

Masterlehrgang der FH Campus 02

MBA Unternehmensmanagement

Strategien und Maßnahmen zur Lösung des Lehrlings- und Fachkräftemangels in
der österreichischen Konditorei- und Bäckereibranche

Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von: Tanja Güttinger
Matrikelnummer: 52012368
Ihr Abschlussjahr: 2022
Betreut von: Mag. Dr. Toni Monsberger
Lehrgangsort: Wifi Graz
Lehrgangstart: WS 2020/2021

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Ort, Datum

Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Ort, Datum

Unterschrift

INHALT

Inhalt.....	I
Danksagung.....	V
Abstract.....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Zielsetzung.....	2
1.3. Forschungsfragen.....	2
1.4. Methodische Vorgehensweise.....	3
1.5. Aufbau der Arbeit.....	4
2. Begriffsabgrenzungen und Darlegung der bestehenden Literatur.....	5
2.1. Fachkräftemangel.....	5
2.1.1. Der österreichische Arbeitsmarkt.....	7
2.1.1.1. Digitalisierung.....	8
2.1.1.2. Rationalisierung.....	10
2.1.1.3. Globalisierung.....	11
2.1.2. Demografischer Wandel.....	12
2.1.2.1. Mortalität in Österreich.....	14
2.1.2.2. Fertilität in Österreich.....	14
2.1.2.3. Migration in Österreich.....	16
2.1.3. QuereinsteigerInnen.....	17
2.1.3.1. Zweiter Bildungsweg.....	18

2.2.	Arbeitgebersituation in Österreich	20
2.2.1.	Arbeitgeberattraktivität	21
2.2.1.1.	Employer Branding	22
2.2.1.2.	Internes Employer Branding	23
2.2.1.3.	Externes Employer Branding.....	24
2.2.1.4.	War of Talents.....	25
2.2.2.	Mitarbeitermotivation	26
2.2.2.1.	Intrinsische Motivation	27
2.2.2.2.	Extrinsische Motivation	28
2.2.2.3.	Bedürfnispyramide nach Maslow	28
2.3.	Lehrlingsausbildung in Österreich	30
2.3.1.	Das duale Ausbildungssystem	31
2.3.1.1.	Lehre mit Matura	32
2.3.1.2.	Trends in der Lehrlingsausbildung	32
2.3.1.3.	Vorzeitige Lehrabbrüche.....	33
2.3.2.	Generationenmanagement.....	36
2.3.2.1.	Generation Y	37
2.3.2.2.	Generation Z	37
3.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen	39
3.1.	Theoretische Subforschungsfrage 1	39
3.2.	Theoretische Subforschungsfrage 2	41
4.	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse.....	43
4.1.	Forschungsdesign.....	43
4.2.	Erhebungsmethode.....	44
4.2.1.	Sampling	46
4.2.2.	Transkribieren.....	47
4.3.	Auswertungsmethode.....	48

4.3.1.	Kategorienbildung.....	49
4.3.2.	Codierung.....	52
4.3.3.	Gütekriterien.....	53
4.4.	Ergebnisdarstellung der empirischen Untersuchung	54
4.4.1.	Fachkräftemangel	54
4.4.2.	Arbeitgeberattraktivität	63
4.4.3.	Lehrlingsausbildung	71
4.4.4.	MitarbeiterInnen der Bäckerei/Konditorei	80
5.	Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	85
5.1.	Empirische Subforschungsfrage 1	85
5.2.	Empirische Subforschungsfrage 2	87
6.	Conclusio und Ausblick.....	89
6.1.	Hauptforschungsfrage.....	89
6.2.	Limitation	91
6.3.	Forschungsausblick	92
	Literaturverzeichnis.....	93
	Anhang	106
	A – 1 Interviewleitfaden	106
	A – 2 Kategorienschema	109
	A – 3 Auswertungsbeispiel	111
	A – 4 Transkripte der Interviews.....	117
	A – 5 Datenschutzerklärung	314

DANKSAGUNG

„Auch eine Reise von tausend Meilen beginnt mit einem Schritt.“

Latose

Die sämtliche Zeit des Studiums, war von Höhen und Tiefen, Herausforderungen, Erfolgen sowie Niederlagen geprägt und gerade deshalb ist es umso wichtiger den Menschen zu danken, die diese Reise gemeinsam mit mir bestritten haben.

Mein größter Dank, gilt meiner Familie und meinen Freunden, die dir gesamte Zeit über eine enorme Unterstützung und auch immer sehr verständnisvoll waren, wenn keine Zeit für sie war. Jedes Aufmunternde Wort und jede Hilfe, die ihr mir entgegengebracht habt, hat mich ein Stück näher an mein Ziel geführt. Doch der allergrößte Dank gebührt meinem Partner, der in all der Zeit nicht nur meine Launen ausgehalten hat, sondern mir auch durch seine Worte immer wieder Trost gespendet hat und wenn es notwendig war, mich immer wieder ermutigt und motiviert durchzuhalten.

Ein großes Dankeschön gilt auch meinem Betreuer Herrn Mag. Dr. Toni Monsberger für die großartige Unterstützung bei dieser Arbeit und die zahlreichen Tipps, um sie abschließen zu können.

Auch bedanken möchte ich mich bei Herrn Dr. Rainer Schabereiter für seine Geduld und seinen Ehrgeiz dafür Wissen zu vermitteln, wodurch sich auch alle anderen KommilitonInnen des Lehrgangs ausgezeichnet haben, obwohl das sicher nicht immer einfach war.

Die vier Semester des berufsbegleitenden Studiums lassen mich auf eine ereignisreiche, informative und vor allem schöne Zeit zurückblicken, wofür ich mich bei meinen lieben StudienkollegenInnen bedanken möchte.

Zu guter Letzt, möchte ich mich bei den ExpertInnen bedanken, die mir ihre wertvolle Zeit zur Verfügung gestellt haben. Durch das geteilte Wissen konnte ich den empirischen Teil dieser Masterthesis erarbeiten.

ABSTRACT

Ziel dieser Arbeit ist es, den aktuellen Fachkräftemangel im Zusammenhang mit der Arbeitsmarktsituation, der gegenwärtigen Situation der ArbeitgeberInnen und der Lehrlingsausbildung zu untersuchen. Des Weiteren sollen Strategien und Maßnahmen für die Bäckerei- und Konditoreibranche erarbeitet werden, um dem Fachkräftemangel entgegenwirken zu können.

Es wird untersucht, welche Auswirkungen der Fachkräftemangel auf österreichische Unternehmen hat und welche Erfahrungen österreichische Bäckereien und Konditoreien im eigenen Betrieb mit dem Fachkräftemangel gemacht haben. Weiters wird erforscht, welche Maßnahmen von österreichischen Unternehmen gesetzt werden, um Lehrlinge zu rekrutieren und die Herausforderungen, mit denen österreichische Bäckerei- und Konditoreibetriebe bei der Lehrlingssuche konfrontiert sind, zu beleuchten.

Der theoretische Teil baut auf der Recherche und Analyse vorrangig wissenschaftlicher Literatur auf. Nach Ausarbeitung und Darlegung der theoretischen Forschungsergebnisse folgt der empirische Teil dieser Arbeit. Für die Erhebung der empirischen Daten wurden ExpertInneninterviews geführt. Diese werden systematisch ausgewertet und eine qualitative Inhaltsanalyse wird darauf folgend durchgeführt. Anschließend werden die empirischen Daten mit den aus der Literatur gewonnenen Erkenntnissen verglichen. Die Ergebnisse werden interpretiert und somit die Hauptforschungsfrage beantwortet. Des Weiteren wird ein kurzer Forschungsausblick gegeben.

Aus den Forschungsergebnissen lässt sich ableiten, dass ein Fachkräftemangel vorherrscht. In einigen Unternehmen werden bereits Maßnahmen getroffen, um diesen entgegenzuwirken, jedoch ist das Bewusstsein dafür noch nicht gänzlich vorhanden. Besonderes Augenmerk müssen Unternehmerinnen auf die jungen Generationen legen. Es hat sich gezeigt, dass man ihre Aufmerksamkeit nur mit einem aktiven modernisierten Employer Branding gewinnen kann. Durch den demografischen Wandel muss man sich zukünftig am Arbeitsmarkt etablieren, um Lehrlinge für das Unternehmen zu bekommen. Die jungen Generationen werden unsere zukünftigen Fachkräfte sein.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Aufl. Auflage

IP Interviewpartner

UNO Die Organisation der vereinten Nationen

Vgl. Vergleiche

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fachkräftemangel von Unternehmen.....	7
Abbildung 2: Entwicklung der Geburtenzahlen 2005 bis 2075	15
Abbildung 3: Befürfnispyramide nach Maslow	29
Abbildung 4: Status der LehrabsolventInnen/ "Drop-Outs" nach Bundesländern.....	34

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bildungsteilnahme in den letzten 12 Monaten vor der Befragung; 2011/12.....	19
Tabelle 2: Übersicht der InterviewpartnerInnen	47

1. EINLEITUNG

1.1. Problemstellung

Im April 2018 wurde eine Befragung, im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich, von 4500 Unternehmen durchgeführt, um den Fachkräftebedarf zu ermitteln. 75 % der befragten Betriebe gaben an, unter starkem Fachkräftemangel zu leiden. Am meisten davon betroffen waren die Tourismusbranche und der handwerklich-technische Bereich. Die Personalsuche der befragten Unternehmen stellte sich als immer schwieriger heraus, da nicht nur die Dauer und der Aufwand der Suche gestiegen sind, sondern auch die Qualität der Bewerbungen gesunken ist. Die zum Befragungszeitpunkt April 2018 Anzahl an Fachkräften, die von österreichischen Unternehmen benötigt worden wäre, wurde auf rund 162.000 geschätzt (vgl. Dornmayr, Winkler, 2018, S.1).

4500 österreichische Unternehmen wurden im April 2019 erneut von der Wirtschaftskammer Österreich befragt. Der Fachkräftebedarf der österreichischen Betriebe wurde durch die Ausarbeitung der gesammelten Daten auf 207.000 Personen geschätzt. Verglichen mit der Befragung im April 2018, ist die Zahl der gesuchten Fachkräfte um 45.000 gestiegen.

Der Fachkräftemangel hat sich bei 59 % der befragten Unternehmen bereits in Form von Umsatzeinbußen ausgewirkt, da die Betriebe dadurch nicht mehr in der Lage waren alle eingegangenen Aufträge abzuwickeln. Aufgrund des Mangels an Fachkräften wurden von 64 % der Unternehmen auch BewerberInnen mit geringeren Qualifikationen eingestellt, was bei den angebotenen Produkten und Dienstleistungen zu deutlichen Qualitätseinbußen führt (vgl. Dornmayr, Rechberger, 2019, S.1).

Durch die demografische Entwicklung wird von zwei Seiten Druck auf das Fachkräfteangebot ausgeübt. Auf der einen Seite ist es aufgrund der sinkenden Zahl an BerufseinsteigerInnen und auf der anderen sind es die steigenden Zahlen an BerufsaussteigerInnen (vgl. Schneeberger, Dornmayr, Petanovitsch, Novak, 2012, S.35).

Nach dem Höhepunkt der Lehrlingszahlen in Österreich im Jahr 1980, sind diese bis 1996 um mehr als ein Drittel gesunken. Dies läge laut der von der Wirtschaftskammer Österreich befragten

Unternehmen im April 2018 nicht an einem Mangel an Lehrstellen, sondern an der Bereitschaft von Jugendlichen einen Beruf zu erlernen (vgl. Dornmayr, Winkler, 2018, S.28).

1.2. Zielsetzung

Ziel dieser Masterarbeit ist es, die Probleme des Fachkräftemangels und die Auswirkungen auf österreichische Bäckereien und Konditoreien zu vergleichen. Mithilfe der gesammelten Daten sollen Strategien entwickelt werden, um dem Fachkräftemangel entgegenwirken zu können. Durch die Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen, werden die elementaren Herausforderungen der Lehrlingssuche und die bereits bestehenden Auswirkungen des Fachkräftemangels in Österreich aufgezeigt. Durch die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen, sollen die Erfahrungen, die österreichische Bäckereien und Konditoreien mit dem Fachkräftemangel bereits gemacht haben, gesammelt und analysiert werden. Weiters werden die Herausforderungen der Bäckerei- und Konditoreibranche bei der Lehrlingssuche aufgezeigt.

1.3. Forschungsfragen

Hauptforschungsfrage:

Wie werden zentral gesteuerte Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels in der österreichischen Wirtschaft in der Bäckerei- und Konditoreibranche umgesetzt?

Theoretische Subforschungsfragen:

1: Welche Auswirkungen hat der Fachkräftemangel auf österreichische Unternehmen?

2: Welche Maßnahmen treffen österreichische Unternehmen, um Lehrlinge zu rekrutieren?

Empirische Subforschungsfragen:

1: Welche Erfahrungen haben österreichische Bäckereien und Konditoreien mit dem Fachkräftemangel im eigenen Betrieb gemacht?

2: Mit welchen Herausforderungen sind österreichische Bäckerei- und Konditoreibetriebe bei der Lehrlingssuche konfrontiert?

