

Altersdiversität am Arbeitsplatz

Chancen und Hindernisse des Generationswechsels in Unternehmen



University of
Applied Sciences
St. Pölten



Masterstudiengang Digital Management & Sustainability, MMS24



Inhalt

EINFÜHRUNG	S. 3-4
ZUR STUDIE	S. 5-9
ERGEBNISSE	S. 10-19
VON DER THEORIE ZUR PRAXIS	S. 20-32
FAZIT	S. 33-37



Einführung

Der Erfolg von Unternehmen wird heute nicht mehr nur an wirtschaftlichen Kennzahlen gemessen, sondern auch daran, wie sie ihre Organisation und ihr Personal gestalten.

Der demografische Wandel, steigende Pensionierungszahlen und die gleichzeitige Zusammenarbeit mehrerer Generationen verändern die Anforderungen an Unternehmen grundlegend. Zentrale Herausforderungen sind dabei:

- Sicherung von Fachkräften
- Weitergabe von Erfahrungswissen
- langfristige Mitarbeiterbindung

Ausbildungsbetriebe stehen dabei besonders im Fokus:

Sie müssen junge Talente gewinnen, erfolgreich integrieren und entwickeln – und gleichzeitig das Wissen erfahrener Mitarbeitender sichern und weitergeben.

Die vorliegende Studie „Altersdiversität am Arbeitsplatz: Chancen und Hindernisse des Generationswechsels in Unternehmen“ untersucht, wie Ausbildungsbetriebe mit diesen Herausforderungen umgehen.

Ziel ist es, zentrale Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit über Generationen hinweg zu identifizieren und daraus konkrete, praxisnahe Ansatzpunkte für Unternehmen abzuleiten – insbesondere im Hinblick auf eine erfolgreiche Lehrlingsausbildung und einen funktionierenden Wissenstransfer.

Auf einen Blick

-
- 01 Altersdiversität braucht aktive Gestaltung**

Die Studie zeigt, wie Unternehmen mit unterschiedlichen Altersgruppen umgehen und welche Rahmenbedingungen notwendig sind, damit Zusammenarbeit und Wissenstransfer gelingen.
Im Fokus steht die Lehrlingsausbildung als zentraler Ort generationenübergreifenden Lernens.
 - 02 Motivation entsteht durch Verantwortung und Wertschätzung.**

Lehrlinge erleben Motivation vor allem dann, wenn sie Verantwortung übernehmen und ihre Tätigkeit als sinnvoll wahrnehmen.
Strukturierte Abläufe und eine konstruktive Fehlerkultur unterstützen diese Entwicklung und schaffen Orientierung im Arbeitsalltag.
 - 03 Ausbildungsqualität hängt von Struktur und sozialer Unterstützung ab.**

Klare Abläufe, regelmäßiges Feedback und die Unterstützung durch Ausbilder:innen sind zentrale Treiber guter Ausbildungsqualität.
Altersunterschiede spielen dabei eine untergeordnete Rolle – entscheidend ist, wie Lernen und Zusammenarbeit organisiert werden.

Zur Studie

ÜBER UNS	S. 6
UNSERE PARTNER:INNEN	S. 7
HINTERGRUND DER STUDIE	S. 8
STUDIENDESIGN & METHODIK	S. 9



Über uns

Digital Management & Sustainability

Der berufsbegleitende Masterstudiengang Digital Management & Sustainability an der USTP - University of Applied Sciences St. Pölten bildet Expert:innen in den Bereichen digitale und nachhaltige Transformation und Innovationsmanagement aus. Der Studiengang vermittelt Kompetenzen in den Bereichen digitale Führung, datengestützte Entscheidungsfindung und Gestaltung nachhaltiger Organisationsstrategien. Auf der USTP wird besonderen Wert auf die Integration von Forschung, Lehre und Praxis gelegt. Die Studieninhalte sind auf aktuelle technologische Entwicklungen und wachsende Bedarfe an verantwortungsbewussten und zukunftsorientierten Management abgestimmt.

Kontakt

FH-Prof. Mag. Monika Kovarova-Simecek
Studiengangsleitung

monika.kovarova-simecek@ustp.at



Monika Kovarova-Simecek ist Studiengangsleiterin der Masterprogramme Digital Business Communications und Digital Management & Sustainability an der USTP. In der Forschung widmet sie sich Entwicklungen in der Finanz- und Nachhaltigkeitskommunikation.

DI_(FH) Dr._(tech) Viktoria Leitner
Leitung der Studie

viktoria.leitner@ustp.at



Viktoria Leitner ist Nachhaltigkeitskoordinatorin der USTP und als solche für Strategieentwicklung und Reporting mit ESG-Bezug zuständig. In der Hochschullehre zählen ESG-Management, Kreislaufwirtschaft und Ökobilanzierung zu ihren Schwerpunkten.



Das Projektteam

- Barbara Wolf
- Bionda Seji
- Hanna Pilz
- Isabella Hackl
- Isabel Lungmayr
- Julia Giener
- Larissa Kraus
- Lisa-Katharina LÖßl
- Lisa Millinger
- Lisa-Maria Wögenstein
- Milena Strainovic
- Noemi Pytlak

Unsere Partner:innen



Wirtschaftskammer Niederösterreich - Abteilung Bildung

Ist Auftraggeberin der Studie.

Die Wirtschaftskammer NÖ unterstützt als schlagkräftige Interessenvertretung alle NÖ Unternehmer:innen mit zahlreichen Beratungsleistungen und Services – von der Gründung bis zur Unternehmensnachfolge.



rpunkt GmbH

Rpunkt GmbH entwickelt und begleitet partizipative Change-Prozesse für Organisationen. Durch praxisnahe Workshop- und Dialog-Formate werden Mitarbeitende aktiv in die Lösungsentwicklung miteinbezogen, weil Teams verantworten, was sie mitgestalten.

RPunkt GmbH ist Kooperationspartner der Studie und verantwortlich für Konzeption und Durchführung der partizipativen Fokusgruppen-Workshops.

Hintergrund und Ziel der Studie

In Unternehmen mit Lehrlingsausbildung arbeiten häufig mehrere Generationen eng zusammen. Diese Altersvielfalt bietet große Chancen: Junge Mitarbeitende bringen neue Perspektiven und digitale Kompetenzen ein, während erfahrene Fachkräfte über umfangreiches Praxiswissen und Erfahrung verfügen. Damit dieses Potenzial genutzt werden kann, braucht es jedoch geeignete Rahmenbedingungen für Zusammenarbeit, Lernen und Wissenstransfer zwischen den Generationen.

Unsere Studie untersucht, wie Ausbildungsbetriebe Altersvielfalt gestalten und welche Faktoren einen erfolgreichen generationsübergreifenden Wissenstransfer unterstützen. Ziel ist es, Unternehmen praxisnahe Orientierung und konkrete Ansatzpunkte für den Umgang mit Altersdiversität in der Ausbildung zu geben um die Attraktivität als Arbeitgeber:in zu erhöhen und junge Mitarbeiter:innen möglichst lange ans Unternehmen zu binden.

DAS WAR UNSER FORSCHUNGSFOKUS?

Analyse der Herausforderungen und Handlungsfelder, die sich in der generationenübergreifenden Zusammenarbeit ergeben.

Untersuchung zentraler Faktoren zur Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls und der Motivation von jungen Mitarbeitenden.

Identifikation von Best-Practices und Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Studiendesign und Methodik



**Literatur
Recherche**

Literaturanalyse bildete die Grundlage der Studie. Analysiert wurden internationale Studien, Reviews sowie deutschsprachige Beiträge aus der Berufsbildungsforschung.



Interviews

Zwischen Oktober und Dezember 2025 wurden leitfadengestützte Interviews mit 7 Lehrlingen und 8 Ausbilder:innen aus branchenübergreifenden Ausbildungsbetrieben in Oberösterreich, Niederösterreich und Wien geführt. Die Gespräche gaben Einblicke in Erfahrungen und Herausforderungen im Ausbildungsalltag.



Fokusgruppe

In einer Fokusgruppe mit 14 Teilnehmenden wurden auf Basis der bisherigen Studienergebnisse konkrete Maßnahmen für Unternehmen entwickelt. Ziel war es, praxisnahe und kurzfristig umsetzbare Ansätze zu identifizieren.



**Online
Fragebogen**

Ergänzend wurde eine standardisierte Online-Befragung durchgeführt. Getrennte Fragebögen für Lehrlinge und Ausbilder:innen griffen zentrale Themen aus den Interviews auf und dienten dazu, ausgewählte Ergebnisse quantitativ zu überprüfen.

