutzen werden.“ (Baier, 2001, S. 43)

Der Betrieb, der Jugendlichen eine teure Werkzeugkiste, Arbeitskleidung oder ein anderes Symbol der Betriebszugehörigkeit schenkt, vertraut darauf, dass die Jugendlichen den Betrieb nicht schädigen werden.



Gelingt der Aufbau einer Vertrauensbeziehung, so werden – ganz im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung – Kettenreaktionen in Gang gesetzt, die Vertrauen bestätigen und verstärken. Wenn die Ausbilderinnen und Ausbilder ihren Auszubildenden Vertrauen schenken,

- dann handeln erstens die Auszubildenden (in der Wahrnehmung der Ausbildenden) öfter vertrauenswürdig und
- dann werden sie zweitens diesem Vertrauensvorschuss öfter gerecht.

Im gelingenden Fall entsteht eine Vertrauensbindung zwischen Ausbilderin oder Ausbilder und Auszubildenden, die beide wechselseitig sozial verpflichtet und gleichzeitig nach außen hin wirkt – ein Effekt, der wiederum die Vertrauensbeziehung zwischen beiden stärkt. Ist einmal fest in der Firmenkultur verankert, dass „unsere Azubis“ fleißig, zuverlässig und selbstständig arbeiten und vertrauen alle Beteiligten hierauf, dann werden die Auszubildenden mit hoher Wahrscheinlichkeit versuchen, dieser Erwartung gerecht zu werden.

Erfolgreiche Ausbildungsbetriebe gewähren daher ihren Auszubildenden Vorteile und Vergünstigungen. Sie wissen, wie bedeutsam diese für die Jugendlichen sind. Was jemand in seiner Ausbildung bekommt, ist häufiges Thema zwischen Jugendlichen. Betriebe nutzen die Symbolkraft solcher Ehrengaben. Sie tun allerdings gut daran, die an solche Gaben gebundenen Erwartungen deutlich zu machen.

Regeln als Orientierung

Bei Neulingen ist es so: Alles außer ihnen war schon vor ihnen da – zumindest das Allermeiste. Die Dinge und Prozesse sind bereits geordnet und zwar nach Ideen und Prinzipien, die sie noch nicht nachvollziehen können. Neue Mitarbeitende können Regeln akzeptieren oder ablehnen, befolgen oder missachten, uminterpretieren oder ignorieren – In jedem Fall sind sie vorhanden und bilden die Grundlage für die Zusammenarbeit. In aller Regel werden sich neue Betriebsmitglieder bemühen, Regeln so rasch wie möglich zu erkennen und sich zu eigen zu machen. Nur so können sie sich zugehörig fühlen.

Jugendliche lehnen Regeln ja nicht ab – eher im Gegenteil. Besteht die Belohnung für Regeltreue in Zugehörigkeit, Anerkennung und Ehre, sind Jugendliche meist bereit, sich Regeln anzueignen.

Je größer ein Betrieb ist, umso eher und detaillierter werden **Regeln** verschriftlicht. Betriebsordnungen großer Kaufhausunternehmen enthalten umfangreiche Vorschriften zu Verhalten und Erwartungen an Sauberkeit und Ordnung sowie konkrete Durchführungsbestimmungen bei Taschendiebstählen oder beim Verlassen des Betriebs (Taschenkontrollen u. Ä.) (vgl. Mariak und Kluge, 1998, S. 81).



Jenseits dieser formalen Regeln existiert ein paralleles, für Außenstehende sehr viel undurchsichtigeres Regelwerk, das auch als „zweiter Code“ bezeichnet wird¹. Der zweite Code sorgt dafür, dass der Betrieb tatsächlich „läuft“. Er interpretiert, ergänzt oder durchkreuzt die offiziellen Regeln. Nicht umsonst gilt der „Dienst nach Vorschrift“ nicht als Versprechen, sondern als Kampfmaßnahme.