1.4. Methodische Vorgehensweise

Der theoretische Teil wird durch Literaturforschung erarbeitet. Durch wissenschaftliche Literaturrecherche werden verschiedene Teile des Themas der Arbeit untersucht und analysiert. Mithilfe dieser Recherche werden die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet.

Der empirische Teil wird qualitativ bearbeitet. Auf Basis eines passenden Gesprächsleitfadens werden ExpertInneninterviews durchgeführt. Die ExpertInnen werden aufgrund ihrer Tätigkeiten und Erfahrungen im Unternehmen ausgewählt. Dafür werden Betriebe aus der Bäckerei- und Konditoreibranche gewählt, um umfangreiche Ansichten zu erheben. Da sich bei einem Interview die GesprächspartnerInnen frei äußern können, eignet sich diese Erhebungsmethode sehr gut zur Bearbeitung des empirischen Teils. Die Interviews werden digital aufgezeichnet, damit ein realer Sachverhalt gewährleistet wird.

Das ExpertInneninterview zeichnet sich dadurch aus, dass man spezifisches Fachwissen von Kennern erhält, welche für das jeweilige Forschungsinteresse über besondere Wissensstände verfügen (vgl. Kühl, Strodtholz, Taffertshofer, 2009, S. 33).

Für die Datenauswertung wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz gewählt. Hier erfolgt eine Unterscheidung in interne Studiengüte und externe Studiengüte. Wichtige Kriterien der internen Studiengüte sind unter anderem Datensicherung, vollständige Transkription, Begründung der Methodenwahl und Codierung. Zur externen Studiengüte gehören Verallgemeinbarkeit und Übertragbarkeit, sowie der Austausch mit ExpertInnen und TeilnehmerInnen (vgl. Kuckartz, 2018, S 201- 218).

1.5. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in 3 Bestandteile, den theoretischen Teil, den empirischen Teil und die Zusammenführung der beiden Teile und somit die Beantwortung der Hauptforschungsfrage.

Im ersten Teil werden nach der Einleitung, wesentliche Begriffe auf der die Arbeit aufgebaut ist näher erläutert. Anschließend wird mit Hilfe von Literaturrecherche auf die Hauptpunkte Fachkräftemangel, Arbeitgebersituation in Österreich und die Lehrlingsausbildung in Österreich mit Definition wichtiger Unterpunkte, die den Themen zugehörig sind, eingegangen. Die durch die Recherche erlangten Ergebnisse dienen in weiterer Folge dazu die theoretischen Subforschungsfragen zu beantworten.

Im empirischen Teil erfolgten zuerst eine detaillierte Darstellung und Beschreibung der Erhebungs- und Auswertungsmethoden der empirischen Ergebnisse. Nach der Auswertung der ExpertInneninterviews werden mit Hilfe der gesammelten Daten die empirischen Subforschungsfragen beantwortet.

Im letzten Teil der Arbeit wird die Hauptforschungsfrage durch die Zusammenführung der theoretischen und empirischen Inhalte beantwortet. Das Kapitel Conclusio und Ausblick dient als Abschluss der Arbeit.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND DARLEGUNG DER BESTEHENDEN LITERATUR

In der nachfolgenden Darlegung der bestehenden Literatur, werden alle für die Masterthesis relevanten Begriffe bearbeitet und eingehend definiert, um einen klaren Überblick über das vorliegende Thema und die Begriffsabgrenzungen zu geben.

2.1. Fachkräftemangel

Von einem Fachkräftemangel wird dann gesprochen, wenn es auf ausgeschriebene Stellen keine Bewerbungen gibt oder die Bewerber nicht den geforderten Qualifikationen entsprechen. Kurz gesagt, wenn es nicht genug Fachkräfte gibt.

In allen Tätigkeitsbereichen werden Anforderungen gestellt, für die man fachspezifische Qualifikationen benötigt. Um diese Anforderungen zu erfüllen, werden Fachkräfte benötigt, die dazu befähigt sind, bestimmte Aufgaben und Tätigkeiten mit der geforderten Produktivität zu erfüllen und auszuüben (vgl. Kettner, 2012, S.16).

Trotz der laufenden Debatte über den Fachkräftemangel wurde nie klar dargelegt, was unter einem Fachkräftemangel verstanden werden soll. In Forschungsberichten wird der Begriff Arbeitskräftemangel verwendet, aber weder politisch noch wissenschaftlich wurde klar festgelegt, was mit dem Begriff Fachkräftemangel eigentlich gemeint ist (vgl. Fink, Titelbach, Vogtenhuber, Hofer, 2015, S.4).

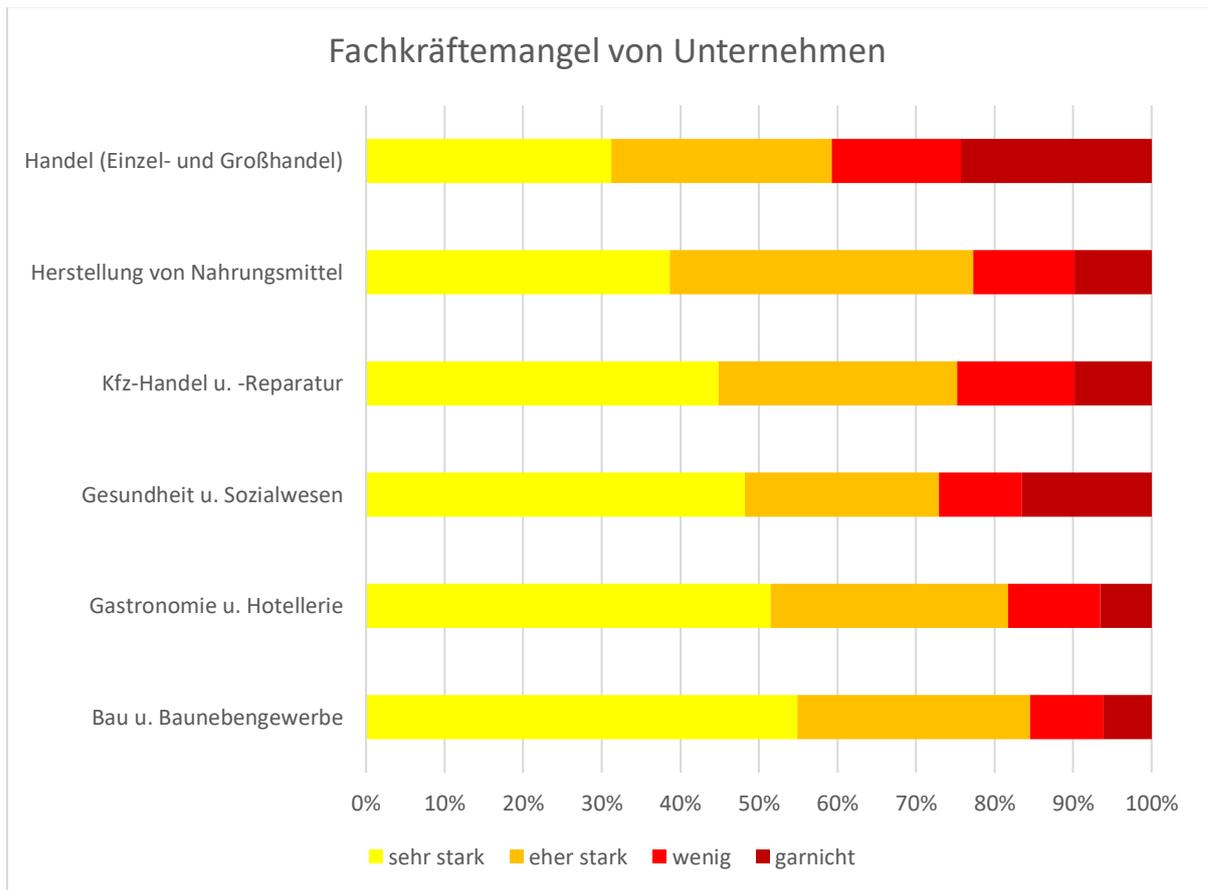
Der Fachkräftemangel gliedert sich in drei Formen, den Mangel an Facharbeitern, der Mangel an Techniker höherer Qualifikation und dem Problem mangelnder Mobilität. Verantwortlich für den Mangel an Facharbeitern sind teilweise mangelnde Ausbildungsmöglichkeiten und zum Teil falsche Ausbildungen. Doch auch die mangelnde Bereitschaft zu Mobilität und die mangelnde Ausbildungsbereitschaft der Arbeitnehmer hat große Auswirkungen und führt auch zum Mangel an Fachkräften (vgl. Tichy, 2018, S.4).

Der zunehmende Prozess von Technologisierung und Optimierung verlangt spezialisierte Qualifikationsanforderungen. Die vom Bildungssystem bereit gestellten Qualifikationsangebote stimmen oft nicht mit den gezielten Anforderungen überein und müssen von den Unternehmen selbst in Richtung der spezialisierten Qualifikationsanforderungen weiterentwickelt werden. Durch diese Spezialisierung ist es schwierig, das bestehende Personal, das bereits auf die Prozesse geschult ist, durch Mitarbeiter aus anderen Bereichen zu ersetzen (vgl. Paier, 2009, S.9).

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung der Wirtschaftskammer Österreich im April 2019 zeigt, dass der Fachkräftemangel bereits in 88 % der befragten österreichischen Unternehmen spürbar ist. Durch den anhaltenden Mangel an Fachkräften kam es in einigen Unternehmen bereits zu wirtschaftlichen Erfolgseinbußen. In den Betrieben leidet dadurch die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, was die Zufriedenheit der KundInnen gefährdet.

Das Entgegenwirken eines Anstiegs des Fachkräftemangels ist unabdinglich, um des langfristigen und nachhaltigen Erfolges des Wirtschaftsstandortes Österreich zu gewährleisten (vgl. Dornmayr, Rechberger, 2019, S.2).

Abbildung 1: Fachkräftemangel von Unternehmen



Eigene Darstellung nach: Dornmayer und Rechberger 2019, S.7

2.1.1. Der österreichische Arbeitsmarkt

Der Arbeitsmarkt wird als Markt für Arbeitsleistungen definiert, die erbracht werden, um marktfähige Produkte herzustellen (vgl. Mertens, 1973, S.229).

In einem internationalen Vergleich im Jahr 2005 liegt Österreich mit einer Arbeitslosenquote von 5,2 % im Spitzenbereich. Im Vergleich zu Österreich beträgt die Quote in der EU-15 bei 7,8 % und im Euroraum bei 8,5 %. Trotz eines Anstiegs von rund ½ Prozentpunkt im Vergleich zum Jahr

1997, nimmt Österreich im internationalen Vergleich eine gute Position ein (vgl. Hofer, 2006, S.3).

Positiv zu verzeichnen ist die Quote der Langzeitarbeitslosen, deren Wert von 1,2 % sich im Vergleich zum Jahr 1997 nicht verändert hat. Bei der Beschäftigungssituation der über 55-Jährigen sind die Resultate weniger erfreulich. Im Vergleich mit dem EU-Wert von 42,5 % liegt Österreich bei 28,6 %. Eine dramatische Verschlechterung ist bei der Beschäftigung von Jugendlichen zu verzeichnen, da die Quote von 6,7 % auf 9,7 % angestiegen ist. Durch den Quotenvergleich werden die Probleme bei der Beschäftigung von Jugendlichen immer deutlicher (vgl. Hofer, 2006, S.4).

Mit dem zunehmenden technologischen Wandel und der Globalisierung verändert sich der österreichische Arbeitsmarkt. Berufe im mittleren Lohnsegment verlieren immer mehr an Bedeutung, da es sich bei diesen Arbeiten meist um Routinetätigkeiten handelt. Diese könnten jederzeit durch Technologieeinsatz ersetzt und wegrationalisiert werden (vgl. Hofer, Titenbach, Vogtenhuber, 2017, S.402).

Durch den Wandel in der Branchenstruktur der Wirtschaft und der Veränderungen der Bedeutung einzelner Berufe in den verschiedenen Branchen, verändern sich auch die Anforderungen der beruflichen Qualifikationen. Aufgrund dieser Veränderungen ist der Arbeitsmarkt gefordert, sich anzupassen. Für Betriebe und Arbeitskräfte stellt sich die Herausforderung, ihre Qualifikationen an die geänderten Anforderungen des Arbeitsmarktes anzupassen. Da Aus- und Weiterbildungen nicht nur kosten-, sondern auch zeitintensiv sind, wird es zukünftig wichtig, die weiteren Entwicklungen am Arbeitsmarkt abschätzen zu können (vgl. Huber, Huemer, Kratena, Mahringer, 2006, S.iii).

2.1.1.1. Digitalisierung

In den letzten Jahren zeichneten sich erhebliche technologische Fortschritte ab, die zu einer Leistungssteigerung in der Digitaltechnik führten. Durch die Verbesserung der Speichertechnologie

war es möglich, mehr Daten zu geringeren Kosten zu verarbeiten. Durch die Minimalisierung der Computerteile wurde nicht nur die mobile Kommunikations- und Informationstechnik ermöglicht, sondern auch eine kostengünstigere Herstellungsweise erreicht. Smartphones und Tablets sind schon fest in fast jeden Arbeitsalltag integriert, nicht nur ausschließlich zur Kommunikation, sondern auch zur Bedienung von Maschinen. Der Umgang mit Technologien in der Arbeitswelt ist gewiss keine Neuheit. Schon vor Jahrzehnten wurden PCs, Computernetzwerke und computergesteuerte Maschinen genutzt (vgl. Schietinger, 2016, S.4).

