



Ausgezeichneter Lehrlingsausbilder

# Was hat Gesundheit mit Ausbildung zu tun?

Dieter Hämmerle  
Lustenau, 14. März 2004

## Gesundheit ist ....



Die **Weltgesundheitsorganisation WHO** definiert Gesundheit **nicht** als das "Fehlen von Krankheit", sondern wie ich mit "Anforderungen" von außen umgehen kann. Die WHO definiert den Menschen innerhalb der unten angegebenen 5 Ebenen. Bin ich innerhalb dieser **5 Ebenen in Harmonie**, dann bin ich **gesund**.

Folgende Ebenen sind definiert:

körperlich  
emotional  
mental  
sozial  
spirituell

Diese Ebenen beschreiben mich als Menschen ganzheitlich.

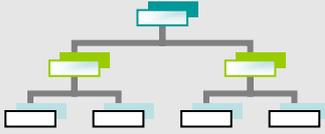
Ausgangssituation: .....	4
Arbeitswelt früher und heute: .....	4
Betriebliche Gesundheitsförderung als Chance für die Zukunft: .....	5
Einige Fakten und Zahlen: .....	6
Unordnung und Verluste in sozialen Systemen: .....	6
Das neu zu definierende Gesundheitsbewusstsein: .....	6
Zielsetzung: .....	8
Gesundheitsförderung in der Aus- und Weiterbildung: .....	8
Die Modelle:.....	8
Blum Ausbildungsmodell:.....	8
„Unser größtes Kapital: Die Mitarbeiter und der Nachwuchs“ .....	9
Ausbildungssystem: .....	9
Ein Lehrling erzählt!.....	11
Der Lehrling steht im Mittelpunkt: .....	11
Eine Qualifikation fürs Leben.....	12
Everest-Prinzip:.....	13
Vorgehensweise: .....	14
Marketing: .....	15
Plakate: .....	15
Umsetzung: .....	15
Vorschläge für Projekte und Aktivitäten:.....	17
Ergebnisse und Lernerfahrungen: .....	20
Tipps im Umgang mit Lehrlingen: .....	20
Leitsätze die mich seit Jahren begleiten: .....	22

## Ausgangssituation:

### Arbeitswelt früher und heute:

Entwicklungen von der Industriegesellschaft zur Informationsgesellschaft zur ??  
„Gesundheitsgesellschaft“ ???

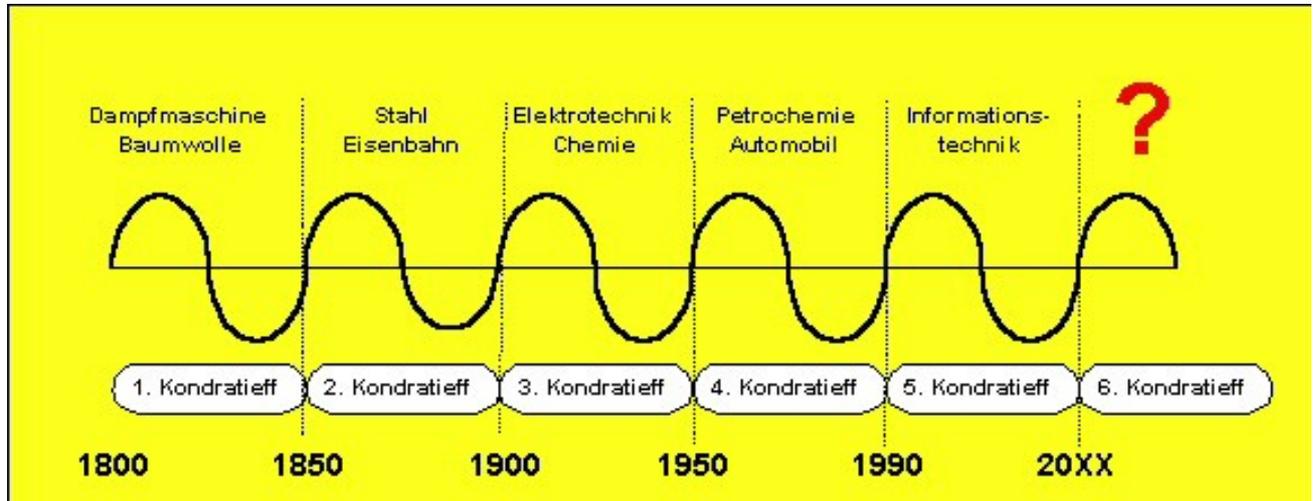
Von hierarchischen Organisationsmustern zu Vernetzten Organisationen.

Organisationsmuster	Hierarchie	Vernetzung
		
Hierarchiestufen	Viele	Wenige
Hierarchie	Zentrale, hierarchische Führungsstrukturen und Denkmuster	Abbau von Hierarchien und autoritärem Denken
Vernetzung	Gering	Hoch
Mitarbeiter	Bedarf an billigen, gehorsamen und gut austauschbaren Mitarbeitern (Befehlsempfänger)	Bedarf an engagierten, kooperativen, gut informierten, loyalen, selbständigen und kreativen Mitarbeitern
	Arbeitsteilung und Spezialisierung (Taylorismus)	Arbeitsintegration (Teamarbeit)
	Aus- und Weiterbildung ist tendenziell auf die Anforderungen der Arbeitgeber ausgerichtet	Lebenslanges Lernen. Höhere Bildung und Weiterbildung ist allgemein zugänglich
	Mehrzahl der Beschäftigten sind Arbeiter mit handwerklichen Fähigkeiten bei denen die Muskelkraft gefragt ist	Mehrzahl der Beschäftigten sind Kopfarbeiter bei denen die theoretische, praktische und soziale Kompetenz gefragt ist
	Materiellorientierte Belohnungs- und Motivationsmuster. Klare Trennung zwischen „oben“ und „unten“	Materielle, soziale und Informationelle Motivation. Abbau von Distanz zwischen „oben“ und „unten“
	Beschränkte Information und Beteiligung der Mitarbeiter	Intensiver Informationsaustausch auf allen Ebenen
Arbeitsabläufe	Streng geregelt, starre Abteilungen und Zuständigkeiten	Flexibel; ad-hoc-Team`s; Projektorganisation auf Zeit
Einfluss und Macht	Abhängig von Hierarchieebene	Abhängig vom Wissen und Können
Management	Finanzorientiertes Management. Unternehmensziele vorrangig auf Gewinn ausgerichtet.	Ausbreitung sozial-, ökologie- und humanorientierter Unternehmensziele.
Invest	Invest vorrangig in Maschinen, Anlagen und Gebäude	Invest vorrangig in Informationstechnische Systeme und Anwendungen sowie Aus- und Weiterbildung
Bedeutung	Herausragende Bedeutung der Produktivität von Maschinen und Mitarbeiter	Herausragende Bedeutung der Kreativität, Flexibilität und Produktivität von Team`s
Ausrichtung der Organisation	Betriebswirtschaftlich	Eigeninteresse; Betrieb und Gemeinschaft
Wichtigstes Ziel	Output maximieren	Nutzenoptimierung

## **Betriebliche Gesundheitsförderung als Chance für die Zukunft:**

Wo schlummern die Reserven für Produktivitätsschübe und Wachstum für die nächsten 40 Jahre?:

Lt. Zukunftsforscher Leo A. Nefiodow in den weichen Faktoren wie..