Lehre, die wirkt

SCHLÜSSELFAKTOREN ZUR FÖRDERUNG UND BINDUNG JUNGER TALENTE

VERANTWORTUNG & MOTIVATION	S. 11
ZUGEHÖRIGKEIT & AUSTAUSCH	S. 14
STRUKTUR & QUALITÄT	S. 16
ATTRAKTIVITÄT & PERSPEKTIVEN	S. 19



Verantwortung & Motivation

Gen Z erlebt Wertschätzung im Arbeitsalltag vor allem durch **Verantwortung und Mitsprache**. Selbstständiges Arbeiten an zunehmend komplexeren und **praxisrelevanten Aufgaben** vermittelt Vertrauen und steigert die Motivation junger Mitarbeiter:innen.

Klare Abläufe und **strukturierte Arbeitsprozesse** geben sowohl Lehrlingen als auch Ausbilder:innen Orientierung und fördern die schrittweise Entwicklung von Eigenständigkeit.

Eine konstruktive **Fehlerkultur** spielt dabei eine zentrale Rolle: Fehler werden als normaler Teil des Lernprozesses verstanden und genutzt, um Arbeitsschritte zu reflektieren, Zusammenhänge zu erklären und Kompetenzen weiterzuentwickeln.

„Man merkt, dass sie dich ernst nehmen, wenn sie dir Verantwortung geben“ – Lehrling

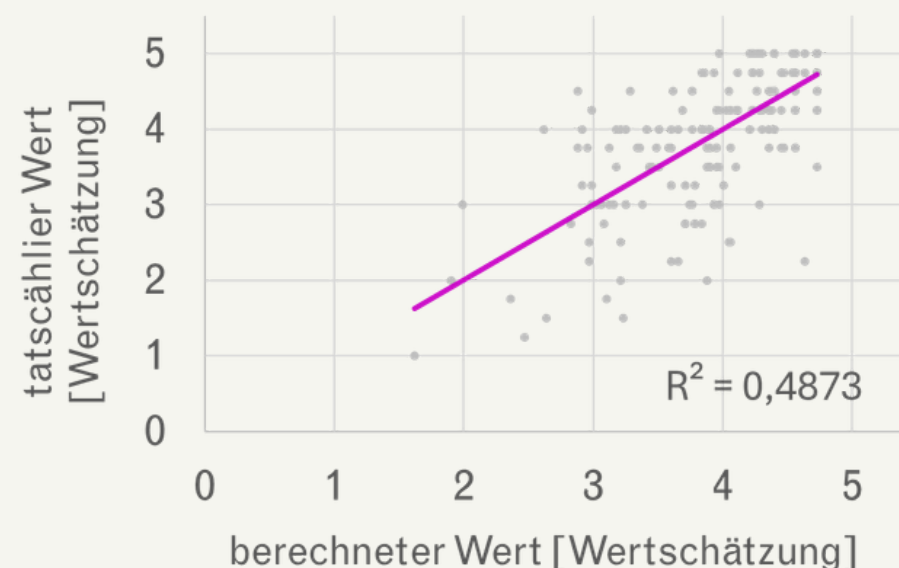
„Wenn ein Lehrling von selbst mitdenkt und Aufgaben übernimmt, dann weiß ich, er ist motiviert und bereit für mehr.“ – Ausbilder:in



Verantwortung wirkt am stärksten
– **Struktur** macht es möglich

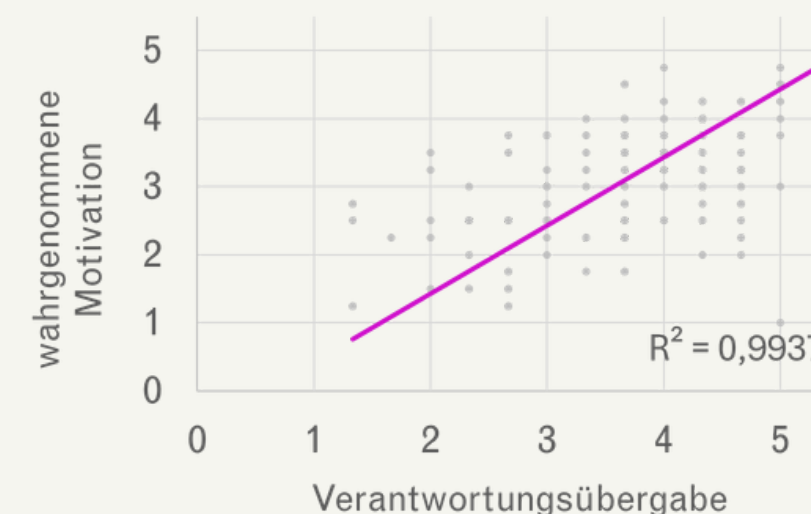
Wertschätzung fördern

Wenn Lehrlinge erkennen, warum ihre **Tätigkeit für den Betrieb wichtig** ist ($\hat{=}$ Sinnhaftigkeit), und wenn sie **Verantwortung** für die Qualität ihrer Arbeit übernehmen, fühlen sie sich stärker **wertgeschätzt**. Sinnhaftigkeit und Verantwortungsübernahme erklären im Modell fast die Hälfte der wahrgenommenen Wertschätzung.

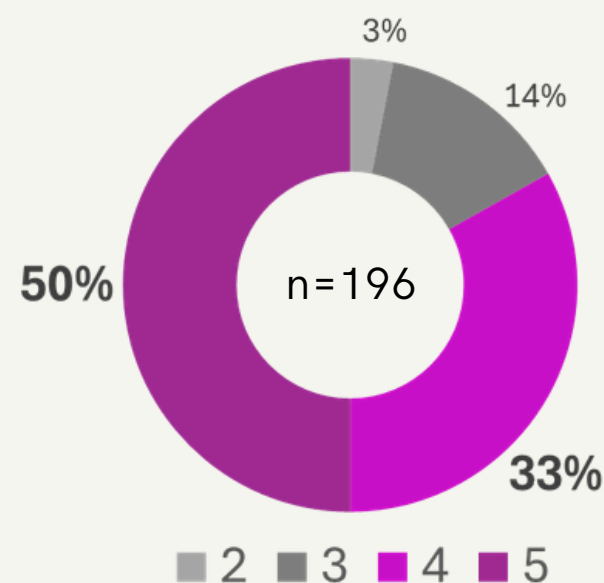


Das Modell bestätigt: Sinnhaftigkeit und Verantwortung fördern wahrgenommene Wertschätzung.

Ausbildner:innen bestätigen diesen Zusammenhang: Wer die Übernahme von Verantwortung aktiv fördert, bewertet die Motivation der Lehrlinge signifikant höher.



Verantwortung ist ein zentraler Treiber für Motivation.



1... stimme nicht zu 5...stimme voll zu

Vier von fünf Lehrlingen erkennen einen klaren betrieblichen Nutzen ihrer Tätigkeit.

Unsere Befragung zeigt - vier von fünf Lehrlingen sehen einen klaren betrieblichen Nutzen ihrer Arbeit. Damit wird deutlich: Sinnhaftigkeit ist für viele Lehrlinge gegeben - ihr Potenzial für Wertschätzung ist jedoch noch nicht in allen Ausbildungssettings ausgeschöpft.

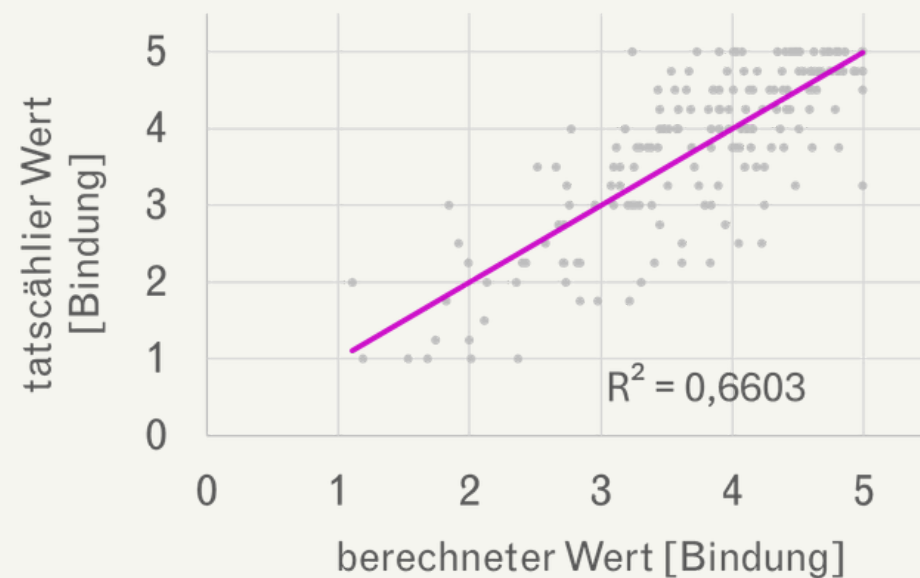


Verantwortungsübernahme und Sinnhaftigkeit fördern Wertschätzung und Motivation.