Mit der Digitalisierung in der Arbeitswelt werden auf der einen Seite positive Beschäftigungseffekte erwartet und auf der anderen Seite wird sie mit Jobvernichtung gleichgesetzt. Technologische Innovationen haben das Potenzial ganze Märkte zu verändern, aber sie auch bei ungünstigen Rahmenbedingungen zu stoppen. Viele technische Entwicklungen werden durch rechtliche und politische Rahmenbedingungen, aber auch durch die Akzeptanz auf den Märkten eingeschränkt (vgl. Haberfellner, 2015, S.9).

In Österreich sind in einigen Branchen die Veränderungen der Digitalisierung sichtbar. Mit der Digitalisierung in den Betrieben kommt es auch zu einem Wandel der Qualitätsanforderungen. Für den Umgang mit neuer betriebsspezifischer Software und das Erlernen der spezifischen Fähigkeiten müssen bestehende Mitarbeiter quasi einen neuen Beruf erlernen. Mit einhergeht, dass es in vielen Branchen zu einer Verschiebung von Arbeitsplätzen kommen wird. Roboter übernehmen gewisse Arbeiten wie zum Beispiel das Kassieren und die Mitarbeiter werden anders im Unternehmen eingesetzt. Noch ist nicht klar, wie sich die Technologie in den unterschiedlichen Branchen auswirken wird. Ein wichtiger Aspekt dafür ist, wofür und wie die Technologie in den Betrieben eingesetzt wird (vgl. Bergmann, Pretterhofer, Willsberger, Tomev, 2019, S.45).

Der technische Fortschritt und die Digitalisierung in Unternehmen bringen auch Chancen mit sich. Mit der Erhöhung der Arbeitsproduktivität durch technischen Einsatz können Arbeitskräfte freigemacht werden, zum einen kann damit der Fachkräftemangel ausgeglichen werden und zum anderen die Auswirkungen des demografischen Wandels (vgl. Düll, 2016, S. 6).

Für Unternehmen bietet die Digitalisierung die Möglichkeit, die Arbeit flexibler zu gestalten. Auch Arbeitnehmer können von technischen Fortschritten profitieren, zum Beispiel dadurch, dass sich

die Arbeitszeit und auch teilweise der Arbeitsort flexibel gestalten lassen. Mit den positiven Effekten können sich auch negative Gefährdungsfaktoren mit der Digitalisierung entwickeln, die die psychische Gesundheit der Arbeitnehmer gefährden können. Durch den erhöhten Einsatz von Technologie steigt auch die Angst der Mitarbeiter vor dem Verlust des Arbeitsplatzes. Die ständige Erreichbarkeit kann eine große Belastung für den Arbeitnehmer darstellen, da man viele Dinge in der eigentlichen Freizeit erledigt, was in weiterer Folge dazu führt, dass es keine Grenzen mehr zwischen Beruf und Privatleben gibt (vgl. Hinrichs, 2018, S. 17- 18).

2.1.1.2. Rationalisierung

Unter Rationalisierung wird der Einsatz von Kapital und Arbeit verstanden, die dazu genutzt werden, um die Bestandssicherung und Gewinnsteigerung zu optimieren (vgl. Howaldt, Kopp, 1998, S.86).

Durch die technische Entwicklung und den vermehrten Einsatz von neuen Technologien werden Unternehmen immer mehr digital rationalisiert, um eine exponentielle Leistungssteigerung zu erreichen (vgl. Nierling, 2018, S.185).

Alle planerischen und organisatorischen Aktionen werden von der Rationalisierung erfasst, um in der Fertigung und Verwaltung kostengünstiger zu werden und in kürzerer Zeit die Unternehmens- und Produktionsziele zu erreichen (vgl. Wiedemann, 1974, S.9).

Mit dem Einsatz neuer Technologien und der Digitalisierung können Arbeitsprozesse verändert und beschleunigt werden. Die neu entstandenen Arbeitsmodelle und Tätigkeitsfelder, die durch die Digitalisierung entstanden sind, bringen sowohl Gefahren als auch Chancen mit sich, deren Auswirkungen derzeit aber noch nicht bewertet werden können. Die Auswirkungen hängen von unterschiedlichen Faktoren ab, die schlussendlich auch zeigen, wer von den technischen Entwicklungen profitiert und wer Nachteile daraus zieht (vgl. Nierling, 2018, S.193).

Mit der Rationalisierung verändern sich nicht nur die Arbeitsprozesse, sondern auch die Arbeitsinhalte, Qualifikationsanforderungen und die Belastungen. Besonders in der Industrie steigen mit

den Rationalisierungsmaßnahmen auch die Zahlen der Arbeitslosen. Durch die Rationalisierung soll der Arbeitsaufwand bei gleichbleibenden Bedingungen verringert werden. Dies kann auch zu Verdrängung schwächerer Unternehmen führen. Wirtschaftlich starke Unternehmen sind in der Lage Rationalisierungsprozesse durchzuführen und sich somit einen standhaften Platz zu sichern. Der Druck auf einzelne Unternehmungen verschärft sich dadurch enorm (vgl. Schumann, Wittemann, 2006, S.34).

2.1.1.3. Globalisierung

Für das Wort Globalisierung gibt es in der Wissenschaft keine allgemein akzeptierte Definition. Der Begriff Globalisierung wird betriebswirtschaftlich als eine internationale Strategie beschrieben, in der grenzüberschreitende Unternehmungen mit einhergehen, mit dem Ziel Standortvorteile auszunutzen, um weltweite Wettbewerbsvorteile zu erzielen (vgl. Greve, 2000, S.1).

Durch die Globalisierung kommt es zu einer weltweiten Ausweitung des Aktionsfeldes von Ländern, Firmen und Personen. Dadurch werden auch der Handel, die Produktionen und auch Investitionen ausgeweitet (vgl. Aiginger, 2007, S.1).

Industrieländer sind reichlich mit hoch- und mittelqualifizierten Arbeitnehmern ausgestattet, weshalb vermehrt die Produktion von hoch- und mittelqualifizierter Arbeit exportiert wird. Mit der Aufnahme und Ausweitung des Handels, kommt es zur Erhöhung des Wohlstandes eines Landes, das seine Ressourcen im Inland intensiv für die Herstellung von Exportgütern nutzt. Auch die Produktionskosten lassen sich geringer halten, wenn die Ressourcen im Herstellungsland intensiv genutzt werden (vgl. Henneberger, Kaiser, 2000, S.26).

In Österreich gab es durch die Globalisierung erhebliche Veränderungen am Arbeitsmarkt. Einige Arbeitsplätze sind im Zuge der Verwendung neuer Technologien verloren gegangen, was aber nicht zu einem Beschäftigungsrückgang geführt hat, da sich in anderen Bereichen neue Beschäftigungschancen ergaben. Durch den technologischen Wandel ist die Nachfrage nach Arbeitskräften mit hohen Bildungsabschlüssen und Kompetenzen gestiegen. Der Einsatz neuer Technologien

und die Beschäftigung hoch qualifizierter Angestellter soll deren Produktivität steigern und einen Beitrag zu mehr Innovationen hervorrufen (vgl. Hofer, Titelbach, Vogtenhuber, 2017, S.381).

Die Globalisierung hat in den Ländern, die internationalen Handel betrieben oder Produktionen ausgelagert haben, zu Lohndruck und Arbeitslosigkeit geführt. Dieser Lohndruck zieht eine ungleiche Einkommensverteilung mit sich, was bei den Betroffenen Zukunftsängste hervorgerufen hat. Ziel sollte es sein, die Globalisierung auf globaler sowie auf nationaler Ebene zu regulieren, um mit ihr die Lebensumstände vieler Menschen zu verbessern (vgl. Bayer, 2016, S.1).

Aus den gesammelten Daten lässt sich zusammenfassen, dass die Digitalisierung früher oder später alle beruflichen Segmente sowie den gesamten österreichischen Arbeitsmarkt immer stärker beeinflusst und verändert. Die Anpassung der Unternehmen an den digitalen Wandel ist unausweichlich. Mit technischen Aus- und Weiterbildungen können österreichische Betriebe ihre Mitarbeiter verstärkt in neuen Arbeitsbereichen einsetzen und sich durch die Beschäftigung und Weiterbildung von Fachkräften am regionalen so wie am globalen Arbeitsmarkt einen Vorteil verschaffen.

2.1.2. Demografischer Wandel

Unter dem Begriff demografischer Wandel versteht man die Veränderungen der Bevölkerungszahl. Zukünftig wird es einen Rückgang der jungen Altersgruppen geben und einen Anstieg an älteren Menschen in der Bevölkerung (vgl. Gans, Schmitz-Veltin, 2006, S.1).

Der Geburtenrückgang hat große Auswirkungen auf den Wohnungs- und Arbeitsmarkt sowie die Infrastruktur, Finanzen und Wirtschaft. Der demografische Wandel wirkt sich auch auf die finanziellen Ressourcen und den ökonomischen Handlungsspielraum aus und stellt somit Städte und Gemeinden künftig vor große Herausforderungen (vgl. Schipfer, 2005, S.3).

Am 15. Mai 2001 wurde eine Volkszählung in Österreich durchgeführt. Der Stand der österreichischen Bevölkerung betrug zu diesem Zeitpunkt 8,065 Mio. Einwohner, was im Zeitraum von 1991 bis 2001 ein Wachstum von +3,5 % verzeichnete (vgl. Weber, 2006, S.243).

Bis 2025 wird die österreichische Bevölkerung noch auf eine Anzahl von 8,4 Mio. Einwohner steigen. In den darauffolgenden Jahren wird die Schere zwischen Geburten- und Sterbefällen immer größer, was die Bevölkerungszahl stark sinken lässt. Die sinkende Bevölkerungszahl lässt sich durch Wanderungsgewinne aus dem Ausland ausgleichen, doch laut einer UNO-Prognose wird es im Jahr 2050 nur mehr eine Einwohnerzahl von 6,5 Mio. in Österreich geben. In wenigen Jahren wird die Zahl der Sterbefälle steigen und die Geburtenrate weiter sinken, sodass das Geburtendefizit nicht mehr durch Wanderungsgewinne ausgeglichen werden kann (vgl. Weber, 2006, S.244- 245).

Durch den demografischen Wandel schrumpft der Anteil an 15 bis 24-Jährigen. Der Anteil an 25 bis 34-Jährigen wird zukünftig auch immer weiter sinken. Diese Altersgruppen werden von Unternehmen als Nachwuchsreservoir betrachtet, die sich durch ihre hohe Leistungsfähigkeit auszeichnen. Für das Jahr 2030 wird prognostiziert, dass in diesen Altersgruppen mehr als ein Viertel und im Jahr 2040 ungefähr ein Drittel weniger Erwerbstätige für den Arbeitsmarkt vorhanden sein werden. Hingegen stieg der Anteil der älteren erwerbsfähigen Generation bis zum Jahr 2020 um ein Viertel an (vgl. Pack, Buck, Kistler, Mandius, Morschhäuser, Wolff, 2000, S.11).

Mit zunehmender Alterung gewinnt der demografische Wandel immer mehr an Bedeutung. Auch die Frage, wie sich die verändernde Altersstruktur auf die Produktivität auswirkt, bleibt noch offen. Jedoch sollten die zukünftigen und regional unterschiedlichen Verläufe des demografischen Wandels nicht unterschätzt werden (vgl. Kunnert, Mayerhofer, Pennerstorfer, 2011, S.63).

Die demografischen Veränderungen schreiten unaufhaltsam voran und der Anteil an Arbeitnehmern der älteren Generation wird immer höher. Deshalb ist es nötig, diese nicht als weniger leistungsfähig oder nicht innovationsfähig zu betrachten, sondern sie zu fördern, um ihre Leistungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit zu steigern, um sie für das Unternehmen nutzen zu können (vgl. Pack, Buck, Kistler, Mandius, Morschhäuser, Wolff, 2000, S.58).

2.1.2.1. Mortalität in Österreich

Mortalität wird mithilfe der Anzahl von Sterbefällen bezogen auf 100.000 Personen berechnet, die sich in einem bestimmten Jahr in einem bestimmten Alter befinden. Durch diese Berechnungen bekommt man einen Überblick der Sterblichkeit älterer Menschen (vgl. Menning, 2006, S9).

Durch den stetigen Fortschritt in der Medizin war es ab den 1950er Jahren möglich, die Säuglings- und Kindersterblichkeit erfolgreich zu bekämpfen. Diese Fortschritte haben auch dazu geführt, dass die Überlebenschancen im höheren Alter enorm gestiegen sind. Die Lebenserwartung steigt kontinuierlich um 2,5 Jahre pro Kalenderjahrzehnt an (vgl. Hanika, Jaschinski, Klotz, Marick- Lebeck, Wisbauer, 2012, S.790).