- Information
- Umwelt
- Biotechnologie
- Gesundheit

Der gemeinsame Nenner aller vier Themen bezieht sich überwiegend auf den Menschen und seine Gesundheit. Umweltschutz beispielsweise findet ja nicht primär wegen der Umwelt zuliebe statt, sondern hauptsächlich aus Sorge um unsere Gesundheit. (FCKWs zB. wurde nicht verboten, um die Ozonschicht zu schützen, sondern um zu verhindern, dass durch die Ausdünnung der Ozonschicht eine Hautkrebsepidemie auf Erden entsteht.

Der Ausdruck „Gesundheit im ganzheitlichen Sinn“ darf nicht auf Schmerzlosigkeit und gute Laune reduziert werden. Gesundheit ist Energie, ist etwas Aktives, ist Voraussetzung für Lern- und Einsatzbereitschaft, Zusammenarbeit, Ausdauer, Leistung und Kreativität.

Die Weltgesundheitsorganisation WHO definiert Gesundheit nicht als das "Fehlen von Krankheit", sondern wie ich mit "Anforderungen" von außen umgehen kann.

Die WHO definiert den Menschen innerhalb der unten angegebenen 5 Ebenen. Bin ich innerhalb dieser 5 Ebenen in Harmonie, dann bin ich gesund. Folgende Ebenen sind definiert:

- körperlich
- emotional
- mental
- sozial
- spirituell

Diese Ebenen beschreiben den Menschen „ganzheitlich“.

Mit anderen Worten: ***Der Mensch rückt mit seinen biologischen, seelischen und sozialen Bedürfnissen und Potentialen ins Zentrum des Wirtschaftsgeschehens.***

Das Volumen, das durch psychosoziale Gesundheit mobilisiert werden kann, ist um ein mehrfaches größer als die Meinung vieler bestimmt. Angst, Mobbing, Aggressionen, Streit, Frust, Drogen, Kriminalität, Scheidungen, kaputte Familien, die zunehmenden seelischen Störungen und Erkrankungen – stellen die wohl größte Produktivitäts- und Wachstumsreserve der Welt dar.

### ***Einige Fakten und Zahlen:***

#### ***Unordnung und Verluste in sozialen Systemen:***

Kriminalität	jährl. 800 Mrd. €	weltweiter Schaden
Drogen	jährl. 630 Mrd. €	Umsatz
Alkohol	jährl. 500 Mrd. €	Umsatz
Umweltzerstörung / Energieverschwendung	jährl. 4.200 Mrd. €	weltweiter Schaden
Arbeitslosigkeit	jährl. 240 Mrd. €	I.d. Industrieländern
Falsche Ernährung	jährl. 500 Mrd. €	weltweiter Schaden
Angst und Mobbing	jährl. 800 Mrd. €	weltweiter Schaden
Gesamt:	jährl. 8.000 Mrd. €	Schaden

Quelle: Leo A. Nefiodow „Der sechste Kondratieff“

### ***Das neu zu definierende Gesundheitsbewusstsein:***

Medizin wird die Kunst, „gesund“ zu bleiben. Die Chinesischen Ärzte wurden für die Gesundheit ihrer Patienten und nicht für die Krankheit bezahlt. Der Mensch wird die Verantwortung seiner Gesundheit selbst übernehmen müssen.

#### ***„EIGENVERANTWORTLICH“***

Für viele private Unternehmen sind die Gesundheitskosten zu einer schweren Belastung geworden. Beim VW Werk beispielsweise belastet jeder Prozent Krankenstand das Unternehmen im Jahr mit 50 Mill. €. Immer mehr Konzerne – vor allem amerikanische – fordern von ihren Mitarbeitern, dass sie mit dem Rauchen aufhören, auf Alkohol verzichten, abspecken, sich regelmäßigen Gesundheitstests unterziehen und sich um ihre Gesundheit konsequent kümmern. Wer bei den betrieblichen Gesundheitsprogrammen nicht mitmacht, wird mit Zuzahlungen für die Krankenkasse rechnen müssen.

Der NEU aufkommende Gesundheitssektor:

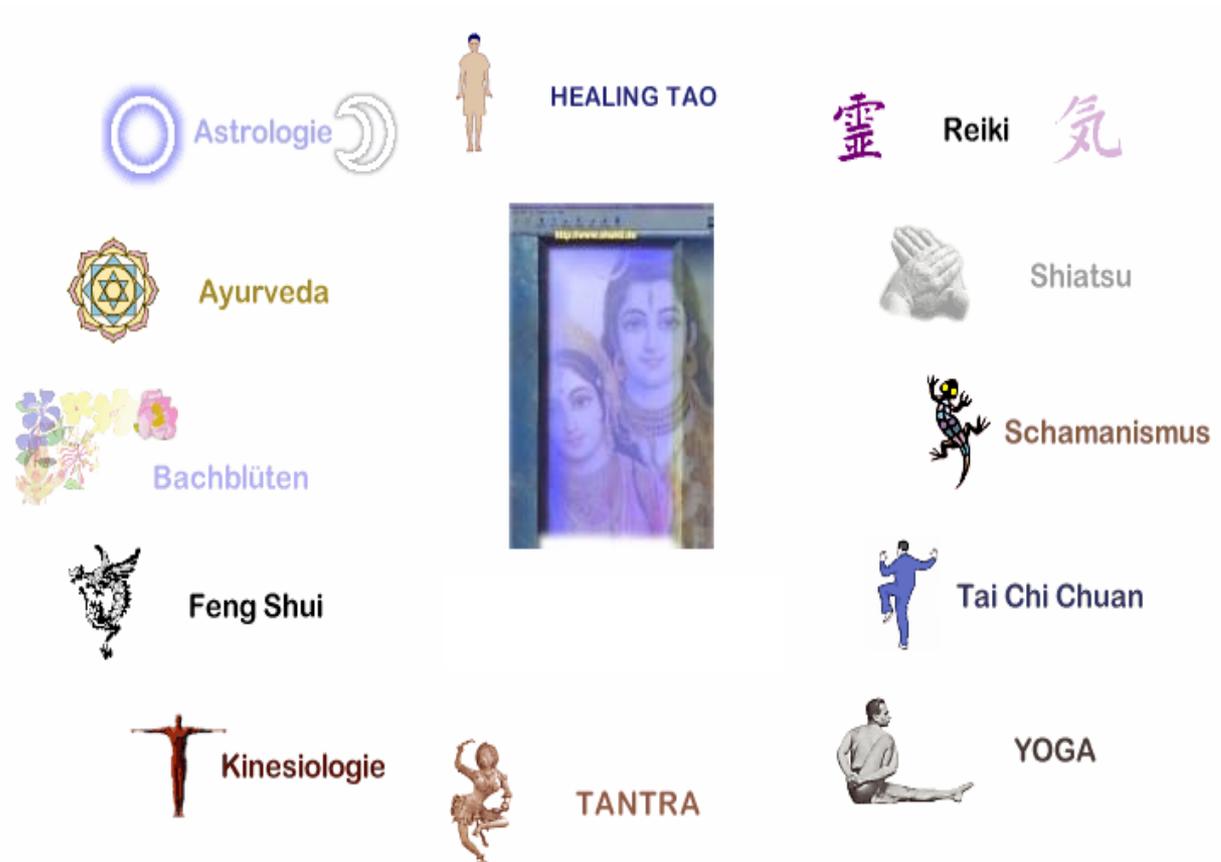
- Umweltschutz
- Biotechnologie
- Naturheilverfahren, Naturwaren, Naturkost
- Wellness, Tourismus und Freizeit
- Religion, Spiritualität
- Psychologie, Psychotherapien
- Personal- und Managementberatung
- Beteiligung der Krankheitsverursacher an den Behandlungskosten