Der zweite Code existiert zwar nur als Fiktion in den Köpfen der Handelnden, bestimmt jedoch ihre Wahrnehmung, ihre Bewertungen und ihr Handeln im Alltag. „Ohne seine Beachtung und die Missachtung formaler Regeln wären Unternehmensaufgaben nicht durchführbar.“ (Mariak und Kluge, 1998, S. 250)

Für die Auszubildenden (die weder betriebliche Arbeit kennen, noch die zugrunde liegenden Werte der erwachsenen Arbeitenden teilen) sind die Regeln des zweiten Codes häufig nicht klar und nur schwer zu fassen. Einerseits handelt es sich dabei einfach um Informationsdefizite. Andererseits aber birgt der zweite Code „[...] nicht nur für berufliche Neulinge [...] die Gefahr, dass der Regelkatalog jederzeit und fast beliebig durch betriebliche Entscheidungsträger umgestaltbar ist, was ihn zu einem gewichtigen Machthebel formt.“ (Mariak und Kluge, 1998, S. 257)

Für die Jugendlichen, die „hinein“ möchten, d. h. die sich als erwachsene, anerkannte Mitglieder der Betriebsgemeinschaft fühlen möchten, entsteht ein doppeltes Risiko: Sie kennen die Regeln nicht, nach denen sie sich verhalten sollen und die Regeln können je nach Bedarf geändert, uminterpretiert oder gegeneinander ausgespielt werden. Für diejenigen von ihnen mit wenig sozialer Flexibilität und Wahrnehmungsfähigkeit, aber einem hohen Ehrgefühl, entstehen hier Probleme. Sie werden die Forderungen und Sanktionen der Erwachsenen in Bezug auf den zweiten Code mitunter als willkürlich erleben. Wenn die Regel des Meisters vom Gesellen missachtet wird, sobald der Chef die Baustelle verlässt, wenn Sicherheitsvorschriften erst verkündet und dann beiseite geschoben werden, wenn sich Regelbrüche als pragmatisch praktisch erweisen – dann ist Orientierung für Neulinge schwierig. Was „normal“ und im Betrieb „immer so“ ist, wirkt widersprüchlich, diffus und beliebig.

Irgendwann – häufig gegen Mitte der Ausbildungszeit – haben Auszubildende und Auszubildende das Gefühl, dass die Auszubildenden im Betrieb angekommen sind. Die Hürden auf dem Weg nach „drinnen“ sind überwunden. Über den Betrieb hinaus identifizieren sich die Jugendlichen zunehmend mit ihrem Beruf und begreifen sich als Bäcker, Elektroniker oder Versicherungskauffrau. Auszubildende entwickeln z. B. Überzeugungen über sich selbst oder darüber, wie ihr Berufsstand sei, zur Betriebskultur oder der „Stilistik einer bestimmten Expertengruppe“. (Unger, 2010, S. 14) Ich handele so, weil Schreinerinnen und Schreiner, Elektroanlagenmonteurinnen und Elektroanlagenmonteure oder Friseurinnen und Friseure so handeln, so sprechen, sich so fühlen.

¹ Mit Bezug auf den Rechtssoziologen MacNaughton-Smith.



Vier Schritte betrieblicher Integration können in Anlehnung an Clement, Möller, Eberl (2012) wie folgt beschrieben werden:

Schritt 1: Psychische Ausgangsbedingungen der Auszubildenden in neuen Situationen

Gefühle der Angst, der Verhaltensunsicherheit oder Abhängigkeit in neuen Situationen lassen in den Auszubildenden den Wunsch nach Zugehörigkeit, Orientierung und Selbständigkeit entstehen.

Schritt 2: Erleben von Zuwendung seitens des Betriebes

Zuwendung des Betriebes durch

- Vertrauensvorschuss bzw. Vorleistung,
- Symbole, Ehrengaben (Werkzeug, Kleidung usw.) und
- Rituale.

Schritt 3: Herstellung von Verbindlichkeit

Verlässlichkeit durch

- Mitteilen von Erwartungen, die mit Vertrauensvorschuss verbunden sind,
- Mitteilen, Vorleben, Einfordern und Überprüfen formaler und nicht formaler Regeln,
- Symbole regelmäßiger Auseinandersetzung (Berichtsheft, Stundenzettel usw.)

Schritt 4: Entstehen einer inneren Verpflichtung durch

- Identifikation
- Bindung
- Loyalität

Wechsel von Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern – Bedeutung von Ritualen

Der Weg nach „drinnen“ ist u. a. gefährdet, wenn Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner zu häufig wechseln. Hierdurch können Verunsicherungen und Verhaltensauffälligkeiten hervorrufen oder verstärken werden, wie z. B. sozialer Rückzug, Ängstlichkeit, wiederholte Fehlzeiten oder unentschuldigtes Fehlen.