Ab dem 20. Jahrhundert zählten Herz-Kreislauf- und Krebserkrankungen zu den häufigsten Todesursachen. Die Zahl der Todesopfer, die an infektiösen oder parasitären Krankheiten starben, ging stark zurück. Der Tod wurde mehr und mehr zu einer Alterserscheinung, was auf einen besseren Gesundheitszustand der Bevölkerung zurückzuführen ist (vgl. Klotz, 2013, S.14).

2.1.2.2. Fertilität in Österreich

Seit dem Babyboom im Jahr 1963 stieg der Fertilitätswert von 2,82 Kinder pro Frau. Dieser Wert ist in den darauffolgenden Jahren in Österreich immer weiter gesunken. Der derzeitige Fertilitätswert in Österreich beläuft sich auf 1,4 Kinder pro Frau (vgl. Hanika, Jaschinski, Klotz, Marick- Lebeck, Wisbauer, 2012, S.786).

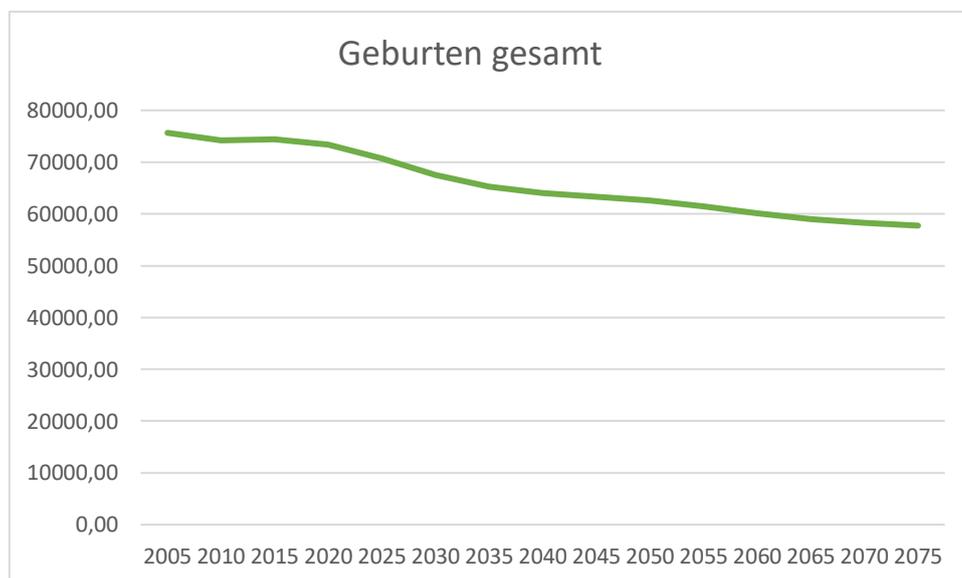
Mit der immer stärker steigenden Bildungsbeteiligung, Erwerbstätigkeit und Karriereplänen der Frau, erhöhte sich das Fertilitätsalter von 26,2 Jahren im Jahr 1970 bis 2011 auf 30 Jahre (vgl. Hanika, Jaschinski, Klotz, Marick- Lebeck, Wisbauer, 2012, S.787).

Dadurch, dass es für Jugendliche oft schwer ist eine Lehrstelle oder einen Job zu finden, sind sie oft schon ab dem Berufseinstieg arbeitslos. Das führt dazu, dass sie kein eigenes Einkommen

haben, sich kein eigenes Leben aufbauen können und somit länger bei ihren Eltern wohnen. Aufgrund dieser Faktoren verschieben auch Jugendliche, die früher eine Familie gründen wollen, ihren Kinderwunsch nach hinten. Zu groß ist die Angst arbeitslos zu bleiben (vgl. Haller, Ressler, 2005, S.588).

Finanzielle Sicherheit ist für alle Menschen ein Bedürfnis, um ein zufriedenes Leben zu führen. Aus diesem Grund entscheiden sich viele Paare für eine berufliche Laufbahn und gegen eine Familiengründung. Um einen Anstieg der Fertilität zu erreichen, sind Wirtschaft und Politik gefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, die nicht nur den Wiedereinstieg einer Frau ins Berufsleben erleichtern, sondern auch eine Vereinbarung der Karriere und Familie erreichen (vgl. Kohler, 2000, S.11).

Abbildung 2: Entwicklung der Geburtenzahlen 2005 bis 2075



Eigene Darstellung nach: Schipfer 2005, S.6

2.1.2.3. Migration in Österreich

Unter dem Begriff Migration versteht man eine Wanderungsbewegung von Gruppen oder Personen, mit dem Ziel, ihren Wohnsitz längerfristig oder dauerhaft in ein anderes Land zu verlagern (vgl. IOM Internationale Organisation für Migration, 2003, S.17).

Mit dem Wirtschaftsaufschwung Anfang der 1960er Jahre, wurde Österreich immer mehr zum Einwanderungsland. Im Jahr 1961 wurde das Raab-Olah-Abkommen zwischen Vertretern des österreichischen Gewerkschaftsbundes und der Wirtschaftskammer geschlossen, damit ausländische Arbeitskräfte in Österreich beschäftigt werden konnten, um den beginnenden Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken. Der begrenzte Aufenthalt von wandernden Arbeitskräften verlängerte sich zunehmend. Immer mehr Familien kamen mit den Gastarbeitern nach Österreich. 1974 wurde der Zugang für ausländische Arbeitskräfte aufgrund der sich verschlechternden Konjunktur eingeschränkt. Infolge des Balkankrieges kam es 1980 wieder zu einer Zuwanderungshochphase von Flüchtlingen. Mit Ende des 20. Jahrhunderts änderten sich die Gründe der Migranten, nach Österreich zuzuwandern. Durch gesetzliche Änderungen wurde es Migranten erschwert sich in den Arbeitsmarkt einzugliedern, weshalb viele aus Gründen des Familiennachzugs nach Österreich kommen (vgl. Stadler, Wiedenhofer- Galik, 2011, S.384).

Im Jahr 2004 betrug die Anzahl der nach Österreich zugewanderten Personen 50.600. Laut einer Bevölkerungsprognose der Statistik Austria von 2005, wird die Einwohnerzahl in Österreich auf neun Millionen steigen. Dieses Einwohnerwachstum ist auf Zuwanderung zu schließen, um den Fertilitätsrückgang auszugleichen (vgl. Bauer, 2008, S.17).

Die Bemühungen Österreichs, hoch qualifizierte Arbeitskräfte aus dem Ausland zur Niederlassung in Österreich zu bewegen, waren vergeblich. Stattdessen blieben eher Zuwanderungsgruppen und Flüchtlinge dauerhaft in Österreich. Ein großer Anteil der ausländischen Jugendlichen in Österreich verfügen über keinen Pflichtschulabschluss. Hier müssen gezielte Förderungsmaßnahmen gesetzt werden, damit sie diesen nachholen können, um nicht gänzlich vom Arbeitsmarkt und der Gesellschaft ausgeschlossen zu werden (vgl. Biffi, 2002, S. 549).

Zusammenfassend werden aufgrund des demografischen Wandels Mitarbeiter der älteren Generation immer wichtiger für Unternehmen. Um sie längerfristig aktiv und mit ihrem gesamten Potenzial im Unternehmen beschäftigen zu können, müssen Betriebe auf die Weiterbildung der älteren Mitarbeiter achten und eingehen wie auch auf die Ausbildung junger Arbeitnehmer.

Mit der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle, könnte auch der Fertilitätsrückgang etwas reduziert werden, damit Frauen die Möglichkeit bekommen, trotz Kindererziehung auch zeitgleich in einem Unternehmen arbeiten zu können.

Die Erleichterung des Einstiegs in den Arbeitsmarkt für Migranten und dem unbeschränkten Zugang zu beruflichen Aus- und Weiterbildungen wäre auch eine Möglichkeit für Unternehmen, um den aus dem demografischen Wandel entstehenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Gezielte Maßnahmen zur Förderung von ausländischen Jugendlichen könnten helfen ihnen einen problemlosen Einstieg in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen und auch sie zu Fachkräften auszubilden.

2.1.3. QuereinsteigerInnen

Unter dem Begriff Quereinsteiger werden Menschen verstanden, die sich im Laufe ihres Berufslebens bewusst dazu entscheiden, nicht mehr ihrem erlernten Beruf nachzugehen, sondern eine komplett andere Berufstätigkeit auszuführen, um sich damit ihren Lebensunterhalt zu verdienen (vgl. Knecht, 2014, S.1).

Durch den Fachkräftemangel und dem fortschreitenden demografischen Wandel, werden Quereinsteiger immer wichtiger für den Arbeitsmarkt. Mit der Besetzung offener Stellen mit Quereinsteigern versucht man dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, um die wirtschaftliche Position der Unternehmen im eigenen Land zu halten (vgl. Knecht, 2014, S.V).

Immer mehr Unternehmen geben Stellenanzeigen auf, die Quereinsteiger direkt ansprechen sollen. Vom letzten Quartal 2011 bis zum ersten Quartal 2012 sind die Stellenanzeigen, die sich gezielt an Fachfremde richten, um 5 % gestiegen. Von 5.100 Anzeigen sind es insgesamt 38 %. In

den Bereichen Verkauf und Vertrieb werden Quereinsteiger gerne gesucht, gefolgt von technischen Berufen, IT und Telekommunikation (vgl. Rippler, Wouschwill, 2014, S.3).

Zukünftig werden Quereinsteiger immer wichtiger, da es nicht mehr üblich ist, dass ein Arbeitnehmer sein Berufsleben lang nur bei einem Arbeitgeber angestellt bleibt. Der Unternehmens- und Berufswechsel wird immer mehr zum Alltag, um das Berufsbild zu verändern. Aufgrund dieser Veränderungen muss es im Bildungssystem zunehmend Möglichkeiten für Quereinsteiger geben, um Prüfungen, Abschlüsse und Ausbildungen nachzuholen, um in den gewünschten neuen Berufsweg einzusteigen (vgl. Diller, Festner, Freiling, Huber, 2011, S.7).

2.1.3.1. Zweiter Bildungsweg

Unter dem Begriff Zweiter Bildungsweg versteht man, das Nachholen versäumter Ausbildungen und Abschlüsse im Erwachsenenalter (vgl. Steiner, 2016, S.7).

Die Zahl der Personen, die an Aus- und Weiterbildungsaktivitäten teilnehmen, steigt stetig an. Laut einer Erhebung der Statistik Austria, lag der Wert im Jahr 2007 bei 42 %. Dieser Wert ergibt sich aus allen 25 bis 64-Jährigen der österreichischen Bevölkerung, die in den letzten zwölf Monaten Aus- oder Weiterbildungen unternahmen. Im Jahr 2011/12 stieg dieser Wert auf 48 % und im Jahr 2016/17 sogar auf 60 % (vgl. Statistik Austria, 2018, S.24).

Durch das Angebot von Abendschulen, die Berufsreifeprüfung nachzuholen, erlebte der Zweite Bildungsweg einen exponentiellen Aufschwung, da dadurch auch der Zugang zu Hochschulstudien ermöglicht wurde (vgl. Markowitsch, Hefler, 2014, S.02-8).

Das lebenslange Lernen wird zukünftig in den Mittelpunkt rücken. Durch Aus- und Weiterbildungen sollen sich Menschen ihre Position und ihren Arbeitsplatz sichern. Auf lange Sicht sollte sich das ganze Bildungssystem dahingehend verändern. Unter anderem sollte der Berufseinstieg für Jugendliche früher stattfinden, damit mehr Platz für Weiterbildungsinitiativen gemacht wird. Das Ziel ist, Menschen, die später ins Berufsleben eintreten, zum eigenverantwortlichen Lernen zu bewegen (vgl. Lenz, 2005, S.61).

Tabelle 1: Bildungsteilnahme in den letzten 12 Monaten vor der Befragung; 2011/12

Merkmale	Bevölkerungsanteil in 1.000	Formale Bildung in %	Nicht-formale Bildung in %	Informelles Lernen in %	Keine Weiterbildung in %
18 bis 24 Jahre	708,3	32,4	43	28,6	31,5
25 bis 34 Jahre	1.091,8	13,1	49,3	27,4	36,4
35 bis 44 Jahre	1.238,2	5,6	48,1	28,4	39,7
45 bis 54 Jahre	1.349,0	3,2	47,7	29,3	40,7
55 bis 64 Jahre	1.006,4	1,9	35,2	26,2	51,8
25 bis 64 Jahre gesamt	4.685,3	5,9	45,5	28	41,8
Männer	2.331,9	5,7	46,2	28	41,7
Frauen	2.353,4	6,1	44,8	28	41,9
Universität, Fachhochschule, hochschulverwandte Ausbildung	734,9	15,7	68,9	50,3	16,4
Höhere Schule (AHS/BHS)	730,3	12,2	52,7	36	29,7
Berufsbildende mittlere Schule (BMS)	641,7	2,3	52,5	30,1	35,3
Lehre	1.856,1	1,6	39,5	20,3	49,4
Pflichtschule	722,4	3,7	23,5	15	66,3

Eigene Darstellung nach: Statistik Austria 2013, Erwachsenenbildungserhebung 2011/2012

Aus den Recherchen folgt, dass lebenslanges Lernen die Zukunft für Unternehmen sowie für Arbeitnehmer ist. Mit der Weiterbildung und dem Nachholen von Abschlüssen und Ausbildung verschafft man sich wichtige berufliche Kenntnisse, die man nutzen kann, um seine beruflichen Ziele zu verfolgen. Für Unternehmen ergibt sich die Chance, neue qualifizierte Fachkräfte zu finden, um unbesetzte Stellen zu füllen.