**Eine neue Dimension von Esoterik:**

Manuela Kihm, erklärt den Begriff Esoterik in einem Satz so:

*«Eine Weltanschauung, die über die rein materielle Dimension hinausgeht.»*



## Zielsetzung:

### ***Gesundheitsförderung in der Aus- und Weiterbildung:***

1. Angebote zu allen Bereichen ausarbeiten und anbieten
2. Möglichkeiten und Gelegenheiten schaffen um diese Angebote „**Eigenverantwortlich**“ anzuwenden
3. positive Verstärkung durch Anerkennungen (Geld, mehr Freizeit, Event`s...)

Allgemein:

- Förderung des Bewusstseins für das Thema Gesundheit durch Steigerung der Bereitschaft über den Sinn von Gesundheit nachzudenken.
- Förderung der Auseinandersetzung mit der eigenen Person, der Gesundheit und der Arbeit.
- Förderung von Kompetenzen zum eigenverantwortlichen, selbständigen und bewussten Umgang mit der eigenen Gesundheit, der eigenen Person und der Arbeit.
- Förderung des selbständigen Handelns im Sinne eines Gesundheitsbewussten Lebensstils.

## Die Modelle:

### ***Blum Ausbildungsmodell:***

Für alle , die mehr über Blum wissen möchten:

Umsatz, Blum Gruppe, konsolidiert 600 Mio. EUR, 96% Exportanteil, über 3.000 Mitarbeiter. Mit diesen Zahlen zählt die Fa. Blum weltweit zu den größten Herstellern von Möbel-Funktionsbeschlägen. Sie wurde 1952 von Julius Blum gegründet, ist nach wie vor zu 100% in Familienbesitz und hat ihren Hauptsitz in Höchst in Vorarlberg.

Heute ist Blum mit zahlreichen – bis in die USA reichenden –Tochtergesellschaften weit über Österreich hinaus vertreten. Kein Wunder, denn 96% der Produkte gehen in Exportmärkte auf allen 5 Kontinenten.

Trotz allen Erfolgs ist sich das Unternehmen Blum in seiner Philosophie und in seinem Selbstverständnis treu geblieben: Bei Blum steht im Mittelpunkt immer der Mensch. Denn nur mit zufriedenen und motivierten Mitarbeitern lässt sich erfolgreich arbeiten.

„Es gibt Dinge, die gelten auch im nächsten Jahrtausend noch“

Auf diese unverrückbaren Eckpfeiler des Unternehmens Blum können Sie langfristig bauen:

- Blum ist ein marktorientiertes, international tätiges Unternehmen.
- Wir wachsen, um unsere Marktposition in den für uns bedeutenden, strategischen Geschäftsfeldern zu sichern.
- Wir pflegen einen zielorientierten, kooperativen Führungsstil
- Unser Erfolg ist das Ergebnis der Identifikation, Leistungsbereitschaft und Lernfähigkeit unserer Mitarbeiter

- Wir unterstützen Team- und Projektarbeit und ermöglichen gezielte Aus- und Weiterbildung
- Wir fördern das Denken im Hinblick auf den angestrebten Kundennutzen
- Unseren Mitarbeitern sollen Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden
- Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein
- Wir wollen einen Beitrag zur größtmöglichen Schonung der Umwelt leisten

### **„Unser größtes Kapital: Die Mitarbeiter und der Nachwuchs“**

Neue Technologien, neue Ideen – dazu brauchen wir auch neue Köpfe in unserem Unternehmen. An 200 Ausbildungsplätzen reifen unter der Betreuung von über 40 Ausbildern unsere Lehrlinge zu Fachspezialisten heran.

An modernst ausgerüsteten Arbeitsplätzen wird das zeitgemäße Wissen in Zusammenhang mit attraktiven Projekten vermittelt. Das heißt: Unsere Auszubildenden produzieren keinen „Edelschrott“, sondern sind in den Fertigungsprozess voll integriert.

Das motiviert mehr und zahlt sich aus. Jeder Mitarbeiter ist produktiv und wird vom ersten Tag an auf die Qualität eingeschworen, die man von uns erwartet. So überrascht es auch nicht, dass Blum seit Jahren Spitzenplätze bei der Berufsweltmeisterschaft belegt, an der Auszubildende aus allen Ländern der Erde teilnehmen.

Man lernt nie aus. Dieser Satz gilt bei uns für alle Mitarbeiter. Wir fordern Verständnis für moderne Technik und fördern deshalb Lernbereitschaft. So wachsen unsere Mitarbeiter mit den Anforderungen, die der Markt an uns stellt.

„Unsere Heimat ist schön. Tun wir alles, damit das auch in Zukunft so bleibt“

Wir stellen uns der Verantwortung im jeweiligen Wirtschaftsraum unserer Standorte. Unser Ziel ist es, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und unter größtmöglicher Schonung der Umwelt einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten.

Mehr über Blum <http://www.blum.com>

### **Ausbildungssystem:**

#### ***Aktivitäten Lehrlingsaufnahme:***

Eine der wichtigsten Entscheidung im Leben eines jungen Menschen ist neben der Partnerwahl die Berufswahl. Um diese zu unterstützen bieten wir jährlich Betriebserkundungen, Berufserkundungen, berufspraktische Tage (Schnupperlehren) und einen Tag der offenen Tür an, um den Schülern ab der 7. Klasse ihre Berufswahl nach Ihren Eignungen und Neigungen auszurichten. Wir sind bestrebt die Sonnen- und Schattenseiten unserer Berufe bewusst zu machen.

Für die Auswahl der jährlich 50 Lehrlinge sind folgende Erkenntnisse entscheidend. Das Verhalten, der Einsatz, die Geschicklichkeit, das Interesse und die Auffassung bei den „berufspraktischen“ Tagen, schriftlicher und mündlicher Eignungstest sowie dem letzten Schulzeugnis.

### ***Aktivitäten Fachkompetenz:***

Wollen wir auch in der Zukunft wettbewerbsfähig sein und den Standort Vorarlberg erhalten werden wir in allen Berufsbereichen, überdurchschnittliche Leistungen vorweisen müssen. Es reicht die Vermittlung von Fertigkeiten und Kenntnissen nicht mehr aus um die Anforderungen im späteren Berufsleben zu erfüllen. Den immer höheren Anforderungen für Facharbeiter müssen wir in der Ausbildung Rechnung tragen. Nicht nur in der Ausarbeitung von neuen Berufsbildern sondern in dem wir die Lehrlinge in Ihrer Gesamtheit fördern.