Bindung stärken

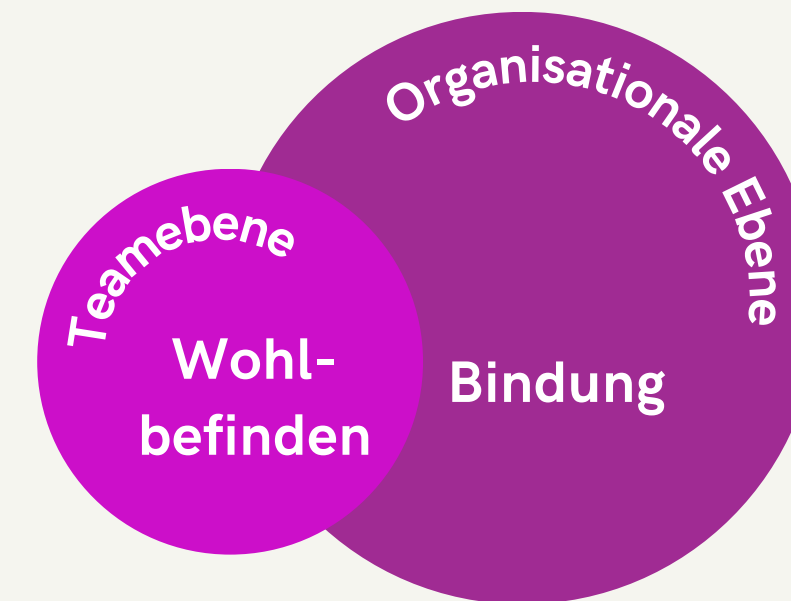
Unsere Studie zeigt einen starken Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Arbeitsgestaltung und der tatsächlichen Bindung von Mitarbeitenden. Besonders bedeutsam sind Faktoren, die Mitarbeitende der Organisation als Ganzes zuschreiben. Dazu zählen insbesondere

- erlebte Wertschätzung
- die Qualität von Ausbildung
- sowie ein konstruktiver Umgang mit Fehlern.



➤ $\frac{2}{3}$ der Bindung ans Unternehmen lassen sich durch die Faktoren **Wertschätzung, Ausbildungsqualität** und **Fehlerkultur** erklären.

Die Zusammenarbeit im Team zeigte zwar einen positiven Zusammenhang mit der Bindung, konnte jedoch in multifaktoriellen Analysen keinen eigenständigen Beitrag leisten. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass gute **Teamdynamik** vor allem das tägliche **Wohlbefinden** und die **Arbeitszufriedenheit** stärkt. Für die langfristige Bindung sind hingegen übergreifende organisationale Signale entscheidender.



! Bindung entsteht dort, wo Mitarbeitende sich von der Organisation ernst genommen fühlen.

Zugehörigkeit & Austausch

Ein wertschätzendes Teamklima ist ein zentraler Faktor für Motivation und Wohlbefinden im Betrieb. Besonders wichtig sind gegenseitige Unterstützung, ein respektvoller Umgang sowie eine offene und lockere Kommunikation im Arbeitsalltag.

Teamgefühl entsteht vor allem dort, wo Zusammenarbeit im Alltag sichtbar wird – etwa wenn Kolleg:innen einander unterstützen oder Aufgaben gemeinsam bewältigt werden.

Viele junge Mitarbeitende wünschen sich allerdings eine klare Grenze zwischen Arbeit und Privatleben, kleine Gesten im Arbeitsalltag die menschliche Wertschätzung fördern sind essentiell.

„Obwohl wir Gleizeit haben, kommen die meisten um sechs, weil sich alle aufeinander verlassen.“ – Lehrling

„Ich mag ein gutes Miteinander, aber nach der Arbeit will ich heim.“ – Lehrling

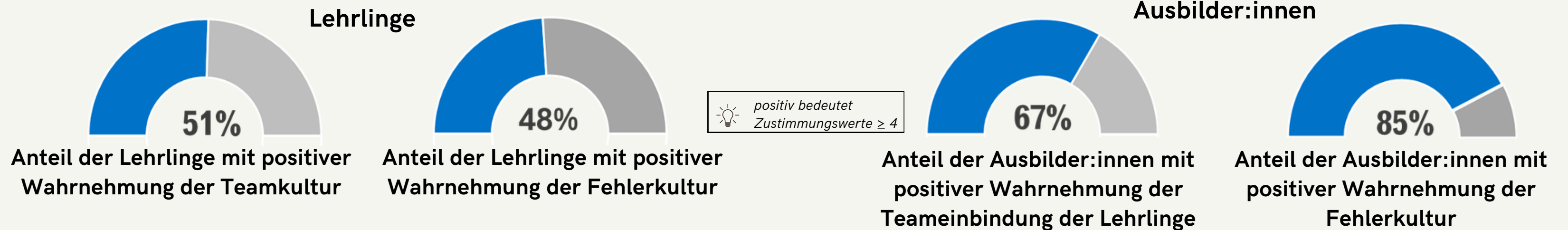
„Zusammenhalt zeigt sich, wenn alle einspringen, wenn's stressig wird.“ – Ausbilder:in



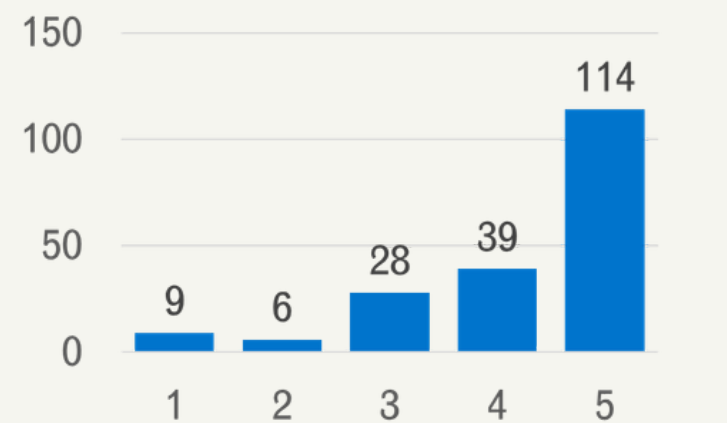
Ohne Zugehörigkeit kein Vertrauen
– ohne Vertrauen kein Lernen

Unterstützung im Team

Die Einbindung ins Team sowie die gelebte Fehlerkultur wird von Lehrlingen wie auch Ausbilder:innen überwiegend positiv wahrgenommen. Fehler werden in der Regel sachlich besprochen und als Lernchance verstanden. Ein unterstützendes Miteinander und die aktive Einbindung von Lehrlingen ins Team wird in vielen Betrieben als selbstverständlicher Bestandteil des Ausbildungsalltags beschrieben.



Wenn mich meine Kolleg:innen brauchen, komme ich falls notwendig auch einmal früher in den Betrieb. (n=196)



1... stimme nicht zu 5...stimme voll zu

Ein Großteil der Lehrlinge ist bereit, sich bei Bedarf auch über die regulären Anforderungen hinaus einzubringen. Dieses Verhalten deutet auf ein grundsätzlich hohes Maß an Engagement im Ausbildungsalltag hin.

Mehrheit der Lehrlinge stimmt der Aussage (eher) zu.



Unterstützung im Team als Grundlage für Engagement

Struktur & Qualität

Sowohl Lehrlinge als auch Ausbilder:innen betonen die Bedeutung von klaren Strukturen und nachvollziehbaren Abläufen im Ausbildungsalltag. Instrumente wie **Rotationspläne** und regelmäßige **Feedbackgespräche** schaffen Orientierung und ermöglichen Einblicke in unterschiedliche Arbeitsbereiche.

Gleichzeitig wird die **Abstimmung zwischen Berufsschule und Betrieb** teilweise als unzureichend erlebt. Inhalte greifen nicht immer ineinander, wodurch Lehrlinge sich Wissen zum Teil selbst aneignen müssen. Ausbilder:innen berichten zudem, dass grundlegende Kompetenzen – etwa in Mathematik oder Deutsch – teilweise im Betrieb nachvermittelt werden müssen.