Unter diesen Bedingungen gelingt es Jugendlichen nicht, ein stabiles Anfangsvertrauen aufzubauen und weiterzuentwickeln. Anfangsvertrauen ergibt sich aus der Qualität des ersten Kontaktes (des ersten Eindrucks) und aus den weiteren Erfahrungen mit dieser Person im Laufe der Zeit (Schweer 1997). Je mehr Ansprechpersonen es gibt, desto aufwendiger und unübersichtlicher wird die Orientierung und Beziehungspflege. Aus Sicht schwacher Jugendlicher stellt jede neue berufliche Situation, die mit einer neuen Ansprechpartnerin oder einem neuen Ansprechpartner einhergeht, eine Herausforderung dar, z. B. beim Wechsel

- von der Schule in den Ausbildungsbetrieb,
- von einem Team in ein neues Team,
- von einer Abteilung in eine neue Abteilung,



- von einer Kolonne in eine neue Kolonne,
- von einer Baustelle zu einer neuen Baustelle oder
- von einer Schicht in eine neue Schicht.

Mit einer neuen Ansprechperson verändert sich die Zusammenarbeit. Schwache Jugendliche befinden sich bei häufigen Wechseln länger bzw. wiederholt in einem Zustand der Unsicherheit und Abhängigkeit. Die Übergangssituation hält an – das Hineinfinden wird schwieriger.

Beständigkeit in der Ausbildungsbeziehung ist deshalb wichtig. Und gleichwohl: Die Ausbildung geht alle an. Sie ist ein betriebliches Anliegen und ohne die Mitwirkung anderer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht umsetzbar, weil z. B. die Auszubildenden später auch von anderen Personen angeleitet werden und weil Auszubildende auf die Rückmeldungen der Kolleginnen und Kollegen angewiesen sind.

Rituale können helfen, Ausbildung als gemeinsames Anliegen sichtbar zu machen und diese Aufgabe immer wieder ins Bewusstsein aller zu holen, z. B. durch die Begrüßung der neuen Auszubildenden vor der ganzen Belegschaft, durch das wöchentliche gemeinsame Frühstück, das der Chef sponsert, durch anerkennende Worte des Meisters im Beisein der Eltern und des Chefs zum Ende der Probezeit, durch das Herbstfest, die Weihnachtsfeier usw. Solche Rituale sind nicht nur Ausdruck von Gemeinschaft, sondern schaffen auch Zugehörigkeit.

Schon vor Ausbildungsbeginn können Rituale Zugehörigkeit vermitteln. Die Zeit zwischen der Zusage des Ausbildungsplatzes und dem Ausbildungsbeginn kann der Betrieb z. B. durch die Ankündigung der künftigen Auszubildenden auf der Homepage, ein Begrüßungsschreiben oder die Zusendung der Betriebszeitschrift nutzen. Sie vermitteln den Auszubildenden schon vor Beginn der Ausbildung, dass der Betrieb mit ihnen rechnet. Solche proaktiven Zuwendungen signalisieren Aktivität, Initiative und Interesse des Betriebes.


Handlungsfelder von Ausbildern					
	I. Zugehörigkeit fördern	<ul style="list-style-type: none"> Berufsehre, Achtung und Vertrauen Ehrenvolle Worte, Gaben, Rituale, Regeln und Erwartungen Zuwendung, Gemeinschaft, Teilen 			
II. Unterstützendes Netzwerk bilden					
III. Gesprächsroutinen festlegen und durchführen					Stoßperle
IV. Verständliche und bedeutsame Aufgaben vergeben					
V. Zum selbständigen Arbeiten anleiten					Stoßperle
Handlungsbedarf	Helfen beim Ankommen ... Hineinfinden ... Durchstehen ...				