### ***Aktivitäten zur Sozialkompetenz:***

Unter diesen Begriff fallen für mich; Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Überzeugungsfähigkeit, Beziehungsfähigkeit, Führungsqualitäten, Wertschätzung gegenüber anderen.

Gefördert wird diese Kompetenz durch jährliche Workshops, Seminare, Lehrlingsturnen, kennen lernen von Anstandsregeln, Erste-Hilfe Kurse.....

Es geht darum, sowohl die eigenen Gefühle wahrzunehmen und diejenigen anderer, aber auch mit eigenen und fremden Gedanken oder Einstellungen konstruktiv umzugehen.

### ***Aktivitäten zur Selbstkompetenz:***

Unter diesen Begriff fallen für mich; Selbstvertrauen, Eigenverantwortung, Selbstsicherheit, Selbstwahrnehmung, Offenheit, Selbstbewusstsein, Selbstbeherrschung, Authentizität (Echtheit, Natürlichkeit, Ehrlichkeit), Kreativität, Persönliches Auftreten und Ausdrucksweise.

Gefördert wird diese Kompetenz durch selbständiges Führen von Besuchern, Übertragen von Verantwortung (zB eigenes Werkzeug), Sonderbegünstigungen für Lernleistungen, Nichtraucherprämie, Förderunterricht, Lehrlingsbeurteilungen (4xjährlich) sowie die Möglichkeit, dass Lehrlinge die Ausbilder sowie die Berufsschule beurteilen können.

Die Jugendlichen können die eigene Persönlichkeit entfalten und festigen, um situationsgerecht und personenbezogen reagieren zu können.

## **Ein Lehrling erzählt!**

Wir Blum-Lehrlinge bewerten unsere Ausbilder, die Ausbildungsatmosphäre und die Berufsschule! Ich finde das fair – echt Blum!

So sind wir angehalten, das Verhalten der betreffenden Leute zu beobachten, zu werten und uns entsprechend zu artikulieren. Wir lernen dabei, Stärken und Schwächen anderer mit dem eigenen Verhalten zu vergleichen und Optimierungsansätze abzuleiten. So wird der Meinung der Lehrlinge bei Blum gleichermaßen Bedeutung beigemessen, wie der eines Managers oder unserer Fachelite. Die Ergebnisse werden gemeinsam mit den Betroffenen durchgesprochen und Problemlösungen entwickelt.

Vorbild ist die überzeugendste Art der Wissensvermittlung und Erziehung

Dies ergibt sich aus der generellen Ausbildungsphilosophie von Blum, welche diesen Leitsatz beinhaltet. Daraus geht hervor, dass alles was von uns Lehrlingen erwartet wird, zuerst einmal von unseren Ausbildern vorgelebt werden muss. Und das ist gut so. Toll finde ich, dass sich auch für die Ausbildung Verantwortlichen in der Geschäftsleitung aus Überzeugung diesen Grundsätzen anschließen. Selbstverständlich bei Blum ist, dass die Ausbilder neben den fachlich technologischen auch den pädagogischen Anforderungen gerecht werden. Dazu besuchen diese Schulungen und Seminare. Ich finde die Tatsache, dass der Erfolg von uns Lehrlingen den Ausbildern sehr am Herzen liegt, richtig stark! Der Erfolg der Ausbilder wird nicht mehr an der persönlichen Leistung, sondern am Erfolg der Lehrlinge gemessen, welche er führt.

### ***Aktivitäten Einstieg als Facharbeiter:***

Von der Lehre direkt ins Angestelltenverhältnis!

Mit dem Abschluss zum Fachspezialisten (Lehrabschlussprüfung) stehen den jungen Facharbeiter eine Menge von Aufgaben in den verschiedensten Bereichen offen, können die Berufs-Matura absolvieren oder verpflichten sich in einer unserer Tochterfirmen in USA, Brasilien.....

Über eine Jobbörse wird Eignung und Neigung der Facharbeiter mit den Bedürfnissen der Firma immer wieder abgestimmt.

### **Der Lehrling steht im Mittelpunkt:**

Du möchtest jemandem das Radfahren beibringen. Wie machst du das? Gibst du ihm einen Artikel oder eine Gebrauchsanweisung zu lesen, in dem die einzelnen Körperbewegungen genau beschrieben sind? Wohl kaum. Du machst das Radfahren vor, ganz praktisch und intuitiv, bist ihm Stütze, ermutigst, korrigierst, belehrst, begeisterst..... Am besten ist, du hast selbst Spaß am Radfahren.

Die Parallele: Du sollst jungen Menschen helfen, mehr Boden unter die Füße zu bekommen, einen Beruf zu erlernen, ihnen Lebensorientierung geben, ihnen einen langen Atem antrainieren für Wachstum, Entfaltung, Entwicklung und Konfliktfähigkeit im Leben.

## Eine Qualifikation fürs Leben.....

„Aus der Jugend das machen, wozu sie fähig ist....“

Das Leben ist ein Balanceakt, die Jugendlichen sind wie Seiltänzer. Haben Sie eine Balancierstange, kann damit das Gleichgewicht viel leichter stabilisiert werden. Sobald aber die Balancierstange einseitig belastet wird, muss die ganze Energie darauf verwendet werden, dass man nicht vom Seil herunterfällt – weil eben das Gleichgewicht nicht mehr stimmt. Jede Einseitigkeit ist gefährlich. Jeder soll stets alle Seiten gleich stark belasten, auslasten, ausleben, dann hält er die Spannungen aus, lebt in der Mitte und ist im Gleichgewicht.

Eine zeitgemäße Ausbildung muss helfen, in Polaritäten zu leben und Spannungen auszuhalten. Das heißt: Ja und Nein sagen zu können, genießen und verzichten, lachen und weinen, das Detail sehen und die großen Zusammenhänge erkennen, sich persönlich engagieren und Distanz halten, einsam und unter vielen sein können.

Dieses Gesetz der Polarität beherrscht die ganze Schöpfung; wir Menschen sind in deren Ströme eingebunden: Tag und Nacht, Sonne und Mond, Ebbe und Flut, hell und dunkel, männlich und weiblich, jung und alt. Ganzheitlich rückt ins Zentrum in die Mitte. Junge Menschen suchen heute deutlich nach einer neuen Authentizität; das heißt, es muss etwas glaubwürdig, echt sein. Je weiter die technische Entwicklung voranschreitet, umso weniger lässt sich künftig die fachliche Ausbildung von der Entwicklung der Persönlichkeit trennen. Um diese Herausforderungen umzusetzen bedarf es fachlich und menschlich hoch qualifizierte Ausbilder. Das Anforderungsprofil reicht vom feinen Gespür für zwischenmenschliche Beziehungen über eine natürliche und nicht gespielte Autorität, Erfahrungen im Umgang mit jungen Leuten, auch außerhalb des beruflichen Alltags und ein Vorbild-Verhalten durch die eigene Lebensweise.

Man kann heute nicht mehr als AusbilderIn tätig sein – im Sinne einer ganzheitlichen Berufsbildungspädagogik – ohne:

- Kenntnisse über gruppendynamische Prozesse
- Minimales psychologisches Wissen
- Mindestmaß an Einsicht in gesellschaftliche Wechselwirkungen (Probleme der Jugend)
- Kenntnisse von nicht-verbalem Verhalten

Dies setzt permanente Ausbildung der AusbilderInnen voraus.