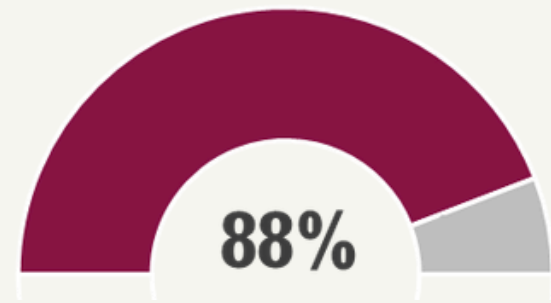
„Es fehlt die Abstimmung zwischen Berufsschule und Betrieb – jede Seite macht ihr eigenes Ding.“ – Lehrling

„Wir haben Rotationspläne und Feedbackgespräche, um Struktur zu schaffen.“ – Ausbilder:in



Ausbildung gelingt dort, wo
Abläufe klar und Lernorte
abgestimmt sind

Ausbildungsqualität und Struktur

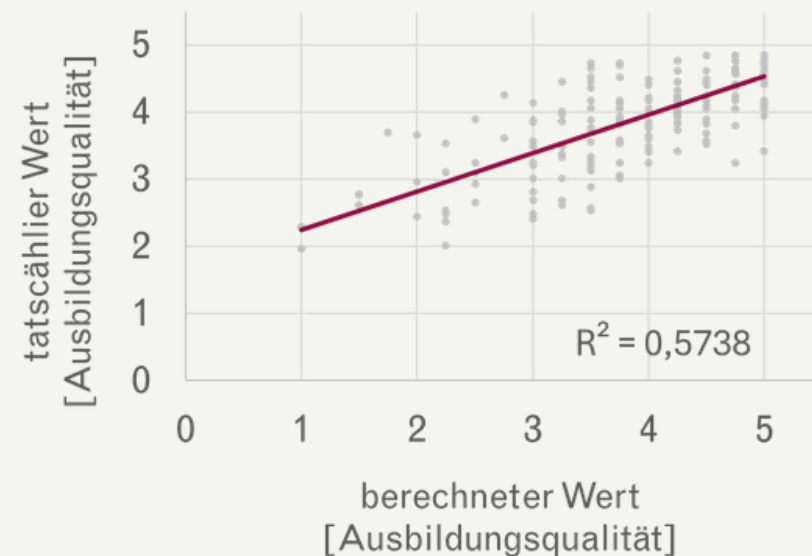


der Lehrlinge sind mit der Qualität ihrer Ausbildung zufrieden

Die Ergebnisse unserer Studie zeichnen insgesamt ein sehr positives Bild der Lehrlingsausbildung: Knapp 90 % der befragten Lehrlinge bewerten ihre Ausbildung als (eher) positiv. Mehr als die Hälfte (56 %) vergibt dabei sogar hohe Zufriedenheitswerte von 4 oder 5 auf einer fünfstufigen Skala (1 = nicht zufrieden, 5 = sehr zufrieden).

Wenngleich die erlebte Ausbildungsqualität hoch ist und die Unterstützung durch Ausbilder:innen überwiegend gegeben scheint, zeigen die Ergebnisse, dass Ausbilder:innen Unsicherheiten bei Lehrlingen hinsichtlich der Erwartungen wahrnehmen.

Besonders entscheidend für die wahrgenommene Ausbildungsqualität sind zwei Faktoren: eine konstruktiv gelebte Fehlerkultur sowie die Unterstützung durch Ausbilder:innen.



Im Vergleich zu anderen untersuchten Einflussgrößen (z. B. Teamkultur, Verantwortungsübernahme oder Wertschätzung) zeigen ausschließlich diese beiden, einen signifikanten Effekt. Gemeinsam erklären sie rund 57 % der wahrgenommenen Ausbildungsqualität.

Lehrlinge sind oft unsicher, was genau von ihnen erwartet wird. (n=130)



Fehlerkultur & Unterstützung als Grundlage für gute Ausbildungsqualität

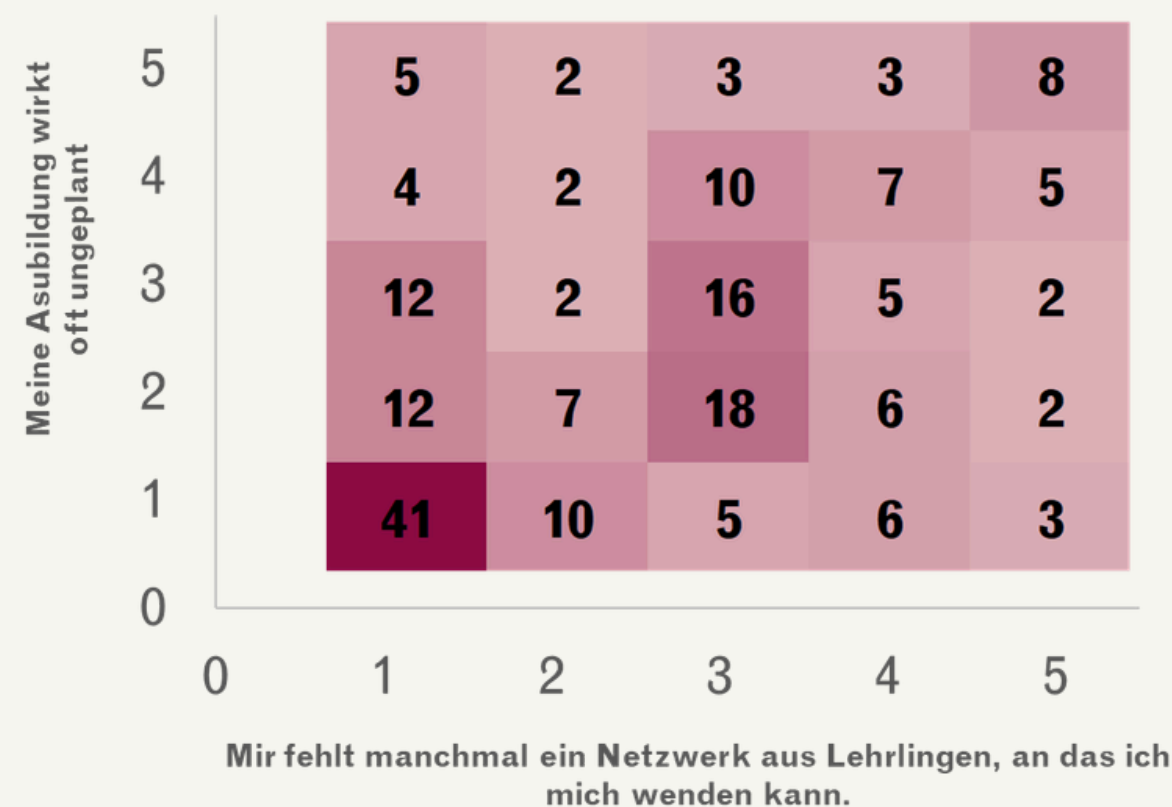


Austausch ermöglichen

Rund **60 %** der befragten Lehrlinge erleben den Austausch mit anderen Lehrlingen als lernfördernd. Gleichzeitig gibt knapp ein **Viertel (24 %)** an, kein Lehlingsnetzwerk zu haben, an das sie sich bei Bedarf wenden können. Dabei zeigt sich: Ein fehlendes Netzwerk tritt nicht automatisch gemeinsam mit einer als ungeplant wahrgenommenen Ausbildungsstruktur auf. Die Verteilung der Antworten weist auf keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen beiden Faktoren hin, sie scheinen weitgehend unabhängig voneinander aufzutreten.

Häufigkeitsverteilung der Antwortkombinationen zur wahrgenommenen Ausbildungsstruktur und zum fehlenden Lehlingsnetzwerk. Die Verteilung zeigt keinen klaren Zusammenhang zwischen beiden Faktoren.

1... stimme nicht zu 5...stimme voll zu



Soziale Lernräume entstehen nicht automatisch. Austausch kann gezielt durch Peer-Formate, Tandems oder Lehlingsrunden gefördert werden. Bei kleinen Lehlingsgruppen können Kooperationen mit Berufsschulen oder anderen Betrieben helfen, überbetriebliche Netzwerke aufzubauen.