2.2. Arbeitgebersituation in Österreich

Durch die zunehmende Globalisierung der Märkte werden die Anforderungen an Betriebe und Arbeitskräfte immer größer. Von den Unternehmen wird Flexibilität erwartet. Wer am Arbeitsmarkt überleben will, muss sich im stetigen Wettbewerb mit Konkurrenten durchsetzen. Dafür sind ein schnelles Reagieren und flexibles Handeln bei zunehmenden Herausforderungen unerlässlich. Mit der Globalisierung steigt der internationale Wettbewerbsdruck. Unternehmen sind gefordert, Produktionsbedingungen technologisch zu verändern und damit eine Beschleunigung der Arbeitsprozesse zu erwirken, um wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. Mosberger, Steiner, 2002, S.9).

Die Anzahl der Selbstständigen in ganz Österreich ist von 1990 bis 2000 um 62.762 gestiegen. Eine Studie der Wirtschaftsuniversität Wien hat gezeigt, dass von allen neu gegründeten Unternehmen im Jahr 1990, 72,2 % überlebt haben (vgl. Mosberger, Steiner, 2002, S.18 und S.22).

Das Bestreben sich selbstständig zu machen, ist häufig Selbstverwirklichung oder aber auch, Berufs- und Privatleben besser miteinander verbinden zu können. Gerade die Selbstverwirklichung beansprucht sehr viel Zeit. Selbstständigkeit ist sehr häufig mit Unsicherheit und hohem Risiko verbunden, vor allem für Unternehmen von niedriger qualifizierten Selbstständigen, die oft keine Absicherungen für Arbeitsausfälle oder Auftragsflauten haben (vgl. Mosberger, Steiner, 2002, S.78).

Auch der Fachkräftemangel setzt den Unternehmen wirtschaftlich zu. Vielfach müssen Aufträge storniert und das Leistungsangebot eingeschränkt werden, da nicht genug Arbeitskräfte im Betrieb vorhanden sind. Vermehrt werden auch geringer qualifizierte Bewerber eingestellt, die die geforderten Aufträge oft nicht fachgemäß ausführen können. Diese Probleme führen bei vielen Unternehmen zu Umsatzeinbußen (vgl. Dornmayr, Winkler, 2018, S.25).

2.2.1. Arbeitgeberattraktivität

Die Arbeitgeberattraktivität hat große Auswirkungen auf die Mitarbeiter sowie auch auf die KundInnen. Unternehmen mit einer höheren Attraktivität wecken mehr Begeisterung bei ihren KundInnen. Bei den MitarbeiterInnen wirkt sie sich positiv auf die Verbundenheit zum Unternehmen aus. Je attraktiver ein Unternehmen für seine MitarbeiterInnen ist, desto höher ist ihre Leistungsbereitschaft. Sie erledigen Zusatzleistungen, zu denen sie nicht verpflichtet sind und tragen positives Feedback nach außen (vgl. Burch, Fischer, Färber, 2015, S.13).

Laut der Unternehmen sind aus ihrer Sicht wichtige Faktoren für Arbeitgeberattraktivität die Bezahlung, der Standort des Unternehmens und die Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen. Diese Faktoren sind in vielen Betrieben sehr ähnlich, weshalb in diesem Punkt niemand hervorstechen kann. Mehrere Studien belegen, dass Unternehmen, die sich gesellschaftlich engagieren, besonders attraktiv auf hoch qualifizierte BewerberInnen wirken (vgl. Knappstein, Breitsohl, 2020, S.23).

MitarbeiterInnen streben gute Vereinbarkeit zwischen Karriere und Privatleben an, weshalb ein Unternehmen mit familienorientierter Ausrichtung den Wünschen der MitarbeiterInnen entgegenkommt und somit eine Aktivitätsförderung hervorrufen kann. Auch Vertrauen gegenüber den KollegInnen und zum Vorgesetzten sind wichtige Faktoren der Arbeitgeberattraktivität. Negativ auf MitarbeiterInnen und die Attraktivität wirken sich dauerhafte Überlastung und Altersdiskriminierung aus. Diese Problemfelder senken nicht nur die Motivation und Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen, sondern können auch Kündigungen bewirken (vgl. Burch, Fischer, Färber, 2015, S.18).

Besonders durch den demografischen Wandel hat die Arbeitgeberattraktivität an großer Bedeutung gewonnen, da mit ihm eine Knappheit an hoch qualifizierten Fachkräften miteinhergeht (vgl. Ruthus, 2014. S.1).

2.2.1.1. Employer Branding

Employer Branding bedeutet die Wahrnehmung eines Unternehmens von bestehenden und potenziellen MitarbeiterInnen. Das Image soll in den Köpfen als einzigartig und attraktiv wahrgenommen werden. Für MitarbeiterInnen soll das Employer Branding auch einen funktionellen, wirtschaftlichen und psychologischen Nutzen haben, wenn sie bei einem Arbeitgeber angestellt sind (vgl. Nagel, 2011, S.17).

Um die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens und damit auch sein Arbeitgeberimage und die Arbeitgeberqualität zu wahren, ist es wichtig, die tatsächlich gelebten Normen zu kommunizieren, damit das Unternehmenskonzept ein gesamtheitliches und einheitliches Bild ergibt (vgl. Stotz, Wedel-Klein, 2013, S.8).

Nicht nur für potenzielle MitarbeiterInnen ist das Employer Branding eines Unternehmens sehr wichtig, auch bestehende MitarbeiterInnen können durch ein positives Unternehmensbild in der Öffentlichkeit an den Betrieb gebunden werden. Im Wettbewerb um Fachkräfte haben Unternehmen, die in Employer Branding investieren bessere Chancen als Unternehmen, die öffentlich eher in einem schlechten Licht stehen (vgl. Edeling, Armutat, Seisreiner, 2012, S.73).

In Unternehmen mit einem erfolgreichen Employer Branding erhöht sich der Unternehmenserfolg durch Leistungssteigerung und qualitativ hochwertige Arbeit (vgl. Nagel, 2011, S.24).

Aufgrund der zunehmenden Internationalisierung, dem steigenden Bedarf an Fachkräften und dem Rückgang an hoch qualifizierten Arbeitskräften, müssen Unternehmen Strategien entwickeln, um die wenigen qualifizierten MitarbeiterInnen für sich zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Es ist wichtig sich intern sowie extern klar zu positionieren, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu sichern und sich von der Masse abzuheben (vgl. Stotz, Wedel-Klein, 2013, S.1-2).

2.2.1.2. Internes Employer Branding

Internes Employer Branding verbessert die Qualität des Arbeitgebers. Das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit zum Unternehmen steigen und macht die MitarbeiterInnen zu MarkenbotschafterInnen. Die wichtigsten Handlungsfelder hierbei sind Führung, interne Kommunikation, HR-Portfolio und die Gestaltung der Arbeitswelt (vgl. Kriegler, 2010, S.5).

Um ein positives Employer Branding aufrechtzuerhalten, muss es immer wieder weiterentwickelt werden. Es gibt dabei einige Faktoren, die dabei zu berücksichtigen sind. Der komplette Unternehmensbereich sowie alle Arbeitsprozesse sollten stetig optimiert werden, um immer wieder bessere Ergebnisse zu erzielen. Man sollte in breit gefächerten Bewerbermärkten nach qualifizierten Mitarbeiterinnen suchen und so eine große Menge an unterschiedlichem Know-How in das Unternehmen integrieren (vgl. Künzel, 2013, S.210).

Der direkte Vorgesetzte hat am meisten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen. Das Ziel des richtigen Employer Branding nach innen ist, dass sich MitarbeiterInnen und Führungskräfte eine gemeinsame Identität aufbauen. Um ein markenorientiertes Verhalten bei MitarbeiterInnen und Führungskräften zu erzeugen, sollten Zusammenhalt, Loyalität und Bindung an oberster Stelle stehen (vgl. Kriegler, 2015, S.25)

Mit einem bewusst gestalteten und gelebten Employer Branding kann man seine Unternehmenskultur so gestalten das es sich positiv auf den Markenwert, das Image und den Erfolg auswirkt. Durch eine gut ausgearbeitete Employer Branding Strategie wird nicht nur die Identifikation der Mitarbeiter zum Unternehmen gestärkt, sondern auch ihre Zufriedenheit verbessert. Das führt dazu, dass das Know-How der MitarbeiterInnen durch eine gestärkte Bindung und Loyalität im Unternehmen gehalten werden kann (vgl. Buckmann, 2013, S.80).

2.2.1.3. Externes Employer Branding

Mit dem Externen Employer Branding wird das Unternehmensimage nach außen vermittelt. Das externe Employer Branding muss sowohl attraktiv als auch glaubwürdig sein, um sich auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren. Das Unternehmensbild hat große Auswirkungen auf den Rekrutierungsprozess, weshalb die vier Handlungsfelder Arbeitsmarktkommunikation, Networking, Bewerbermanagement und Corporate Reputation konkret bearbeitet und gelebt werden, um BewerberInnen gezielt auf das Unternehmen aufmerksam zu machen (vgl. Kriegler, 2010, S.5).

Das eigene Unternehmen muss sich durch geschickte Eigenwerbung ins rechte Licht rücken und auffallen, um im Kampf um qualifizierte BewerberInnen nicht unterzugehen. Auf dem Arbeitsmarkt muss ein Unternehmen zeigen was es zu bieten hat und sich als attraktiver Arbeitgeber bekannt machen (vgl. Buckmann, 2013, S.6).

Das Ziel des Employer Branding ist es, ein Unternehmen von Mitbewerbern zu differenzieren. Mit Informationen, gezielter Kommunikation und Erfahrung wird ein Image aufgebaut und auch gepflegt werden (vgl. Nagel, 2011, S.19).

Anpassungen des Employer Branding sind unabdinglich. Umweltfaktoren wie der demografische Wandel, Änderungen politischer, technologischer und rechtlicher Rahmenbedingungen oder Globalisierungseffekte können auf den Arbeitsmarkt einwirken. Auch bei Veränderungen der Zielgruppen oder aufkommenden Trends muss reagiert und Veränderungen am Employer Branding vorgenommen werden, um zu verhindern, die aufgebaute Attraktivität auf BewerberInnen zu verlieren (vgl. Kriegler, 2015, S.32).

2.2.1.4. War of Talents

Beim War of Talents wird ein Konkurrenzkampf zwischen Unternehmen um qualifizierte MitarbeiterInnen geführt. Die Nachfrage nach ArbeiternehmerInnen ohne Berufsabschluss sinkt immer weiter, wohingegen die Nachfrage nach höher qualifizierten Fachkräften immer weiter steigt. Durch den stetig steigenden Mangel an Fachkräften stehen Unternehmen zukünftig vor vielen Herausforderungen. Um die qualifizierten BewerberInnen für das eigene Unternehmen zu begeistern, müssen Betriebe zukünftig mehr Zeit, Energie und finanzielle Ressourcen investieren, um die potenziellen Fachkräfte für sich zu gewinnen (vgl. Busold, 2019, S.37).

Durch die hohen Wahlmöglichkeiten der qualifizierten BewerberInnen am Arbeitsmarkt wird es immer schwieriger für Unternehmen Fachkräfte zu bekommen. Umso wichtiger wird es für Betriebe, ihr bestehendes Personal weiterzubilden und weiterzuentwickeln, um damit die benötigten Kompetenzen ins Unternehmen zu bekommen. Um diese MitarbeiterInnen auch langfristig an das Unternehmen zu binden, muss der Betrieb für sie attraktiver sein als andere (vgl. Busold, 2019, S.38).

Mit der Zunahme an globaler Transparenz ist es für ArbeitnehmerInnen, Jobsuchende und BewerberInnen immer einfacher geworden, Unternehmen in den sozialen Medien zu durchleuchten. Auf Plattformen wie Facebook können sich Menschen aus der ganzen Welt austauschen und Informationen über Unternehmen bekommen. Für die Jobsuche gibt es verschiedene Internetseiten, auf denen man eine Stellenanzeige nach der anderen findet, was den Wettbewerb zwischen den Betrieben weiter ansteigen lässt. Diese Technologisierung kann für Unternehmen einerseits eine Bedrohung sein, doch andererseits eine Möglichkeit, Bewerber in der ganzen Welt zu erreichen (vgl. Trost, 2011, S.10).

Aus der Literaturrecherche geht hervor, dass es für Unternehmen essenziell ist, nach außen auf potenzielle MitarbeiterInnen, sowie nach innen für das bestehende Personal attraktiv zu bleiben. Um sich im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte durchzusetzen, muss ein Unternehmen sein Employer Branding stetig ausbauen und richtig nach außen kommunizieren. Gerade die jüngeren Generationen der Arbeitssuchenden und Angestellten legen sehr viel Wert auf das Employer

Branding eines Unternehmens, weshalb es zukünftig immer wichtiger wird, wie das eigene Unternehmen gesehen wird und ob die kommunizierten Punkte auch wirklich gelebt werden, um BewerberInnen und auch bestehende MitarbeiterInnen für den eigenen Betrieb zu begeistern.