Sinnerfüllung in der Arbeit wird dort möglich, wo die Motivation junger Menschen inhaltlich berücksichtigt werden.

## **Everest-Prinzip:**

Ein weiteres Ausbildungssystem

Die Ausbildungsphilosophie des Everest Prinzips® basiert auf folgenden **acht elementaren Aussagen:**

1. Brechen und hinterfragen Sie alle betrieblichen Übungen und Regeln der Ausbildung. Dies ist die Basis für nachhaltige Erfolge.
2. Nur Fachkräfte (Lehrlinge), die sich als wichtiges Element einer betrieblichen Interessengemeinschaft sehen, bleiben gerne im Unternehmen.
3. Zufriedene und akzeptierte Mitarbeiter (Lehrlinge) sind – auf Basis ihrer Möglichkeiten – bereit, ihr Bestes zu geben. Sie arbeiten im Unternehmen nicht nur motiviert mit, sondern engagieren sich auch.
4. Soll der Mitarbeiter (Lehrling) Gutes über sein Unternehmen erzählen, so muss er die besten Gründe dafür haben. Sollte er diese Gründe vorfinden, wird er trotzdem wenn nötig offene Kritik vorbringen. Diese verfolgt aber das Ziel, das Unternehmen erfolgreicher zu machen.
5. Ausbilder (Lehrlinge) müssen Richtiges auch tun dürfen. Bürokratische Entscheidungsprozesse töten jede Innovation.
6. Ausbildungsverantwortliche haben nicht nur ständig zu hinterfragen, ob sie die Dinge richtig tun, sondern auch, ob sie die richtigen Dinge tun.
7. So, wie Unternehmer ihre Fachkräfte (Lehrlinge) behandeln, werden sie letztlich auch von ihren Mitarbeitern behandelt.
8. Das wichtigste Ziel der betrieblichen Ausbildung ist, die Fachkräfte so auszubilden, dass sie ständig und selbständig bestrebt sind, die Wünsche der Kunden zu erfüllen.

Mit den **acht Grundregeln** der betrieblichen Ausbildung - nach dem Everest Prinzip® - werden die Erfolgsgeheimnisse der betrieblichen Ausbildung auf den Punkt gebracht:

1. Einer für alle, alle für einen.
2. Wer Gespräche durch Beobachtungen ersetzt, bleibt erfolglos.
3. Nehmen Sie nichts persönlich.
4. Unterschiedliche Begabungen verlangen nach unterschiedlichen Methoden.
5. Fingerspitzengefühl ist unentbehrlich.
6. Ausbilder sind ein viel größeres Vorbild, als sie jemals annehmen würden.
7. Sorgen Sie für Überraschungen im Ausbildungsalltag.
8. Wenn es um die Qualität der betrieblichen Ausbildung geht, sollten Sie auf Kompromisse verzichten.

<http://www.everest-prinzip.com>

## Vorgehensweise:

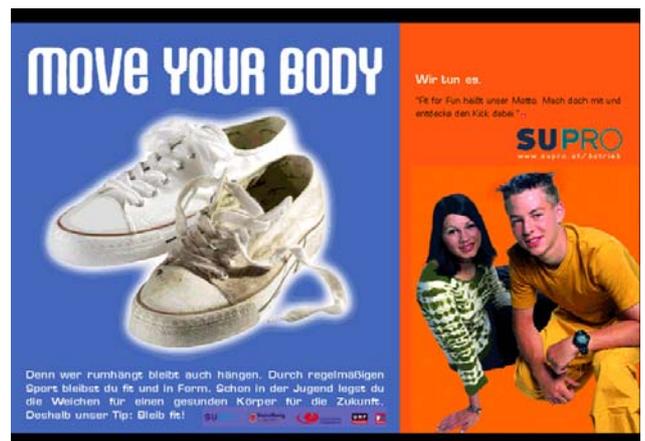
Das Thema Gesundheit ist im Jugendalter im Sinne der Bewusstseinsförderung und Primärprävention von besonderer Bedeutung. Gesundheit und Gesundheitsrisiken sind für Jugendliche im Allgemeinen keine attraktiven Themen. Aus Sicht der Jugendlichen ist Gesundheit eine Selbstverständlichkeit. Im Sinne einer ganzheitlichen Ausbildung spielt heute neben der Vermittlung fachlichen Wissens auch die Ausbildung zu einem gesundheitsbewussten Menschen eine wichtige Rolle. Das heißt, es geht um die Förderung von Fähigkeiten, die es einem Jugendlichen ermöglichen, konstruktiv und effektiv mit den Anforderungen und Belastungen des täglichen Lebens – sprich auch den beruflichen Anforderungen - umzugehen. Eine qualifizierte, gesundheitsbewusste Jugend ist somit das größte Potential eines Unternehmens. Dieses Projekt basiert auf einem Punkte- und Prämiensystem und bietet dem Lehrling die Möglichkeit, verschiedenste Veranstaltungen rund ums Thema Gesundheit zu besuchen. So reicht die Palette von Sportprogrammen, bis hin zu den Themen Lernen Lernen, Konfliktmanagement, Sucht und Ernährung. Zentrales Element ist ein jährlicher Fitness – Check mit dem Ziel, gesundheitliche Probleme früh zu erfassen und einen bewussten Umgang mit dem eigenen Körper und der Gesundheit zu lernen. Für den Besuch einer Veranstaltung gibt es Punkte. Mit Hilfe einer Datenbank kann sich der Lehrling mit einem Passwort auf seine persönliche Fit Card einloggen (Bild 1), wo er sieht, welche Veranstaltungen er besucht hat, den Punktescore und seine Daten aus dem Fitness – Check. Um eine Prämie zu erhalten, muss der Jugendliche über die Lehrzeit hinweg einen bestimmten Punktwert erreichen. Ziel ist es, die Auseinandersetzung mit der eigenen Person, der Gesundheit im Zusammenhang mit der Arbeit sowie das selbstständige und eigenverantwortliche Handeln zu fördern. Das Prämiensystem stellt gerade für Jugendliche einen großen Anreiz dar.

Da es sich bei der Fit Card um eine langfristige, strukturelle und zukunftsorientierte Maßnahme handelt, kann der Gesundheitsförderungsgedanke so auch in die Ausbildungsphilosophie und das Ausbildungssystem integriert werden. In der ersten Projektphase wird die Maßnahme auf Lehrlingsebene erprobt, um später auch auf Mitarbeiterebene umzusetzen.

## Marketing:

Alle Aktivitäten und Werbemaßnahmen haben das Ziel die Jugend zu gewinnen und zu begeistern.

## Plakate:



## Umsetzung:

Workshops:

Veranstaltungen:

Event`s:

Im Sinne eines ganzheitlichen Gesundheitsverständnisses steht Gesundheit für ein Konzept, das in gleicher Weise die Bedeutung sozialer, körperlicher und psychischer Ressourcen betont. Gesundheit wird nicht als ein vorrangiges Lebensziel gesehen, sondern als ein wesentlicher Bestandteil des alltäglichen Lebens.

Man ist nicht gesund, wenn man keine Probleme hat, sondern wenn man den Mut besitzt die Probleme wahrzunehmen und sich mit ihnen auseinanderzusetzen.