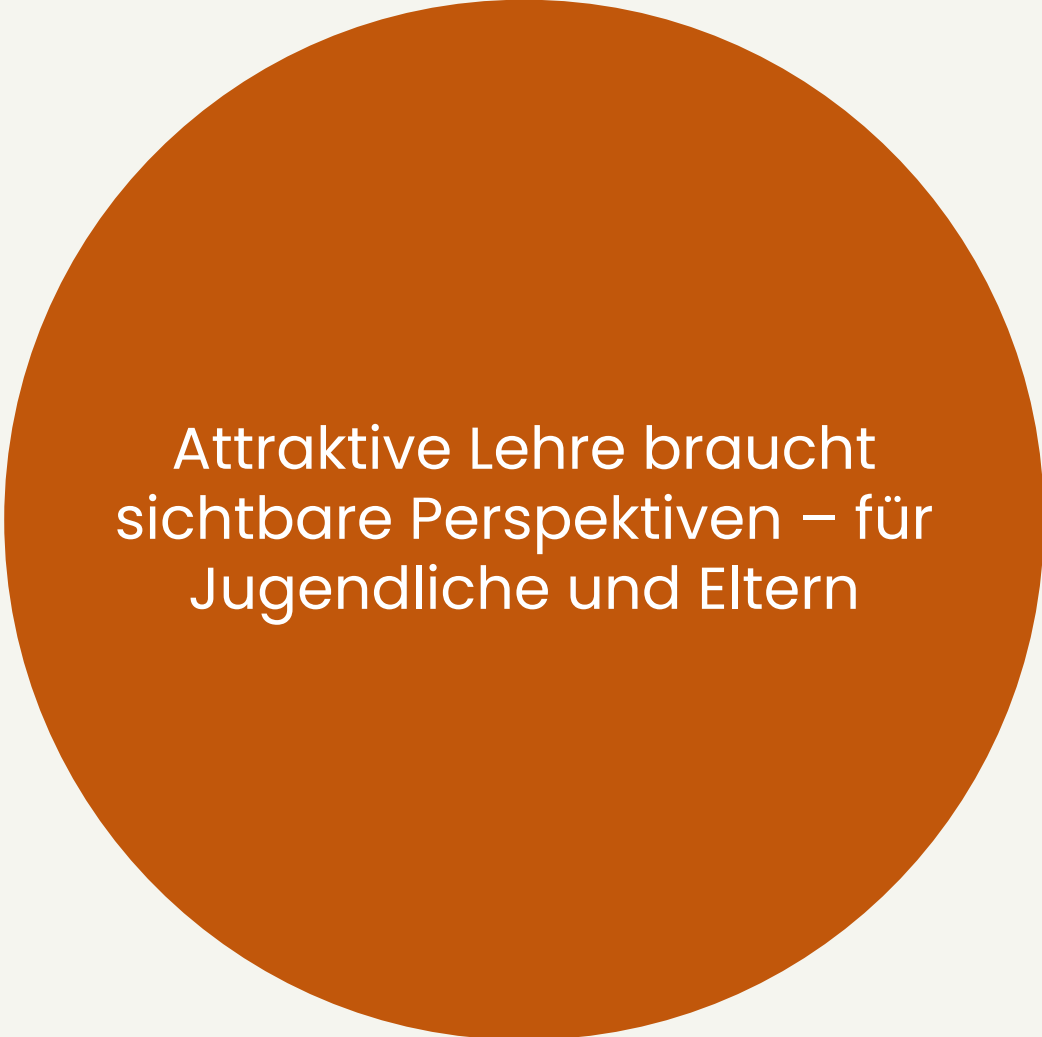


Austausch ist lernfördernd, aber muss strukturell verankert werden

Attraktivität & Perspektiven

Für viele junge Menschen ist die Attraktivität einer Lehre eng mit **Zukunftsperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten** verbunden. Entscheidend ist, dass Lehrlinge erkennen, welche beruflichen Wege sich durch eine Ausbildung eröffnen – etwa Weiterbildungen, Spezialisierungen oder zusätzliche Qualifikationen.

Eine wichtige Rolle spielt dabei auch das **Elternhaus**, das die Entscheidung für oder gegen eine Lehre oft stark beeinflusst. Ausbildungsbetriebe berichten daher, dass es zunehmend wichtig wird, Eltern aktiv einzubinden und über Inhalte, Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten einer Lehre zu informieren.



Attraktive Lehre braucht
sichtbare Perspektiven – für
Jugendliche und Eltern

**„Ich find’s traurig, dass
Lehrberufe so wenig anerkannt
sind“** – Lehrling

**„Ich will später mehr
Möglichkeiten haben – vielleicht
studieren“** – Lehrling

**„Es ist sehr schwierig, die Eltern
davon zu überzeugen, dass die
Lehre etwas Tolles ist.“** – Ausbilder:in

Von der Theorie zur Praxis

BEST PRACTICES UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

VERANTWORTUNG & MOTIVATION	S. 21
ZUGEHÖRIGKEIT & AUSTAUSCH	S. 22
STRUKTUR & QUALITÄT	S. 23
ATTRAKTIVITÄT & PERSPEKTIVEN	S. 24
BEST PRACTICES	S. 24



Wie funktioniert das in der Praxis?

VERANTWORTUNG & MOTIVATION

VERANTWORTUNG SCHRITTWEISE ÜBERTRAGEN

Die aktive Einbindung von Lehrlingen in betriebliche Abläufe stärkt nicht nur ihre Motivation, sondern macht Wertschätzung konkret erfahrbar. Verantwortungsübergabe sollte dabei bewusst geplant und begleitet werden.

PRAXISBEISPIELE

Geplante Verantwortungs-Sprints ermöglichen es Lehrlingen, zeitlich begrenzt moderierende oder koordinierende Aufgaben zu übernehmen. Ergänzend fördern Innovations-Pitches oder kleine Miniprojekte Mitgestaltung, Eigeninitiative und unternehmerisches Denken im geschützten Rahmen.

Wie funktioniert das in der Praxis?

ZUGEHÖRIGKEIT & AUSTAUSCH

ZUGEHÖRIGKEIT IM TEAM GEZIELT FÖRDERN

Zugehörigkeit entsteht nicht zufällig, sondern durch bewusst gestaltete Begegnungen im Arbeitsalltag. Gerade in der Anfangsphase der Ausbildung ist es entscheidend, Lehrlinge aktiv ins Team einzubinden und soziale Nähe zu ermöglichen.

PRAXISBEISPIEL

Ritualisierte Kontaktformate wie ein wöchentliches „Lehrlingsfrühstück“ in den ersten Onboarding-Wochen schaffen einen informellen Rahmen für Austausch, erleichtern das Kennenlernen und senken Hemmschwellen. Dadurch wird Teamzugehörigkeit früh erlebbar und Vertrauen aufgebaut.

Wie funktioniert das in der Praxis?

STRUKTUR & QUALITÄT

FEEDBACK ALS KONTINUIERLICHEN LERNPROZESS GESTALTEN

Regelmäßiges, strukturiertes Feedback ist ein zentraler Hebel für Lernentwicklung, Sicherheit und Motivation. Feedback sollte dabei nicht punktuell, sondern als fortlaufender Prozess verstanden werden.

PRAXISBEISPIEL

Fixe Feedbackzyklen zwischen Lehrling und Ausbilder:in, kombiniert mit kurzen Ziel-Reviews und Reflexionsphasen, schaffen Orientierung und Transparenz. Sie unterstützen die individuelle Entwicklung der Lehrlinge und stärken gleichzeitig die Qualität der Ausbildungsbeziehung.

Wie funktioniert das in der Praxis?

ATTRAKTIVITÄT & PERSPEKTIVEN

LEHRLINGE SICHTBAR MACHEN - INTERN UND EXTERN

Lehrlinge können einen aktiven Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität leisten, wenn sie als authentische Botschafter:innen ihrer Ausbildung auftreten dürfen. Sichtbarkeit stärkt dabei sowohl das externe Image als auch das interne Zugehörigkeitsgefühl.

PRAXISBEISPIELE

Lehrlinge betreuen ausgewählte Social-Media-Kanäle innerhalb klar definierter Leitplanken und geben Einblicke in ihren Ausbildungsalltag. Dadurch werden sie zum „Gesicht der Ausbildung“, sprechen potenzielle Bewerber:innen auf Augenhöhe an und bauen alters- und hierarchiebedingte Kommunikationsbarrieren ab.

Erfolgreiche Lehre im Alltag

LÖSUNGSVORSCHLÄGE FÜR
UNTERNEHMEN

„GEN Z ERKLÄRT“	S.26
LEHRLINGE ÜBERNEHMEN SOCIAL MEDIA.....	S.28
BEWEGUNGS- & GESUNDHEITSCHALLENGE.....	S.30
LEHRLINGSBOARD.....	S.31



„Gen Z erklärt“

AUSTAUSCH & VERSTÄNDNIS

Ziel: Förderung des generationenübergreifenden Verständnisses und Austauschs auf Augenhöhe.