2.2.2. Mitarbeitermotivation

Die Qualität der Mitarbeitermotivation hat in der modernen Arbeitswelt einen hohen Stellenwert bekommen. Durch sie zeigt sich, dass MitarbeiterInnen kreativer Probleme lösen, Unternehmensziele internalisieren und Aufgaben inhaltlich flexibler bearbeiten (vgl. Keddi, 2009, S.39).

MitarbeiterInnen sind für Unternehmen das wichtigste Gut. Ohne ihre Bereitschaft, Arbeiten mit Sorgfalt und Anstrengung zu verrichten, ist ein Unternehmen nicht existenzfähig (vgl. Laufer, 2015, S.7).

Mit den Generationen haben sich in den letzten Jahren auch die Bedürfnisse und Motivationslagen der ArbeitnehmerInnen geändert. Früher waren existenzhaltende und überwiegend körperliche Bedürfnisse wichtig. Heute wird sehr viel Wert auf seelisch-geistige und soziale Bedürfnisbefriedigung gelegt. Auch an den Werten wie Gehorsamkeit und Unterordnung fehlt es heutzutage an Bedeutung, wohingegen Selbstständigkeit und freier Wille angestrebt werden (vgl. Laufer, 2015, S.15).

Durch das Verständnis, dass Menschen in den Arbeitsprozess einbringen, kann der Geist eines Unternehmens geformt werden. Die Werte, Visionen und Leitbilder können durch MitarbeiterInnen gelebt und manifestiert werden. Die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen im Unternehmen steht im unmittelbaren Zusammenhang mit ihrer Motivation. Um in Zukunft als Unternehmer erfolgreich zu sein, muss man Finanzkapital, Maschinen und Technologien als Investitionsgut betrachten und Humanpotenzial fördern (vgl. Bullinger, 1996, S.5).

Durch ein langfristiges Arbeitsverhältnis wird die Wertschätzung der Arbeitnehmerschaft gefördert. Diese Wertschätzung führt dazu, dass MitarbeiterInnen auch arbeitsintensive Phasen bewältigen. Weiters kann sich durch eine langfristige Arbeitgeberbindung ein Vertrauen aufbauen, das bei der Arbeitnehmerschaft zu hoher Eigenmotivation führt (vgl. Sass, 2019, S.11).

2.2.2.1. Intrinsische Motivation

Die intrinsische Motivation bezeichnet ein Vorhaben oder ein Bestreben, das man um seiner selbst willen tut, aus Gründen wie eine Herausforderung annehmen, Spaß oder Interesse daran (vgl. Mühlendorf, 2018, S.25).

Für eine intrinsisch motivierte Handlung spielt es keine Rolle, ob sie nützlich war oder nicht. Für die intrinsisch motivierte Person ist die Handlung mit positiven Emotionen oder positiven Erlebnissen verbunden (vgl. Keddi, 2008, S.55).

Manche Unternehmen versuchen mit der Kombination von intrinsischer und extrinsischer Motivation die Leistungsfähigkeit durch Spaß und Interesse mit zusätzlicher Entlohnung zu steigern. Mit der einmaligen zusätzlichen Entlohnung kann es passieren, dass auch die intrinsische Motivation verloren geht, wenn die extrinsische Motivation ausbleibt (vgl. Comelli, Rosenstiel, 2011, S.11).

Eine nachhaltige Art Personal intrinsisch zu motivieren ist, ihnen zu helfen, die eigene Zufriedenheit zu finden und zu fördern. Mit dieser Methode können sich MitarbeiterInnen selbst motivieren und ihre Leistungsfähigkeit mit Interesse und Spaß steigern (vgl. Mühlendorf, 2018, S.9).

Die Eigenmotivation der MitarbeiterInnen kann durch die Einräumung größerer Freiheiten gesteigert werden. Mit mehr Freiräumen im Arbeitsprozess steigt auch die Leidenschaft der ArbeitnehmerInnen für die zu erledigende Sache, ganz im Gegensatz zu MitarbeiterInnen, die einer klar vorgelegten Struktur folgen müssen (vgl. Becker, 2019, S.2).

2.2.2.2. Extrinsische Motivation

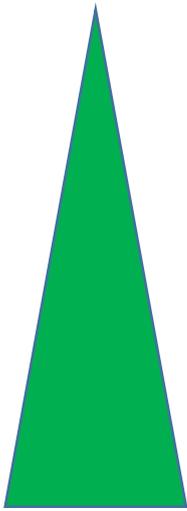
Extrinsische Motivation tritt nicht spontan oder durch Eigeninteresse auf. Um extrinsische Motivation zu erlangen, wird ein/e MitarbeiterIn aufgefordert eine Tätigkeit zu tun bei deren Befolgung sie/er mit einer positiven Bekräftigung, wie zum Beispiel mit einer Lohnerhöhung, motiviert wird (vgl. Deci, Ryan, 1993, S. 225).

Extrinsische und intrinsische Motivation können auch zur gleichen Zeit auftreten. Wenn das Personal seine Arbeit mit Begeisterung erledigt und gleichzeitig hofft, später dafür Anerkennung zu bekommen, ist es extrinsisch und intrinsisch motiviert. Die extrinsische Motivation kann genauso effektiv sein wie die intrinsische. Der Unterschied dabei ist, dass die Arbeit an die Person herangetragen wurde, um sie zu erledigen. Sie erledigen die Arbeit nicht aus Interesse oder Begeisterung, sondern aus Gründen wie Anerkennung von außen, materieller Vergütung, als Antrieb für die berufliche Karriere oder aus Wettbewerbs- bzw. Rivalitätsgründen (vgl. Straka, 2009, S. 2-3).

2.2.2.3. Bedürfnispyramide nach Maslow

Die Bedürfnispyramide nach Maslow zeigt die menschlichen Bedürfnisse auf. Die Prioritäten sind von unten beginnend am stärksten und nehmen nach oben hin ab. Erst wenn die erste Stufe, die physischen Grundbedürfnisse wie Essen, Trinken, Schlafen und Sex befriedigt sind, steigt man in die nächste Stufe auf. Auf der zweiten Stufe befindet sich das Bedürfnis nach Sicherheit und auf der Dritten das Bedürfnis nach sozialen Beziehungen. Diese drei Stufen werden auch als die Defizitbedürfnisse bezeichnet, da bei nicht Erfüllung ein Mangel wahrgenommen wird. Die beiden letzten Stufen, das Bedürfnis nach Anerkennung und Selbstverwirklichung, werden als die Wachstumsbedürfnisse bezeichnet. Nicht jeder Mensch strebt nach Macht oder Karriere, weshalb dies eher als Möglichkeit zur Weiterentwicklung gesehen wird (vgl. Hermann, Fritz, 2016, S.2).

Abbildung 3: Bedürfnispyramide nach Maslow

Pyramide	Bedürfnisebene	Beispiele für Bedürfnisse
	Selbstverwirklichung	Religion, Philosophie, Kunst
	Soziale Anerkennung	Status und Statussymbole, Macht, Karriere
	Soziale Beziehungen	Freunde, Partner, Fürsorge
	Äußere Sicherheit	Schutz vor Naturereignissen, Auskommen, Ordnung
	Physische Grundbedürfnisse	Essen und Trinken, Schlaf, Sex

Eigene Darstellung nach: Hermann und Fritz 2016, S.2

Schlussfolgernd kristallisiert sich heraus, dass es ohne motivierte MitarbeiterInnen schwierig ist, die gestellten Aufgaben mit der benötigten Qualität zu erfüllen. Durch die steigende Anzahl der verschiedenen Generationen in einem Unternehmen, ergibt sich auch die Herausforderung alle MitarbeiterInnen gleichermaßen zu motivieren. Hierbei sind Unternehmen gefordert, herauszufinden, welche Motivationsstrategie für sie am besten funktioniert und dazu führt, dass die Arbeitnehmerschaft motiviert zufriedenstellende Ergebnisse abliefert. Die früher klar vorgelegten und überwachten Arbeitsvorgänge haben heute an Relevanz verloren. Strickt geführte Arbeitsprozesse sind vor allem für die ArbeitnehmerInnen der neuen Generationen nicht mehr relevant, da sie in einem freien Arbeitsumfeld eine höhere Eigenmotivation und Leistungsbereitschaft entwickeln.

2.3. Lehrlingsausbildung in Österreich

In rund 35.000 österreichischen Betrieben werden deren Arbeitsstätten genutzt, um Lehrlinge auszubilden. Mit der Ausbildung von Lehrlingen tragen Unternehmen nachhaltig dazu bei, die Jugendarbeitslosigkeit zu senken und den in Zukunft aufkommenden Fachkräftebedarf zu sichern. Obwohl nach der Beendigung des Lehrverhältnisses kein Beschäftigungsverhältnis zustande kommen muss, sehen Betriebe die Lehrlingsausbildung als Investition für die Zukunft (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend, 2012, S.6).

Mit Stand von Herbst 2012 gab es in Österreich 204 gewerbliche und 14 land- und forstwirtschaftliche Lehrberufe. Für jeden dieser Lehrberufe gibt es ein Berufsbild, das in Form eines Lehrplans an die Lehrbetriebe übermittelt wird. In diesem Lehrplan sind, auf die Lehrjahre aufgegliedert, spezifische Kompetenzen gelistet, die ein Lehrbetrieb dem Lehrling über die Dauer der Lehrzeit vermitteln muss. Das Berufsbild, oder bei neuen Berufen Berufsprofil genannt, enthält außerdem eine Aufzählung von beruflichen Anforderungen, die ein Lehrling nach der Ausbildung erfüllen sollte (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend, 2012, S.7).

Im Jahr 1982 wurde in Österreich der Höhepunkt der Lehrlingszahlen mit mehr als 194.000 Lehrlingen erreicht. In den darauffolgenden Jahren sind die Lehrlingszahlen kontinuierlich gesunken. Ende 2017 wurden in österreichischen Unternehmen nur mehr 106.613 Lehrlinge ausgebildet. Im Jahr 2018 konnte man eine vorläufige Trendwende beobachten und einen Anstieg der Lehrlingszahlen verzeichnen. 2019 waren 109.111 Lehrlinge in Ausbildung. Es gibt drei wesentliche Faktoren, die die Lehrlingszahlen in Österreich steuern, und zwar der demografische Wandel, der Qualifikationsbedarf der Unternehmen und das Bildungswahlverhalten der Jugendlichen (vgl. Dornmayr, Nowak, 2020, S13- 14).

Mit dem Rückgang der Lehrlinge vor dem Aufschwung im Jahr 2018 hat sich die Situation verschärft. Für österreichische Betriebe wird es immer schwieriger, interessierte und geeignete Lehrlinge zu finden. Viele Betriebe würden sogar mehr Lehrlinge ausbilden, was aber aufgrund der mäßigen Auswahl und Bereitschaft der Auszubildenden kaum möglich ist (vgl. Dornmayr, Nowak, 2020, S.157).

Aufgrund der zunehmenden Kompetenzmängel der Schulabgänger und der Auszubildenden, bahnen sich gravierende Auswirkungen an. Zum einen bleibt einer großen Anzahl von jungen Menschen der Weg in die Berufswelt und somit auch zur gesellschaftlichen Integration verwehrt und zum anderen hat eine solche Entwicklung große Auswirkungen auf die Gesellschaft als Ganzes (vgl. Prager Wieland, 2007, S.7).

2.3.1. Das duale Ausbildungssystem

Jeder Jugendliche kann nach Beendigung der neunjährigen Schulpflicht die Ausbildung in einem Lehrberuf absolvieren. Die Ausbildung erfolgt in Österreich nach dem dualen Ausbildungssystem. Hierbei verbringt der Lehrling 80 % seiner Lehrzeit im Lehrbetrieb, um die betriebliche Berufsausbildung zu absolvieren. Die restlichen 20 % verbringt er in der Berufsschule. Am Ende der Lehrzeit wird dem Lehrling von BerufsexpertInnen die Lehrabschlussprüfung abgenommen. Dabei wird geprüft, ob der Lehrling alle für den Beruf erforderlichen Kompetenzen beherrscht (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend, 2012, S.5).

Viele Faktoren wie Qualitätssicherung, Innovation und vor allem die Ausbildung motivierter und interessierter Jugendlicher müssen zusammenspielen, damit das duale Lehrlingsausbildungssystem reibungslos funktionieren kann. Sehr viele Unternehmen zeigen außerordentliches Engagement beim Ausbilden von Lehrlingen. Um die Auszubildenden auf den Einstieg in die Arbeitswelt vorzubereiten, bilden Ausbildungsbetriebe das Kernelement dazu. Man muss versuchen, noch mehr Betriebe davon zu überzeugen, dass sie durch die duale Lehrlingsausbildung Fachkräftenachwuchs in ihrem Betrieb ausbilden können (vgl. Bliem, Schmid, Petanovitsch, 2014, S.10).

Mit dem demografischen Wandel sinkt auch stetig die Anzahl an Jugendlichen. Durch diese Entwicklung sinken auch gleichzeitig die Bewerbungen für Lehrstellen. Umso wichtiger ist es, die Lehre für Jugendliche durch Modernisierungen und arbeitsmarktgerechter Ausrichtung attraktiv zu halten. In vielen Bereichen ist es schon zu Modernisierung bestehender und Schaffung neuer Lehrberufe gekommen. Um die österreichische Wirtschaft abzusichern und auszubauen, benötigt man gut ausgebildete Fachkräfte (vgl. Archan, 2006, S.9).