Gesundheitsförderung betont folglich die aktive Rolle des Individuums. Sie wird als ein Lernprozess gesehen, in dessen Verlauf der Person durch aktive Mitgestaltung ein höheres Maß an „**Selbstbestimmung**“ und „**Eigenverantwortung**“ ermöglicht wird.

Ein gesunder Mitarbeiter ist auch ein wertvollerer Mitarbeiter für den Betrieb, denn er kann seine Fähigkeiten voll ausschöpfen, ist leistungsfähiger, sprich produktiver und zufriedener. Auch die Kosten für Krankenstände und Fehlzeiten können sich dadurch verringern.

Das Thema Gesundheit ist besonders im Jugendalter im Sinne der Bewusstseinsförderung und Primärprävention von besonderer Bedeutung. Einerseits kann Arbeit als ein wesentlicher Einflussfaktor auf die Gesundheit und Lebensqualität von Menschen gesehen werden, andererseits ist neben dem hohen Ausbildungsstand der Beschäftigten deren Gesundheit für die Erzielung des gewünschten Unternehmenserfolges unabdingbar. Denn optimale Leistungen können nur von gesunden Mitarbeitern erbracht werden.

Im Sinne einer ganzheitlichen Ausbildung spielt folglich neben der Vermittlung fachlichen Wissens auch die Ausbildung zu einem Gesundheitsbewussten Menschen eine wichtige Rolle.

Es werden immer wieder neue Maßnahmen erarbeitet und mit bereits bestehenden gekoppelt, neu strukturiert und in ein Konzept integriert. In Form einer Aus- und Weiterbildungsübersicht soll eine strukturelle Intervention gesetzt werden, die als fester Bestandteil in die Lehrlingsausbildung integriert wird, mit dem Ziel das Gesundheitsbewusstsein und das Gesundheitsverhalten der Lehrlinge zu fördern.

Gesundheit und Gesundheitsrisiken sind für Jugendliche im Allgemeinen keine attraktiven Themen. Während Krankheit meist durch Beschwerden, Unwohlsein und Schmerzen konkret am eigenen Körper erfahrbar ist, bleibt Gesundheit ein abstrakter Begriff. Gesunde Organe und Körperfunktionen spürt man nicht, daher ist Gesundheit aus der Sicht Jugendlicher eine Selbstverständlichkeit. Es kümmert sie folglich wenig, welche Krankheitsgefahren ihnen im Alter drohen. Gesundheitliche Probleme sind Sache von Erwachsenen. Weiters werden Risiken von Jugendlichen in der Lebensphase der Pubertät oft als Herausforderung oder als Abenteuer verstanden. Sie haben eine hohe Attraktivität im Zusammenhang mit den Bemühungen der Entwicklung eines eigenen Lebensstils und einer persönlichen Identität.

Durch Verbote, Zeigefingertaktik und Moralpredigten kann das Thema Gesundheit Jugendlichen nicht attraktiv gemacht werden, Gesundheitsförderung mit Jugendlichen sollte sich an ihren Interessen und Bedürfnissen orientieren.

AusbildnerInnen haben aufgrund ihres fachlichen Wissens oft eine Expertenfunktion für die Jugendlichen und durch die enge Zusammenarbeit entsteht oft eine starke Beziehung zwischen Ausbildern und Jugendlichen. In diesem Sinne ist die Vorbildwirkung sehr groß. Jugendliche achten sehr darauf, inwieweit diejenigen, die ihnen gute Ratschläge und Empfehlungen erteilen sich selbst daran halten. Sie nehmen Haltungen und Verhaltensweisen stärker wahr als pädagogische Erklärungen. Aus diesem Grund ist die Überzeugung, die Unterstützung und die Begeisterung der AusbilderInnen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Ihnen fällt besonders im Bereich der Motivation, im Bereich der Stärkung sozialer und individueller Kompetenzen, sprich Eigenverantwortung und Selbständigkeit, und im Bereich der sozialen Unterstützung durch Anerkennung und positive Verstärkung eine wichtige Rolle zu.

Aus diesen Gründen sind auch für die AusbilderInnen immer wieder spezielle Schulungen geplant.

## Vorschläge für Projekte und Aktivitäten:

- Lehrlingsturnen  
Fitnessstraining mit Belastungstest vorher und nachher oder Fußballtraining mit der Möglichkeit am Ende des 1. Lehrjahrs mit Profifußballern zu trainieren.  
Gewisse Einheiten Haltungsgymnastik (richtiges stehen, sitzen, heben, bücken, ...), da besonders Haltungsschäden in diesem Alter ein wichtiges Thema sind.
- Workshop zum Thema Gesundheit  
Was heißt Gesundheit, Wohlbefinden? Worin besteht der Zusammenhang mit meiner Arbeit? Einbeziehung erlebnispädagogischer Elemente
- Fotowettbewerb  
Aufmerksam machen auf die verschiedenen Aspekte von Gesundheit in verschiedenen Lebensbereichen anschließende Ausstellung bzw. Veröffentlichen im Intranet
- Gesundenuntersuchung  
wird in Zusammenarbeit mit dem Betriebsarzt durchgeführt, besonderes Augenmerk liegt auf möglichen Haltungsschäden, Sehschwächen, Zahnschäden und psychosomatischen Beschwerden wie Kopfweg, Müdigkeit, Schlafstörungen, Magen – Darmproblemen, ...
- Jugend und Geld, was kostet die Welt  
Was heißt Leasing, Bürgschaft.....? Wo lauern Gefahren im Umgang mit dem ersten selbst verdienten Geld? Was kann die Zukunft bringen... Unfall, eigene Wohnung, Kinder.....? Einbeziehung erlebnispädagogischer Elemente.
- Ernährung  
Erlebniscamp unter dem Motto „Food, Adventure and Nature“  
Ziel dieses Camps war es,  
dass Jugendliche die im Alltag lebensnotwendigen Bedürfnisse bewusst wahrnehmen,  
dass Jugendliche ihre Bedürfnisse sinnvoll und nachhaltig befriedigen  
dass Jugendliche in Extremsituationen lernen, wie sie anhand einiger Tipps richtig reagieren können  
die Kooperations- und Konfliktfähigkeit der Jugendlichen zu stärken  
Die Jugendlichen waren für sich selbst verantwortlich und hatten ein fixes Budget zur Verfügung, mit welchem sie Lebensmittel und Getränke freier Wahl einkaufen konnten.  
Zum Thema „Food“ wurde eine Soll/Ist-Analyse der Lebensmittel und der Getränke vorgenommen und kurz besprochen. Des Weiteren gab es diverse Sinnesspiele mit gefärbten Getränken, Verkostung von Lebensmitteln und Erkennen von Gerüchen.  
  
„Adventure“ stand bei den Jugendlichen natürlich im Vordergrund. Es gab viele Aufgaben zu erfüllen, die nicht nur Spaß machten, sondern auch eine richtige Herausforderung darstellten. Es musste ein fiktiver Notfallplan zur Rettung einer Gruppe erstellt werden, bei dem es vor allem auf den Teamgeist ankam. Danach wurden die Jugendlichen über einen ca. 25 Meter hohen Felsen abgeseilt. Die nächste große Herausforderung bestand darin, einen ca. 5 Meter breiten Bach an einem Seil zu überqueren, bei dem sich manch einer nasse Füße holte.