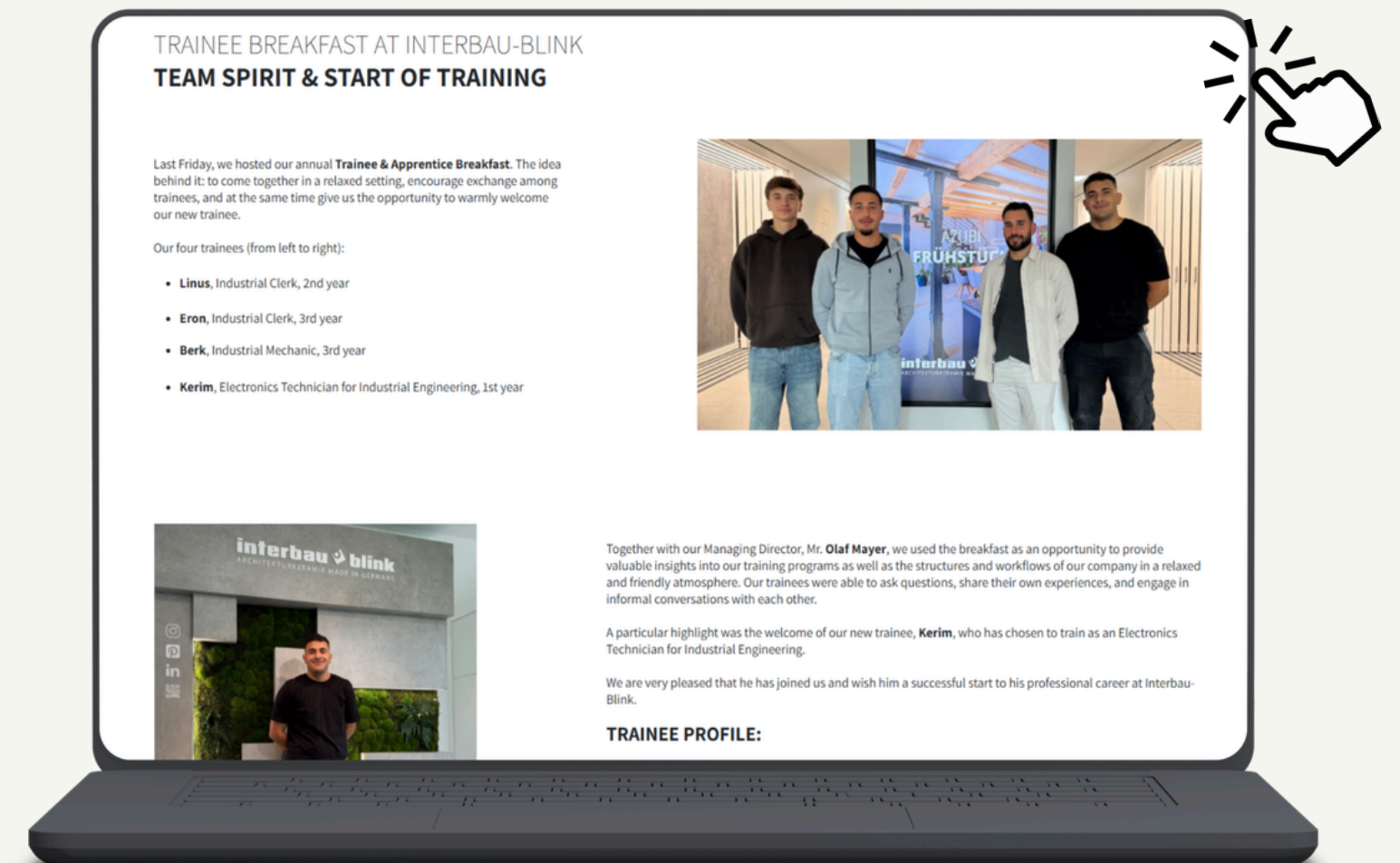
Umsetzung: Lehrlinge bringen Themen, Perspektiven und Sichtweisen ihrer Generation aktiv in den Austausch mit Mitarbeitenden anderer Altersgruppen ein. In informellem Rahmen – etwa bei Kaffee, Frühstück oder Lunch – entstehen Gespräche über Werte, Erwartungen, Kommunikation oder aktuelle gesellschaftliche Themen aus Sicht der Gen Z. Die Organisation und thematische Gestaltung liegen dabei bewusst bei den Lehrlingen. Dadurch werden Eigenverantwortung und Mitgestaltung gefördert. Damit das Format nachhaltig wirken kann, sollte es strukturell im Ausbildungsalltag verankert und regelmäßig durchgeführt werden. Besonders in kleinen Unternehmen lässt sich dies unkompliziert in bestehende Routinen wie Pausen, Teammeetings oder gemeinsame Mittagessen integrieren.

Mögliche Erfolgsindikatoren: Teilnahme, Altersdurchmischung, Regelmäßigkeit der Durchführung sowie kurzes Feedback der Teilnehmenden.

„Gen Z erklärt“ – Best Practice

AUSTAUSCH & VERSTÄNDNIS

TRUMPF (Deutschland) setzt Reverse Mentoring bereits seit Jahren erfolgreich im Unternehmen ein.



Interbau-Blink (Deutschland) organisiert regelmäßige Frühstücks-Events mit allen Auszubildenden und der Geschäftsleitung

Lehrlinge übernehmen Social Media

SICHTBARKEIT & ROLLE DER LEHRLINGE

Ziel: Authentische Einblicke in den Ausbildungsalltag schaffen und die Attraktivität des Unternehmens als Ausbildungsbetrieb stärken.

Umsetzung: Ausgewählte Lehrlinge gestalten an definierten Tagen Inhalte für die Social-Media-Kanäle des Unternehmens und übernehmen dabei die Rolle von „Corporate Influencer:innen“. Sie teilen Beiträge, Stories oder kurze Videos aus ihrem Ausbildungs- und Arbeitsalltag und sprechen potenzielle Bewerber:innen in einer zielgruppennahen Sprache an. Die inhaltliche Gestaltung liegt bewusst bei den Lehrlingen, wodurch Eigenverantwortung und Mitgestaltung gefördert werden. Damit das Format nachhaltig wirken kann, sollte es strukturell im Ausbildungsalltag verankert und von Ausbilder:innen oder der Kommunikationsabteilung begleitet werden. Auch in kleinen Unternehmen kann die Umsetzung niedrigschwellig erfolgen – beispielsweise durch einzelne Story-Formate oder regelmäßige Einblicke in den Arbeitsalltag.

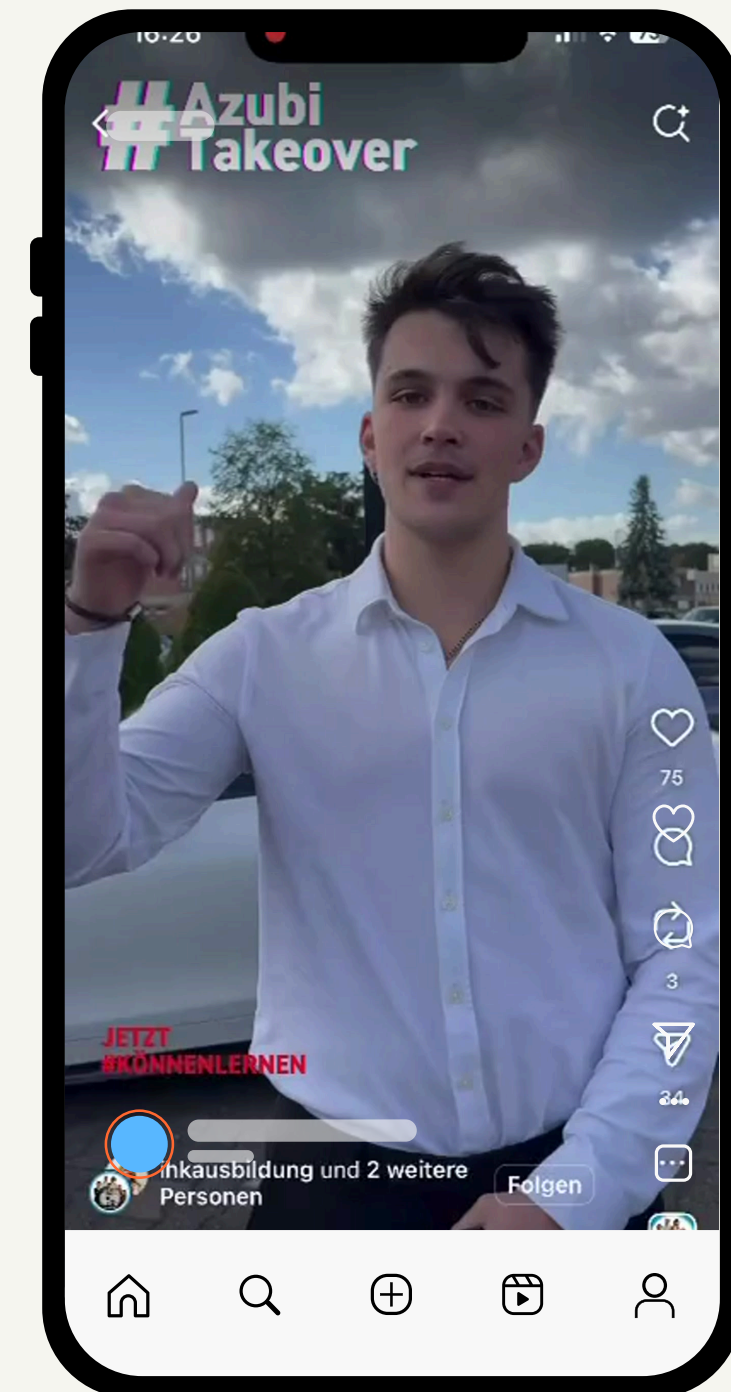
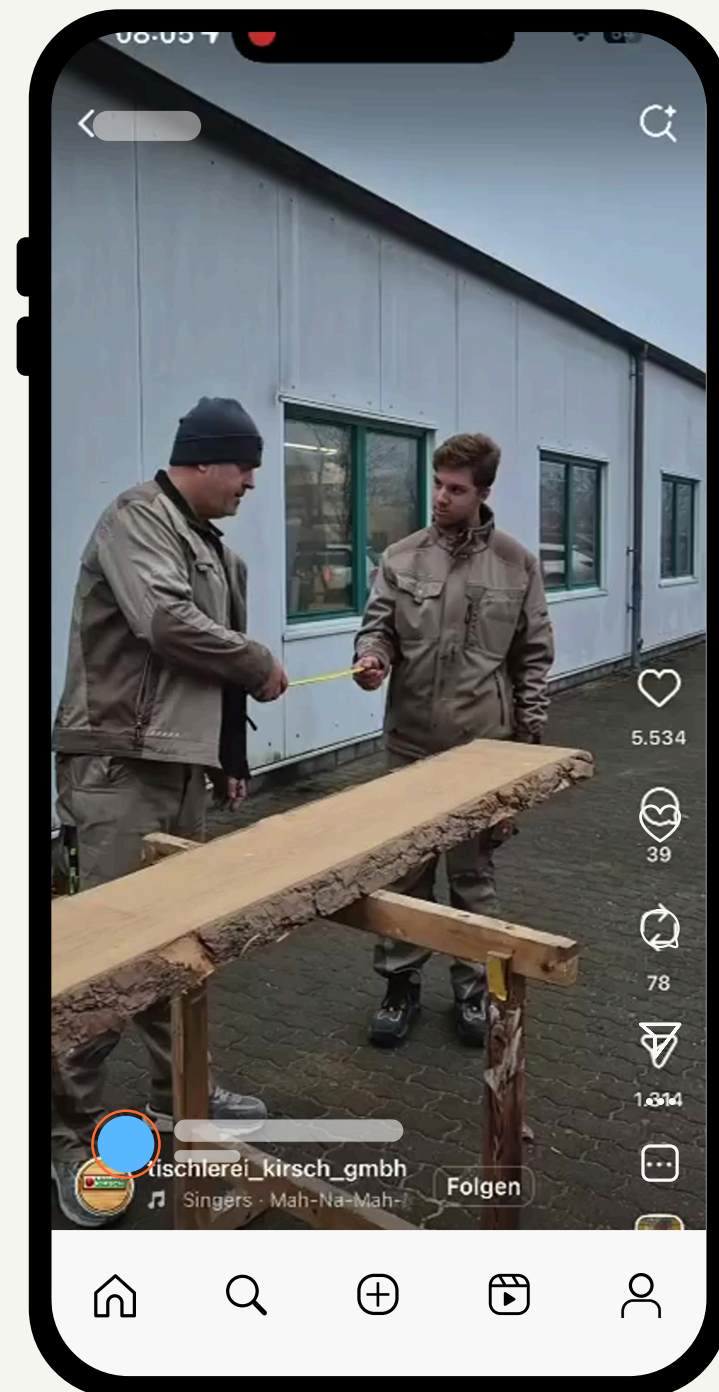
Mögliche Erfolgsindikatoren: Reichweite und Interaktionen der Beiträge, Anzahl an Bewerbungen mit Bezug auf Social Media, Regelmäßigkeit der Inhalte sowie Feedback von Bewerber:innen und Lehrlingen.