2.3.1.1. Lehre mit Matura

Seit 2008 gibt es für Lehrlinge die Möglichkeit neben dem dualen Ausbildungssystem die Matura zu absolvieren und somit die Zugangsberechtigung zum tertiären Bildungssektor zu erhalten (vgl. Dobrovnik, Arrich, Khan, Embacher, Russek, 2009, S.5).

Um die Lehre mit Matura positiv absolvieren zu können, sind vier Teilprüfungen notwendig, Deutsch, Mathematik, eine Fremdsprache und eine berufliche Fachrichtung. Dieses Ausbildungsmodell benötigt eine Zustimmung des Ausbildungsbetriebes, da der Lehrling für die Absolvierung der Zusatzausbildung vom Arbeitsplatz freigestellt werden muss. Dies kann zu einer Verlängerung der Lehrzeit führen, aber auch zu einer Erreichung der Hochschulreife (vgl. Frommberger, Schmees, 2019, S.2).

Durch die Möglichkeit der Absolvierung der Berufsreifeprüfung in Kombination mit der Lehre, sind die Lehrlingszahlen sichtlich angestiegen. Doch auch bei berufsbildenden Schulen entsteht durch die demografische Entwicklung großer Druck, um genügend Jugendliche zu finden. Um Jugendliche für die Lehre mit Matura zu begeistern, muss diese noch enger im System verknüpft werden. Mit einer Attraktivitätssteigerung könnte die Lehre mit Matura eine geeignete Alternative für mittlere und höhere berufsbildende Schulen sein, vor allem wenn sie eine rein schulische Ausbildung ablehnen (vgl. Achan, 2006, S.54).

2.3.1.2. Trends in der Lehrlingsausbildung

Durch die AHS als Konkurrenz, hat für viele Jugendliche die Lehre an Reiz verloren. Bei einer Befragung von LehrabsolventInnen wurde ermittelt, dass sie gegenüber AbsolventInnen einer weiterführenden schulischen Ausbildung in vielen Punkten im klaren Vorteil sind (Dormayr, Winkler, 2017, S.2).

Mit dem Jahr 2019 wurde ein Lehrlingsgewinn in den Branchen Bank & Versicherung, Information & Consulting und auch in der Industrie verzeichnet. Die Tourismusbranche musste hingegen Lehrlingsverluste hinnehmen. Den stärksten Rückgang 2019 gab es aber in der überbetrieblichen Lehrlingsausbildung mit einem Verlust von 880 Lehrlingen im Vergleich zum Vorjahr (vgl. Dornmayr, Nowak, 2020, S.17).

Bei weiblichen Lehrlingen liegt der Trend Ende 2019 mit 87 % am höchsten in der Lehrberufsgruppe Körperpflege/Schönheit, im Bereich Elektrotechnik/Elektronik am geringsten. Generell ist seit 2014 der Anteil weiblicher Lehrlinge in männerdominierten Berufsgruppen wie Elektrotechnik/Elektronik, Maschinen/Fahrzeuge/Metall und Bau/Architektur/Gebäudetechnik leicht gestiegen. Ende 2019 wurden 41,5 % aller weiblichen Lehrlinge in den drei Lehrberufen Einzelhandel, Bürokauffrau und Friseurin ausgebildet. 35,3 % aller männlichen Lehrlinge gab es in den meistgewählten Berufen Metalltechnik, Elektrotechnik und Kraftfahrzeugtechnik (vgl. Dornmayr, Nowak, 2020, S.37-38).

2.3.1.3. Vorzeitige Lehrabbrüche

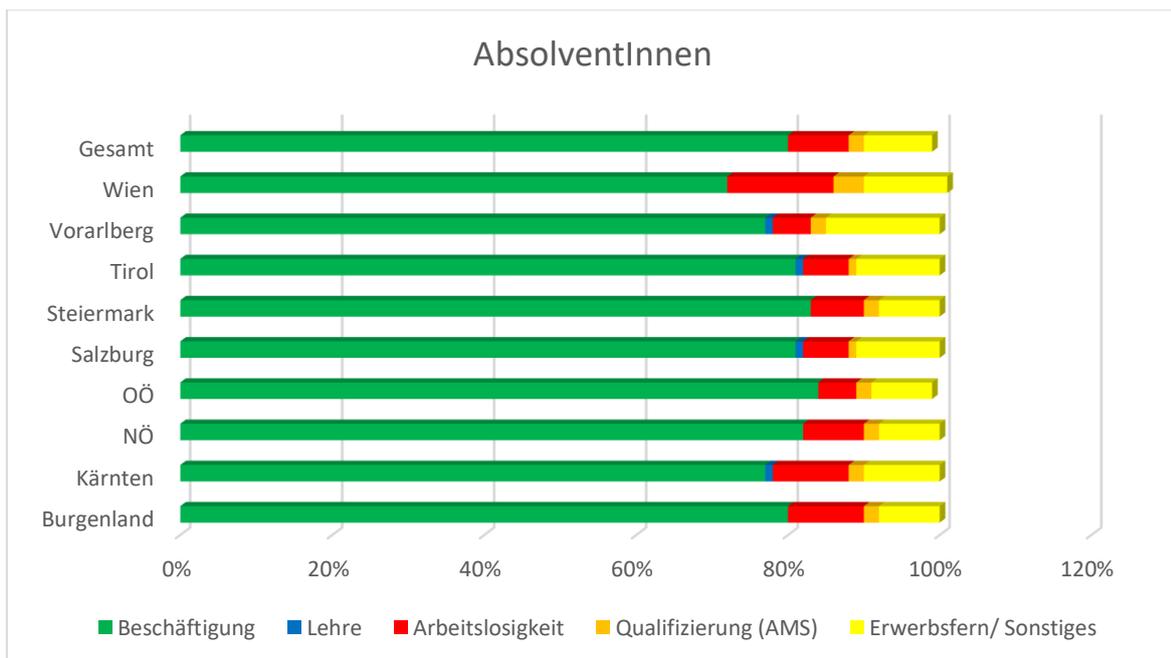
In den ersten drei Monaten einer Lehrzeit ist es sowohl für den Lehrbetrieb als auch für den Lehrling möglich, das Lehrverhältnis ohne bestimmten Grund zu beenden. Nach dieser Probezeit braucht der Betrieb oder auch der Lehrling einen triftigen Grund, um das Lehrverhältnis zu beenden. Die zweite Möglichkeit ist eine einvernehmliche Lösung des Lehrvertrages. Im Jahr 2008 wurde das Jugendbeschäftigungspaket eingeführt, was es ermöglicht hat, das Lehrverhältnis mit Einschränkung auf das Ende des ersten oder zweiten Lehrjahres zu lösen oder nach Durchführung eines Mediationsverfahrens (vgl. Dornmayr, Nowak, 2020, S.64).

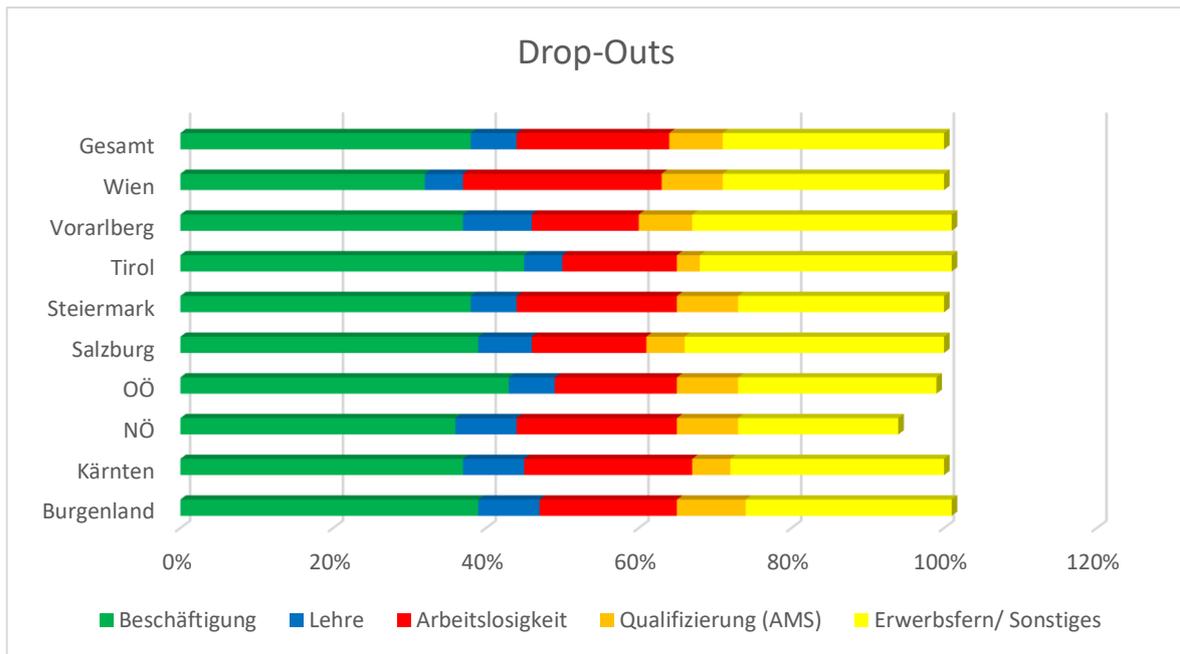
Die Bereitschaft der Jugendlichen ihr Lehrverhältnis vorzeitig zu lösen, steigt mit zunehmendem Alter der Lehrlinge. In Jahren 2008-2013 haben von den 15-Jährigen, die eine Lehre begannen, nur 7,4 % ihre Lehre abgebrochen. Bei Lehrlingen, die ihre Lehre mit 25 Jahren starteten, brachen 36,5 % ihr Lehrverhältnis vorzeitig ab (vgl. Dornmayr, Winkler, 2016, S.29).

Die Zahl der vorzeitig aufgelösten Lehrverhältnisse lag im Jahr 2019 bei 20.394. Dieser Wert ist im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Am häufigsten werden Lehrverhältnisse in der Probezeit, der ersten drei Monate, aufgelöst. An zweithäufigster Stelle werden Lehrverhältnisse einvernehmlich durch den Lehrling oder den Lehrberechtigten innerhalb der Lehrzeit aufgelöst (vgl. Dornmayr, Nowak, 2020, S.64).

Viele Eltern haben großen Einfluss auf die Berufswahl ihrer Kinder. Oft kommt es vor, dass Eltern für ihre Kinder aus traditionellen Gründen Einfluss auf die Berufswahl nehmen. Auch der gesellschaftliche Aspekt beeinflusst die Berufswahl Jugendlicher enorm, ganz unabhängig von ihren eigenen Interessen und ihren Fähigkeiten (vgl. Rauch, 2017, S.1).

Abbildung 4: Status der LehrabsolventInnen/ "Drop-Outs" nach Bundesländern





Eigene Darstellung nach: Dornmayr und Winkler 2016, S.50

Für die Zukunft vieler Unternehmen und Berufssparten ist die Ausbildung von Lehrlingen sehr wichtig. Die Lehrlingsausbildung kann dabei helfen, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und somit ein Fortbestehen einiger Berufe zu gewährleisten. Die Modernisierung verschiedener Berufssparten kann den Lehrberuf für die jüngere Generation attraktiver machen. Ein offener gestaltetes Berufsbild kann dazu führen, dass sich mehr weibliche Lehrlinge in männerdominierten Berufen bewerben, sowie mehr männliche Lehrlinge in frauendominierten Berufen.

2.3.2. Generationenmanagement

Der Begriff Generationen beschreibt eine Gruppe von Menschen, die in einer bestimmten Jahresspanne geboren wurden. Diese Gruppen wurden durch bestimmte Entwicklungen und Ereignisse geprägt, die ihre Werte, Bedürfnisse, ihr soziales und arbeitsplatzbezogenes Lehr-, Kooperations- und Führungsverhalten beeinflussten (vgl. Tavalato, 2016, S.4).

Aufgrund der demografischen Situation verändert sich die gesamte Lage am österreichischen Arbeitsmarkt. In Zukunft steigt die Anzahl an unterschiedlichen Generationen, die in einem Unternehmen zusammenarbeiten. Jede Generation hat somit unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen und bringt für Unternehmen erhebliche Herausforderungen mit sich. Um Probleme zwischen den Generationen entgegenzuwirken, ist eine Einführung eines Generationenmanagements erforderlich (vgl. Schnekker, Kremla, 2016, S.1).

Mit den vielen unterschiedlichen Generationen in einem Betrieb und deren unterschiedlichen Werten, Vorstellungen und Erwartungen kommt es immer wieder zu Konflikten. Nicht nur die Ansichten der Generationen unterscheiden sich voneinander, auch die Verhaltensweisen und Kommunikationspräferenzen am Arbeitsplatz sind gänzlich unterschiedlich. Diese Unterschiede können im Unternehmen Spannungen zwischen den Mitarbeitern erzeugen und diese beeinflussen auf negative Weise das gesamte Betriebsklima. Um einen langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern, ist ein Miteinander zwischen den Generationen unabdingbar (vgl. Mangelsdorf, 2015, S.11).