Unter dem Motto „Natur“ fanden nicht nur Spiele und Übungen (z. B. das Legen von Fährten, Tarnen in einem begrenzten Waldstück, Bestimmung der Himmelsrichtungen und Herstellen von Wasserfiltern), sondern das ganze Leben im Erlebniscamp „FAN“ statt.

- Die 4 Ko´s: Kommunikation – Konfliktlösung – Kooperation - Kompetenz  
Motto: "Nicht der Wind, sondern die Segel bestimmen den Kurs"!
- Aktion „ 5 Wochen ohne“  
5 Wochen auf eine Substanz der eigenen Wahl verzichten mit abschließender Reflexion
- Exkursion zu Therapiestationen mit Möglichkeit zur Diskussion
- Workshop zum Thema Stress
- Training Zeitmanagement
- Training Stressmanagement
- eigenständige Projekte der Lehrling
- Erste Hilfe Kurs (Führerschein)
- Einführung eines Coaching Systems „Lehrlinge coachen Lehrlinge“
- Lehrlinge des 3. Lehrjahres übernehmen die Betreuung des 1. Lehrjahres...

## **Infos!**

Inhalt der Infos sollte das Thema Gesundheit sein, jugendgerecht aufgearbeitet beispielsweise in Dialogform oder Erzählungen von Jugendlichen. Darin sollten auch die verschiedenen Workshops, Veranstaltungen und Maßnahmen beschrieben werden, wobei jeweils sowohl der Nutzen für den Betrieb als auch für die einzelne Person hervorgehoben wird.

An einer zentralen Stelle im Betrieb kann eine Infoecke eingerichtet werden, wo Veranstaltungen angekündigt werden, Fotos von den Veranstaltungen hängen mit Statements von den Jugendlichen, ...

Lehrlinge, die sich gern journalistisch betätigen können auch die Rolle eines Gesundheitsreporters übernehmen.

- Internet

**HIGHSCORE**

1. AMANN, THOMAS \*\*\*\*
2. ATILLA, MURAT \*\*\*
3. ANDORFER, PHILLIP \*

**LEHRLINGE**

AMANN, THOMAS
<b>ALBRECHT, KLAUS</b>
ATILLA, MURAT
ANDORFER, PHILLIP
ALTENBERGER, CHRISTIAN
ANTON, GMEINER
ALI, MURAT
AMMER, CHRISTOFF
AMANN, MIKE
ALT, WERNER
ALTMANN, WILLI

**ALBRECHT KLAUS, 2. LEHRJAHR.**

GEBURTSDATUM:

BERUF:

HOBBIES:

TELEFON:

E-MAIL:

**PERSÖNLICHE NOTIZEN:**

**PUNKTESTAND**

*	*	*	*	*															
---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**BIST DU DICK, MANN!**

**Bleib bei Sinnen!**

**klein, und gemein.**

**MOVE YOUR BODY**

SUPRO - WERKSTATT FÜR SUCHTPROPHYLAXE MOOSMAHDSTR. 4 A-6850 DORNBIRN

Bild 1

- Beispiel Nichtraucherprämie

Ein Lehrling erzählt! Ich bekomme was fürs Nichtrauchen! Blum weiß einerseits, dass die Gefahr mit dem Rauchen zu beginnen, besonders bis zum 18. Lebensjahr besonders groß ist. Andererseits liegt Blum die Gesundheit der Lehrlinge am Herzen. Und so ist es Blum etwas wert, wenn ein Lehrling nicht raucht! In der als „Nichtraucherzone“ geführten Lehrwerkstätten dürfen auch andere Personen nicht rauchen.

Und Blum vertraut auf mein Wort:

Für einen Betrieb ist es wichtig, dass seine Mitarbeiter nicht rauchen, da Rauchen bewiesenermaßen die Gesundheit schädigt. Von den langfristigen Folgen des Rauchens wie Lungenkrebserkrankungen und Herz-Kreislaufkrankungen abgesehen erhöht sich durch die ständige Reizung der Atemwege die Anfälligkeit für Erkältungen und Husten. Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter nimmt ab, zusätzlich nehmen Krankenstände und Fehlzeiten zu. Diese Kosten sind für einen Betrieb vermeidbar. Ein Mitarbeiter der nicht raucht ist somit ein wertvollere Mitarbeiter. Aber nicht nur der Betrieb hat Vorteile, sondern auch die Person selbst. Das subjektive Wohlbefinden ist gesteigert, man ist leistungsfähiger, die Lebenserwartung steigt und man erspart sich eine Menge Geld (zw. 1.000 und 2.000 EUR pro Jahr).

## Ergebnisse und Lernerfahrungen:

- Unternehmenstreue
- Unternehmenskultur
- Unternehmensergebnisse (Wirtschaftlichkeit)
- Krankenstand- und Fehlzeitstatistik
- Karriere über eine Lehre

## Tipps im Umgang mit Lehrlingen:

- TIP 1 Der Übergang von der Schule zum Beruf stellt einen bedeutenden Schritt dar von der Kindheit ins Erwachsenenleben. Habe Geduld. Du selber brauchtest für viele Dinge auch lange Lernprozesse, um in den Beruf hineinzuwachsen.
- TIP 2 Die Entwicklungsjahre zwischen 15 bis 20 sind für den Jugendlichen selber schwierig. Gegen die Überlegenheit der Erwachsenen muß er seine Unsicherheit und das noch wenig ausgebildete Selbstbewusstsein behaupten. Er will genau so wichtig und ernst genommen werden wie ein Erwachsener.
- TIP 3 Mit Wichtigtuerei, Frechheit, Albernheit werden Unterlegenheitsgefühle überspielt. (Sie kommen nicht nur bei Jugendlichen vor). Reagiere nicht frontal. Damit weckst du nur den Trotz und die Widerspenstigkeit, statt daß du die Spannungen auffängst.
- TIP 4 Behandle Jugendliche gleich wie Erwachsene. Erteile also nicht Befehle, sondern versuche kooperativ zu handeln. Setze Jugendliche nicht zuviel für Hilfstätigkeiten ein. (sie sollen ja einen Beruf erlernen), übertrage Verantwortung und versuche prozessorientiert auszubilden. (unter Berücksichtigung der Kenntnisse und Fertigkeiten).
- TIP 5 Wenn es zu Konflikten kommt, beantworte für dich selbst – bevor du „dreinfährst“ – die drei Fragen: um welche Schwierigkeiten handelt es sich? wodurch sind sie verursacht? wie lassen sie sich lösen?
- TIP 6 Konflikte zu lösen gehört zu deinen Aufgaben. Höre dir immer beide Seiten an, um dir ein klares Bild vom Vorfall zu schaffen. Versuche den Fall zu klären, ohne Partei zu ergreifen. Mache bei Klagen grundsätzlich klar, daß du für Verdächtigungen, Petzerei, Zuträgerei kein Ohr hast. Lass die Jugendlichen ihre Konflikte selbst lösen.
- TIP 7 Als Vorgesetzter bist du zwangsläufig Autoritätsperson. Jugendliche reagieren heute empfindlich darauf, wie du Autorität gebrauchst. Gute und verlässliche Mitarbeiter wachsen dort, wo du jungen Leuten Verantwortung übergeben und dauernd das Selbstvertrauen stärkst, indem du gute Leistungen anerkannt.
- TIP 8 Jeder Mensch macht Fehler. Daher: Tadele so wenig wie möglich und wenn, dann ohne persönlich zu verletzen. Wo immer es sich rechtfertigt: Schenke Lob. Untersuchungen haben gezeigt: Gleichgültigkeit des Chefs hemmt die Leistungsbereitschaft; häufiger Tadel vermindert sie; Lob kann Leistungen bis zu 90% verbessern. Jeder Mensch möchte bei seiner Arbeit erfolgreich sein.
- TIP 9 Wenn du Leistungen beurteilst, frage dich: 1. Was ist an dieser Arbeit gut? 2. Was muß noch besser gemacht werden? 3. Wie kann man es besser machen? Begründe sachlich, warum etwas so und nicht anders gemacht wird; warum deine Anweisungen befolgt werden müssen; warum zur Zeit dieser oder jener Vorschlag nicht realisiert werden kann.