Lehrlinge übernehmen Social Media – Best Practice

SICHTBARKEIT & ROLLE DER LEHRLINGE

Mögliche Inhalte

- "Ein Tag als Lehrling bei ..."
- Berufsschule vs. Betrieb
- Mythen über die Lehre – aus Sicht von Gen Z
- Q&A: Fragen von Follower:innen



Bewegungs- & Gesundheitschallenge

GEMEINSCHAFT & PROJEKTVERANTWORTUNG

Ziel: Gesundheit, Teamgefühl und generationenübergreifende Beteiligung im Arbeitsalltag stärken.

Umsetzung: Lehrlinge konzipieren, organisieren und evaluieren eigenständig Bewegungs- oder Gesundheitschallenges im Betrieb – beispielsweise zu Schritten, Radkilometern, aktivem Arbeitsweg oder kurzen Bewegungspausen. Dabei übernehmen sie bewusst Verantwortung für Planung, Kommunikation und Durchführung der Initiative. Die gemeinsame Teilnahme von Lehrlingen und Mitarbeitenden unterschiedlicher Altersgruppen fördert Austausch und Zusammenhalt im Betrieb. Der Fokus liegt dabei weniger auf Leistung als auf gemeinsamer Beteiligung und Motivation. Besonders in kleinen Unternehmen kann die Challenge einfach und ressourcenschonend umgesetzt werden, etwa über Teamlisten, gemeinsame Wochenziele oder kurze Aktivitätsimpulse im Arbeitsalltag.

Mögliche Erfolgsindikatoren: Anzahl der Teilnehmenden, generationenübergreifende Beteiligung, Regelmäßigkeit der Durchführung sowie Feedback zu Motivation, Teamgefühl und gemeinsamer Aktivität.

Lehrlings-Forum & Alumni-Mentoring

INTEGRATION & ZUGEHÖRIGKEITSGEFÜHL

Ziel: Austausch und gegenseitige Unterstützung unter Lehrlingen stärken sowie Erfahrungswissen langfristig im Unternehmen sichern.

Umsetzung: Im Rahmen eines Lehrlings-Forums tauschen sich Lehrlinge regelmäßig zu Erfahrungen, Fragen und Herausforderungen im Ausbildungsalltag aus. Gemeinsam werden häufig auftretende Fragen, Tipps und Informationen gesammelt und in Form einer einfachen Wissensdatenbank bzw. FAQ-Struktur dokumentiert. Begleitet wird das Format durch Alumni, die eigene Ausbildungserfahrungen einbringen und bei Orientierung oder Übergängen unterstützen können. Dadurch entsteht ein niederschwelliger Raum für Austausch und Wissenstransfer zwischen aktuellen und ehemaligen Lehrlingen. In kleinen Unternehmen kann es hilfreich sein das Format in Kooperationen mit Berufsschulen oder anderen Betrieben umzusetzen.

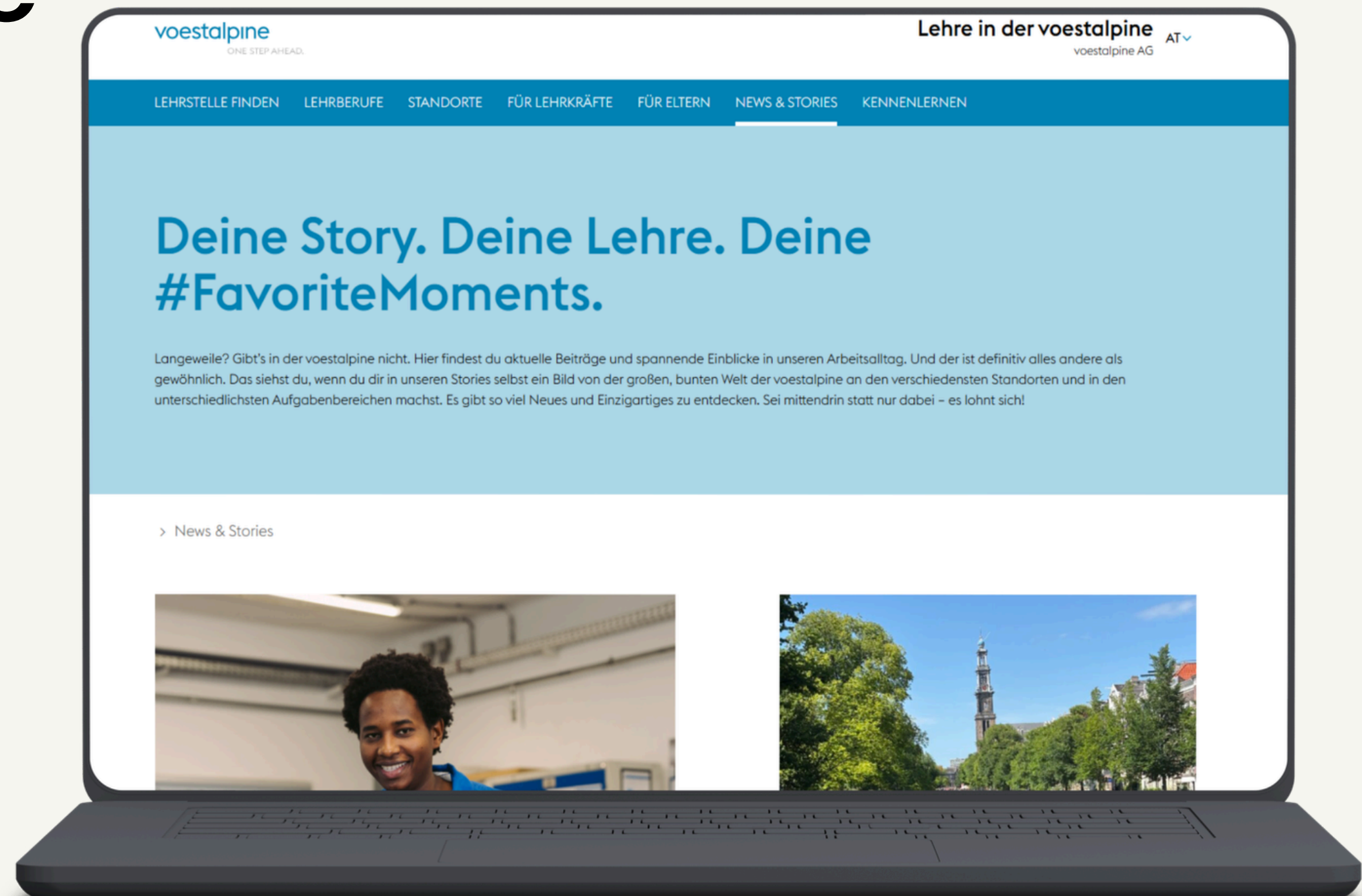
Mögliche Erfolgsindikatoren: Regelmäßigkeit der Austauschrunden, Nutzung und Aktualisierung der Wissenssammlung, Beteiligung der Lehrlinge sowie Feedback zu Orientierung und gegenseitiger Unterstützung.