Abbildung 1 Handlungsfeld I – Zugehörigkeit stärken

Kompetenz von Ausbilderinnen und Ausbildern 1	
Zugehörigkeit fördern	
Fertigkeiten und Kompetenz	Kenntnisse, Instrumente
<p>Die Auszubildenden identifizieren typische und wichtige Phasen/Momente, die Übergangssituationen darstellen.</p>	<p>Übergänge sind Situationen des Wandels, Wechsels, die mit erhöhter Sensibilität und Verletzbarkeit einhergehen, z. B. zu Beginn der Ausbildung, beim Wechsel einer Ansprechperson (neue Kolonne, neues Team, neue Schicht), Arbeit am neuen Lernort (neue Abteilung, neue Baustelle).</p> <p>Psychische Ausgangsbedingungen der Auszubildenden in Übergangssituationen sind u. a. Verhaltensunsicherheit, Gefühl der Abhängigkeit, Angst, Wunsch nach Zugehörigkeit, Orientierung und Selbständigkeit.</p> <p>Qualität des Anfangsvertrauens ist abhängig von Erfahrung in Übergangssituationen (erster Kontakt, Kontinuität der Ausbildungsbeziehung).</p> <p>Situationen des Übergangs liegen auch vor Ausbildungsbeginn vor, wie z. B. im Praktikum oder in der Probearbeit.</p> <p>Die Einbindung der Auszubildenden in die betriebliche Ausbildungsorganisation erfolgt nicht erst mit dem vertraglich vereinbarten Ausbildungsbeginn, sondern im Idealfall schon davor.</p> <p>A.4 Vertrauen ist Grundlage gelingender Ausbildung</p>



<p>Die Ausbildenden planen und gestalten Rituale, die die Betriebszugehörigkeit ins Bewusstsein aller Beteiligten hebt.</p>	<p>Zentrale Anliegen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identität und Bindung ermöglichen, um Loyalität zu entwickeln. • Selbstachtung, Selbstvertrauen (innere Ehre) der Auszubildenden ermöglichen. • Achtung durch andere, Vertrauen durch andere (äußere Ehre) erfahren lassen. • Erwartungen des Betriebes und des Berufsstandes mitteilen und einfordern. • Ausschluss der Person vermeiden. Ausschluss provoziert Verhaltensauffälligkeiten, sozialen Rückzug und innere Kündigung. <p>Hohe Bedeutung hat Öffentlichkeit als Ausdruck von Gemeinschaft:</p> <p>a) innerbetrieblich (Mitarbeitende) und b) außerbetrieblich (Eltern, Lehrkräfte, Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner, Kundinnen und Kunden usw.)</p> <p>Öffentlichkeit nutzen im Zusammenhang mit Ritualen, z. B. Begrüßung, Willkommenheißen am ersten Tag, Anerkennung für besondere Leistungen, z. B. zum Ende der Probezeit, nach der Zwischenprüfung, gemeinsames Feiern, z. B. Herbstfest, Weihnachtsfeier, Geburtstag, Kegeln gehen.</p> <p>Aktive Zuwendungen sind Aktivitäten und Initiativen, die Interesse an künftigen Auszubildenden verdeutlichen, z. B. neuen Auszubildenden auf Homepage ankündigen, Begrüßungsbrief mit guten Tipps, Infoblätter.</p> <p>Verankerung typischer Übergangssituationen im Ausbildungs- und Begleitplan.</p>
<p>Die Ausbildenden bzw. beauftragten Personen überreichen im Rahmen bestimmter Übergangssituationen Gaben, die den Vertrauensvorschuss seitens des Betriebes symbolisieren bzw. die Jugendlichen ehren und würdigen.</p>	<p>Der Betrieb leistet Vertrauensvorschuss. Das Anfangsvertrauen u. a. begründet durch das Überreichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ehrenvoller Gaben zum Anfang, wie z. B. Arbeitskleidung oder T-Shirt mit Firmenlogo, Namensschild, eigener Spind, eigener Werkzeugkoffer, Laptop, Handy, Schlüssel, Passwörter, Unterlagen, Material, das der Orientierung dient. • ehrenvoller Gaben im weiteren Verlauf, z. B. in Form eines zusätzlichen Lehrgangs, Fortbildung, Schulung, Zeugnisse, Zertifikate, Urkunden.