- TIP 10 Der junge Mensch sucht im Entwicklungsalter nach Vorbildern. Junge Mitarbeiter verlangen von dir, daß du gerecht, offen, wahr, kameradschaftlich bist. Jugendliche haben ein erstaunlich sicheres Gespür für den wahren Gehalt eines Verhaltens.
- TIP 11 Die Pflege der mitmenschlichen Beziehung ist neben der fachlichen Hilfe, die du zu geben hast, eine deiner wichtigsten Aufgaben. Was auch immer geschehen sein mag: die Leute müssen weiter zusammenarbeiten. Selten ist böser Wille im Spiel. Dein Ziel gegenüber Jungen muß sein; die Freude an der Arbeit zu erhalten und sie nicht abzustumpfen.
- TIP 12 Nimm dir Zeit für persönliche Gespräche mit Jugendlichen. Deine Gleichgültigkeit überträgt sich sonst auf Betriebsklima und Arbeit.
- TIP 13 Lieber Jugendliche mit langen Haaren als mit einer langen Leitung. Sie legen heute oft weniger Wert auf äußere Erscheinung als die Erwachsenen. Nimm dir gerade dort Zeit für ein Gespräch, wenn jemand auf den ersten Eindruck hin vielleicht unsympatisch erscheint.
- TIP 14 Versuche ein möglichst konkretes Bild der aktuellen Situation, der Einstellungen und Meinungen eines jeden Jugendlichen anzueignen. Wohnort, Quartier, Stellung in der Geschwister-Reihe, Beruf des Vaters, Tätigkeit der Mutter, Freizeitinteressen, schulische Ausbildung, finanzielle (Un)Abhängigkeiten, Vorbilder.....
- TIP 15 Bemühe dich um Selbsterkenntnis, wo Sie möglicherweise aus einem Rückspiegel-Denken zur eigenen Jugendzeit auf Junge falsch reagieren, Vorurteile haben, Fehleinstellungen abbauen müssen (z.B. Konkurrenzangst, Vitalitäts-Neid, Sündenbock-Projektionen, Zukunftsängste u.ä.).
- TIP 16 Lasse dich selber in Frage stellen. Nimm nicht jede Provokation der Jugendlichen als persönliche Beleidigung, sondern als Herausforderung an, deine Sicht zu begründen. Junge Menschen müssen Grenzen abtasten können. Wenn du abblockst, förderst du die Radikalisierung.
- TIP 17 Mach nicht übertont auf „jung“ (wie die Werbung). Jugendliche reagieren allergisch auf Anbiederung.
- TIP 18 Engagiere dich für Anliegen und Probleme der Jugendlichen nach oben oder bei erwachsenen Mitarbeitern, wenn du von deren Richtigkeit überzeugt bist – auch oder gerade, wenn es den betrieblichen Rahmen sprengt. Der Jugendliche möchte heute den Beruf vermehrt als einen integrierten Teil des gesamten sozialen und persönlichen Bereiches erfahren.
- TIP 19 Faulheit, Desinteresse sind in der Regel Anzeichen dafür, daß die psychischen Energien durch andere Probleme auf anderen Sektoren absorbiert werden (Elternhaus, Schule, Freundschaft, Sexualität, Freizeit....). Dauernde Antreiberei und Vorhaltungen treiben den Jugendlichen nur noch mehr in sein Schneckenhaus. Dann wird Abwechslung im Arbeitsprozess, vor allem das offene Gespräch entscheidend.
- TIP 20 Verständnis haben für spezifisches Verhalten Jugendlicher, für Gruppen- und Kommunikationsprozesse (unter Lehrlingen), für menschlich-emotionale Hintergründe, heißt dauernd in eigenen Lernprozessen stehen, um Neuerungen, Veränderungen, Umstellungen, Wandel als pos. Entwicklungstendenzen akzeptieren zu können. Daher geht es längst nicht mehr nur um „Führungskniffe“. Aber: die Zusammenarbeit mit Jungen erhält ja jung!
- TIP 21 Schaffe eine Philosophie, die der heutigen Zeit entspricht
- TIP 22 Vermindere und eliminiere Angst in allen Formen, sodass jeder eine gute Arbeit leisten kann und sich uneingeschränkt für das Unternehmen einsetzen wagt. Vermindere vor allem die Angst vor Veränderungen

- TIP 23 Schaffe ein lebhaftes Programm für Ausbildung. Erhalt der Qualifikation und Weiterbildung sowie für persönliche Weiterentwicklung. Gutes Personal findet sich nicht in erster Linie auswärts, sondern durch Entwicklung der vorhandenen MitarbeiterInnen. Ausbildung nur auf vordergründige Bedürfnisse, „was die MitarbeiterInnen brauchen“, ist fragwürdig. Ausbildung zielt wesentlich auch auf Persönlichkeit, Verhalten und Zusammenarbeit ab.
- TIP 24 Veränderung ist jedermanns Aufgabe. Schaffe die Voraussetzungen dafür, daß jeder dies erkennt und danach handelt. Das Top-Management muß sich persönlich, konkret und sichtbar dafür einsetzen, daß die vorstehenden Punkte täglich aktiv angestrebt werden. Richtlinien und Erfolgsmaßstäbe liegen im langfristigen Nutzen für Unternehmen und MitarbeiterInnen.
- TIP 25 Was immer man auch herstellt, Voraussetzung ist, daß man die Menschen mag und sich um sie sorgt.
- TIP 26 Führungspersönlichkeiten können nicht mehr für die anderen das Denken übernehmen, und die MitarbeiterInnen wollen das auch nicht mehr.
- TIP 27 Beurteilen – nicht verurteilen

## **Leitsätze die mich seit Jahren begleiten:**

- Wenn wir aus unserer Jugend das machen wozu sie fähig ist, brauchen wir uns um die Zukunft nicht zu sorgen.
- Vorbild ist die überzeugendste Art der Wissensvermittlung und der Erziehung.
- Zu wissen das niemand perfekt sein kann, darf uns nicht in den Bemühungen hindern, uns täglich zu perfektionieren.
- Die Jugend wäre ein nahezu idealer Zustand, wenn man sie später im Leben haben könnte.

Dieter Hämmerle