Lehrlings-Board & Alumni-Mentoring – Best Practice

INTEGRATION &
ZUGEHÖRIGKEITSGEFÜHL

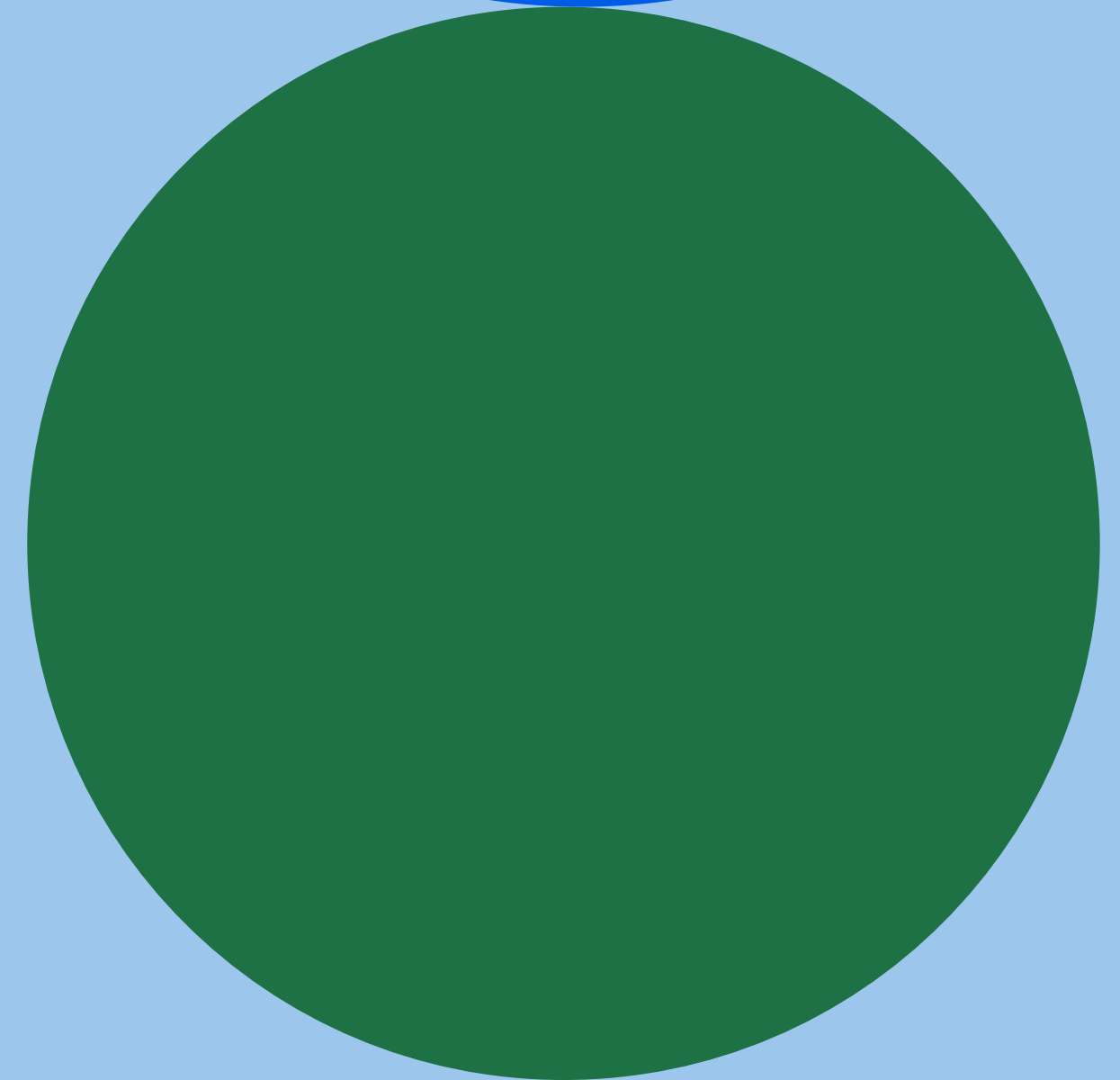
voestalpine

Lehrlinge im letzten
Ausbildungsjahr werden gezielt
zu "Mentor:innen" für die
Schulanfänger:innen
ausgebildet.



Fazit

ERGBNISSE AUF EINEN BLICK	S. 34
WAS UNTERNEHMEN MITNEHMEN SOLLTEN.....	S. 35
HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	S. 36



Ergebnisse auf einen Blick

- 01 Motivation entsteht durch Verantwortung, Sinnhaftigkeit und Wertschätzung**
Lehrlinge erleben ihre Arbeit dann als motivierend, wenn sie Verantwortung übernehmen können und einen klaren Nutzen ihrer Tätigkeit erkennen. Strukturierte Abläufe und eine konstruktive Fehlerkultur schaffen dabei die notwendige Sicherheit für eigenständiges Lernen.
- 02 Zugehörigkeit ist zentral für Lernen und Bindung**
Ein unterstützendes Teamklima und die aktive Einbindung von Lehrlingen fördern sowohl das tägliche Wohlbefinden als auch die langfristige Bindung an den Betrieb. Austausch und Zusammenarbeit müssen jedoch aktiv ermöglicht und strukturell verankert werden.
- 03 Ausbildungsqualität entsteht durch Struktur und Unterstützung**
Klare Abläufe, regelmäßiges Feedback sowie die Unterstützung durch Ausbilder:innen sind die zentralen Treiber wahrgenommener Ausbildungsqualität. Unsicherheiten entstehen vor allem dort, wo Erwartungen und Abläufe nicht ausreichend transparent sind.
- 04 Altersdiversität wirkt indirekt – über Rahmenbedingungen**
Alter spielt im Ausbildungsalltag keine direkte Rolle für Motivation oder Leistungsfähigkeit. Entscheidend ist, wie Zusammenarbeit gestaltet wird und ob geeignete Rahmenbedingungen für Lernen und Wissenstransfer vorhanden sind.

Was Unternehmen mitnehmen sollten

3 SÄULEN

Verantwortung gezielt einsetzen

- Frühzeitig Verantwortung übertragen
- Sinnhaftigkeit sichtbar machen
- Lernen durch eigenständiges Arbeiten ermöglichen

Zugehörigkeit aktiv gestalten

- Lehrlinge als Wissens- und Impulsgeber:innen einbinden
- Peer-Austausch fördern
- Niederschwellige Begegnungs- und Dialogräume schaffen

Struktur & Feedback sicherstellen

- Klare Abläufe und Erwartungen definieren
- Feedbackgespräche verankern
- Fehler als Lernchance nutzen

Was heißt das konkret im Alltag?

- Praxisorientiertes Lernen an betriebsrelevanten Aufgaben in den Mittelpunkt stellen
- Motivation nicht voraussetzen, sondern durch Verantwortung und sinnvolle Aufgaben aktiv fördern
- Zugehörigkeit als zentralen Erfolgsfaktor verstehen und gezielt im Arbeitsalltag verankern
- Ausbildungsqualität über klare Strukturen, Feedback und Unterstützung sicherstellen
- Fehlerkultur bewusst als Lerninstrument nutzen
- Eltern und soziales Umfeld gezielt einbinden, um die Attraktivität der Lehre zu stärken

**Erfolgreicher Wissenstransfer und nachhaltige
Bindung entstehen dort, wo
Verantwortungsübernahme ermöglicht,
Zugehörigkeit gelebt und Lernen klar
strukturiert wird.**

Für transparente Kommunikation in der Studie

PUBLISHERS

University of Applied Sciences St. Pölten | WKONOE | rpunkt GmbH

PROJECT MANAGEMENT

Viktoria Leitner

RESEARCH TEAM

Barbara Wolf | Bionda Seji | Hanna Pilz | Isabella Hackl | Isabel Lungmayr | Julia Giener | Larissa Kraus | Lisa-Katharina Löbl | Lisa Millinger | Lisa-Maria Wögenstein | Milena Strainovic | Noemi Pytlak

EDITORIAL TEAM

Viktoria Leitner | Lisa-Katharina Löbl | Noemi Pytlak

LAYOUT

Lisa-Katharina Lösler | Noemi Pytlak

DETAILS ZUR UMFRAGE



Stichprobengröße:

Lehrlinge: N=196

Ausbilder:innen: N=130

Auswertung mittels IBM SPSS Statistics