<p>Die Ausbildenden bzw. beauftragten Personen sprechen in bestimmten Übergangssituationen ehrenvolle Worte.</p>	<p>Ehrenworte, die die Aufnahme in den Betrieb, die Entwicklung der Jugendlichen im Laufe der Zeit oder auch dessen Verabschiedung zum Inhalt haben z. B. am ersten Tag, Ende der Probezeit, nach der Prüfung.</p>
<p>Die Ausbildenden leben im Arbeits- bzw. Ausbildungsalltag fürsorgliche Zuwendung vor.</p>	<p>Die Aufgabe der Ausbildenden als Bezugspersonen berücksichtigt das Bedürfnis der Auszubildenden nach Bindung und erfordert die Bereitschaft, sich um die Belange der Jugendlichen zu kümmern und Ansprechpartner zu sein.</p> <p>Organisatorische (betriebliche) und persönliche Zuwendung wird verstanden als das Beachten bzw. Teilen von Grundbedürfnissen der Auszubildenden, wie Information, Wissen, Material, Werkzeug (Betrieb, Schule), Essen und Trinken, Zeit, Überstunden.</p> <p>Beachten, Teilen von Grundbedürfnissen erfolgen im gemeinsamen Alltag, also während der Arbeit aber ggf. auch während der Pause, während der Fahrt, Fahrgemeinschaft usw.</p>
<p>Die Ausbildenden vermitteln alle Regeln, die die Auszubildenden als Angestellte des Betriebes einhalten müssen.</p> <p>Die sich ergebenden Reibungsflächen nutzen die Ausbildenden für die konstruktive Auseinandersetzung mit den Auszubildenden und um kontinuierlich an der Einhaltung und Verbindlichkeit von betriebsinternen Regeln zu arbeiten.</p>	<p>Verbindlichkeit, Verlässlichkeit von Beziehungen und Absprachen durch Vermittlung und Einhaltung formaler und nicht formaler sozial gebundener Regeln (der „zweite Code“).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verschriftete Regeln: Betriebsordnung, Standards, Durchführungsanweisungen. • Mündliche Mitteilung von Maximen, Leitsätzen, „Bei uns ist es üblich,...“. <p>Vorleben regelkonformen Verhaltens durch Auszubildende.</p> <p>Verlässlichkeit und Verbindlichkeit von Absprachen werden an konkreten Objekten bzw. Aufgaben gelernt. Das Führen des Berichtsheftes, der Stundenzettel u. a. sind solche Aufgaben, die ggf. zu Reibungsflächen werden (Symbole der Auseinandersetzung).</p>
<p>Die Ausbildenden überprüfen Form und Inhalt der Maßnahmen, die die Zugehörigkeit zum Betrieb fördern. Vorschläge zur Veränderung, Verbesserung bringen sie in entsprechenden Gesprächen mit der Geschäftsleitung ein.</p>	<p>Reflexion bzw. kollegialer Austausch zu Möglichkeiten aber auch Gefahren und Grenzen von Zugehörigkeit, Gemeinschaft.</p>
<p>Die Ausbildenden fordern die notwendigen Ressourcen, z. B. Personen, Symbole, Gaben und Instrumente rechtzeitig bei der Geschäftsleitung ein.</p>	<p>Begleitplan, Ausbildungsplan pflegen.</p> <p>Budget und Antragsverfahren richtig nutzen.</p>



<p>Die Ausbildenden nehmen regelmäßig an Fortbildungen zum Thema teil.</p>	<p>Fortbildungen z. B. zu Betriebskultur, Teambildung, beruflicher Sozialisation, Ehre, Vertrauen, Ausgrenzung.</p>
<p>Betriebliche Rahmenbedingungen</p>	
<p>Die Geschäftsleitung überträgt den Ausbildenden für die oben genannten Handlungen die Planungs-, Gestaltungs- und Entscheidungskompetenz.</p>	<p>Stellenbeschreibung ist bekannt.</p>
<p>Die Geschäftsleitung stellt die eingeforderten Personen, Symbole, Gaben und Instrumente rechtzeitig bereit.</p>	<p>Jahresbudget: Zeit, Geld, Material, Personal ist bekannt. Antragsverfahren ist verständlich dokumentiert und zugänglich.</p>
<p>Die Geschäftsleitung bewilligt den Ausbildenden Fortbildungen zum Thema bzw. fordert die Teilnahme dazu vom Ausbildenden ein.</p>	