Für die Gestaltung eines gut ausgestalteten Generationenmanagements gibt es kein Patentrezept. Es ist wichtig, auf die Bedürfnisse aller bestehenden Generationen im Unternehmen einzugehen. Durch die flexible Anwendung bestehender Personal- und Führungsinstrumente können die Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung, sowie Fragen zu Karriere- und Personalentwicklung oder die Gestaltung des Unternehmensaustritts Generationen gerecht geregelt werden. Mit der Vielfalt, die Mitarbeiter unterschiedlicher Generationen mit sich bringen, lässt sich ein klarer Wettbewerbsvorteil erzielen. Voraussetzung dafür ist aber Wertschätzung und ein vertrauensvolles Miteinander (vgl. Klaffke, 2014, S.VII).

2.3.2.1. Generation Y

Zur Generation Y zählen alle Personen, die nach 1980 geboren wurden. Diese Generation wird häufig auch als Generation Internet bezeichnet, da sie die erste Generation ist, die mit der Nutzung von Handys, Computer und Internet aufgewachsen ist (vgl. Kovarik, 2013, S.15).

Die Auswirkungen, die Generation Y auf Wirtschaft, Arbeitsleben und Talente-Management hat, übertreffen jede Generation davor. Für Arbeitgeber steigt die Bedeutung des Employer Branding, um gute Talente für das Unternehmen dieser Generation zu finden (vgl. Parment, 2013, S.3).

Für diese Generation ist eine ausgewogene Work-Life-Balance sehr wichtig. Es geht ihnen nicht darum, weniger zu arbeiten, sondern darum, sich die Arbeit und Freizeit selbst einteilen zu können (vgl. Kovarik, 2013, S.22).

Das Bedürfnis nach einer langfristigen Anstellung bei einem einzigen Unternehmen ist sehr gering. Um mehr Erfahrungen zu sammeln ist es für sie wichtig, den Arbeitgeber häufig zu wechseln, weshalb sie sich auch nicht zu Loyalität eines Arbeitgebers gegenüber verpflichtet fühlen. Für diese Generation ist es wichtig, dass die Zeit, die sie mit ihrer Arbeit verbringen, mit Erlebnissen gefüllt wird. Um das zu erreichen, arbeiten sie nicht nur gerne in anderen Ländern, sondern auch in verschiedenen Branchen (vgl. Parment, 2013, S.13).

2.3.2.2. Generation Z

Die Generation Z bezeichnet alle jungen Menschen, die in den Jahren nach 1995 geboren wurden und somit als erste Generation vollkommen im digitalen Zeitalter, mit neuen Kommunikationsmedien wie Smartphones und Tablets aufwachsen (vgl. Eberhardt, 2016, S.44).

Für diese Generation finden Kommunikation oder die Knüpfung neuer Kontakte oder Freundschaften Online statt. Technologie gehört für diese Generation nicht nur zum Privatleben, sondern auch zum Beruf. Heutzutage sind nicht mehr Berufe wie Tierärztin oder Lokführer im Trend, sondern viel eher wird eine Karriere als YouTube-Star angestrebt (vgl. Mangelsdorf, 2015, S.21).

Um Jugendliche der Generation Z auf beruflicher Ebene anzusprechen, muss man sie über Internetplattformen auf sich aufmerksam machen. Zukünftig könnten Bewerbungsgespräche auf Wunsch dieser Generation über Video-Chats oder sogar über WhatsApp stattfinden. Besonders hohen Stellenwert für Generation Z hat das Employer-Branding eines Unternehmens. Sie sind eine sehr markenorientierte Generation und legen sehr viel Wert auf das Erscheinungsbild und den Wiedererkennungswert eines Unternehmens. Auch die emotionale Ansprache der Zielgruppe hat einen hohen Stellenwert für diese Generation, weshalb es Unternehmen, mit einer starken und positiv besetzten Arbeitgebermarke gelingt, diese Generation für das eigene Unternehmen zu begeistern (vgl. Mangelsdorf, 2015, S.31- 32).

Weiters ist für diese Generation freie und flexible Arbeitseinteilung unverzichtbar. Durch das Bedürfnis nach eigener Zeit und Aufgabengestaltung geht mit ein her, dass sie keine Relevanz darin sehen, jeden Tag von 8 bis 18 Uhr ihre Zeit ausschließlich im Büro zu verbringen, da sie E-Mails von überall aus beantworten können. Sie zeichnen sich auch dadurch aus, dass sie keine strikte Trennung zwischen Privat- und Berufsleben machen, weshalb sie flexibler einsetzbar sind (vgl. Scholz, 2014, S.20).

Die Recherche zeigt, dass es durch das Zusammenkommen vieler Generationen in einem Unternehmen zu Konflikten kommt. Somit stellt sich für Unternehmen die Herausforderung für alle unterschiedlichen Generationen lösungsorientierte Maßnahmen zu treffen, um eine leistungsbringende und zufriedene Zusammenarbeit im Unternehmen hervorzurufen.

3. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Mit Hilfe der zuvor durchgeführten Literaturrecherche und den damit gewonnen Ergebnissen, werden die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet.

3.1. Theoretische Subforschungsfrage 1

Welche Auswirkungen hat der Fachkräftemangel auf österreichische Unternehmen?

Der Fachkräftemangel hat bereits in unzähligen österreichischen Unternehmen Einzug gehalten und somit große wirtschaftliche Auswirkung auf den Unternehmenserfolg. Der Fachkräftemangel resultiert aus verschiedenen Einflüssen.

Die Digitalisierung beeinflusst die stetigen Veränderungen am gesamten Arbeitsmarkt. Die Technologisierung verschiedener Unternehmensbereiche und Weiterentwicklung von Arbeitsprozessen steigert die für die Berufe erforderlichen Qualifikationen und macht vereinzelte Berufsgruppen teilweise überflüssig und verändert diese zu einer ganz neuen Berufsgruppe. Neue technische Anforderungen verlangen auch eine aktuelle Ausbildung, die teilweise auf die Unternehmen und die dort verwendeten technischen Instrumente zugeschnitten ist. Bereits eingeschulte, bestehende MitarbeiterInnen sind deshalb für Unternehmen sehr schwer zu ersetzen, da diese speziellen Ausbildungen sehr zeitaufwändig und kostenintensiv sind. Mit der Globalisierung steigt auch der Druck für Unternehmen sich am Arbeitsmarkt durchzusetzen aufgrund des immer stärkeren Konkurrenzkampfes zwischen Unternehmen.

Auch der Druck für ArbeitnehmerInnen erhöht sich tendenziell. Für viele bedeuten die Veränderungen und die neu erforderten Qualifikationen Stress und Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes. Der Stress kann bei Überlastung zum Burnout führen oder aber auch zur Bereitschaft den Arbeitgeber zu wechseln. Die Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes kann bestehendes Personal auch dazu veranlassen, sich nach einem neuen Arbeitsplatz umzusehen.

Der demografische Wandel spielt auch eine große Rolle. Mit dem Rückgang der Fertilität und dem immer weiter steigenden Alter der Frauen bei der Geburt ihres ersten Kindes, sinken auch die Zahlen der nachkommenden zukünftigen Arbeitskräfte. Der Geburtenrückgang kommt durch die immer größer werdende Angst vor Arbeitslosigkeit und der Erschwerung während der Kindererziehung noch einen Beruf ausüben zu können. Bei Jugendlichen zeigt sich schon früh, dass finanzielle Absicherung ein wichtiger Aspekt der Zukunftsplanung ist. Wenn schon frühzeitig Probleme bei der Lehrstellensuche oder auch bei der Arbeitssuche nach der Lehre auftreten, wird die Familienplanung hintenangestellt.

Arbeitskräfte der älteren Generation werden zwar immer älter und können länger in einem Unternehmen beschäftigt werden, doch werden ihre Potenziale oft nicht mehr in vollem Ausmaß genutzt.

Viele Unternehmen versuchen durch die Beschäftigung von ArbeitnehmerInnen mit Migrationshintergrund den Fachkräftemangel im eigenen Unternehmen auszugleichen. Durch die erschwerten Bedingungen, die an MigrantInnen gestellt werden, sich am österreichischen Arbeitsmarkt einzugliedern, wird diese Möglichkeit zunehmend eingeschränkt. Auch die bereits erworbene Ausbildung der MigrantInnen ist oft nicht ausreichend, um die speziell für die unbesetzten Arbeitsplätze geforderten Qualifikationen zu erfüllen.

Großes Potenzial wird mit dem Quereinstieg branchenfremder Bewerber gesehen. Immer öfter wird der ursprünglich erlernte Beruf nicht mehr ein ganzes Berufsleben lang ausgeführt, was dazu führt, dass Personen mit dem Interesse, in einen anderen Beruf einzusteigen, eine Ausbildung in einer fremden Branche machen, um am Arbeitsmarkt bessere Chancen zu haben. Für Unternehmen ist es meist sehr herausfordernd, dass die Bereitschaft zur Mobilität von potenziellen ArbeitnehmerInnen nicht immer gegeben ist.

Immer wichtiger, vor allem für die jüngere Generation, wird das Employer Branding eines Unternehmens. Um sich mit einem Betrieb identifizieren zu können, müssen die Werte des Unternehmens nach außen und nach innen mit den gewünschten Werten der potenziellen ArbeitnehmerInnen übereinstimmen. Da der Konkurrenzkampf um kompetente Mitarbeiter aufgrund des

Fachkräftemangels allgegenwärtig ist, sind Unternehmen gefordert, ein positives Unternehmensbild zu schaffen, welches nicht nur bestehende MitarbeiterInnen hält, sondern auch neue MitarbeiterInnen für sich gewinnen kann.

Eine weitere schwierige Herausforderung für Unternehmen stellt sich dabei, MitarbeiterInnen langfristig motivieren zu können. MitarbeiterInnen, welche sich mit dem Unternehmen identifizieren, sind intrinsisch motiviert und werden für ihre Leistung keine Anforderungen stellen. Hin-gegen stellt sich das Problem, MitarbeiterInnen zu motivieren, die sich mit dem Unternehmen nicht verbunden fühlen.

Zwar haben Unternehmen die Möglichkeit, diese ArbeitnehmerInnen extrinsisch zu motivieren, doch bleibt diese Motivation dann aus, wird auch die Leistung der MitarbeiterInnen sinken.

3.2. Theoretische Subforschungsfrage 2

2: Welche Anforderungen müssen österreichischen Unternehmen erfüllen, um erfolgreich Lehrlinge zu rekrutieren?

Mit dem dualen Ausbildungssystem wurde eine etablierte Methode geschaffen, um Lehrlinge optimal theoretisch sowie praktisch auf den weiteren Berufsweg in der gewählten Branche vorzubereiten. Mit der Einführung der Lehre mit Matura wurden Maßnahmen unternommen, um die Lehre attraktiver zu machen und mehr Jugendliche dazu zu bringen, eine Lehrausbildung zu absolvieren. Trotz allem sind die Lehrlingszahlen nach dem Lehrlingsaufschwung im Jahr 1982 kontinuierlich gesunken. Oft werden Jugendliche mit einer höheren schulischen Ausbildung im klaren Vorteil von anderen gesehen und somit wird die Lehre weniger interessant. Auch der elterliche Einfluss auf die Jugendlichen beeinflusst die Lehre zum Teil negativ. Des Öfteren werden junge Menschen dazu gebracht, berufliche Wege einzuschlagen, die sie eigentlich nicht interessieren. Auch die gesellschaftlichen Anforderungen setzen viele unter Druck und veranlasst sie, nicht den eigentlich gewünschten Beruf auszuüben. Diese Problematik führt dazu, dass Jugendliche nach der Lehrabschlussprüfung einen anderen beruflichen Weg einschlagen oder aber auch

schon in der Lehrzeit den Ausbildungsvertrag mit dem Unternehmen lösen. Vor allem mit steigendem Alter wird die Zahl der Lehrabbrüche, die von den Lehrlingen ausgeht, immer höher.

Mit der Ausbildung der Generationen Y und Z, haben sich auch die Anforderungen an Lehrbetriebe drastisch verändert. Diese Generationen sind mit Internet, Computer und Handy aufgewachsen. Besonders für die Generation Z spielt der Einsatz von Technologie nicht nur bei der Ausbildung eine große Rolle, sondern beginnt schon beim Bewerbungsgespräch, das für sie vorzugsweise Online oder über das Handy stattfinden sollte. Der Anspruch an ein Unternehmen mit einem positivem Employer Branding ist für diese beiden Generationen von hoher Wichtigkeit, sodass der Wunsch vorhanden ist, sich mit den Wertevorstellungen des Unternehmens identifizieren zu können. Des Weiteren hat vor allem eine ausgewogene Work-Life-Balance einen hohen Stellenwert bei ArbeitnehmerInnen und zukünftigen ArbeitnehmerInnen dieser Generationen.

Diese Veränderungen der Wünsche im Vergleich zu den Generationen davor, zwingen Unternehmen dazu, nicht nur an ihrem Employer Branding zu arbeiten und es immer wieder zu aktualisieren, sondern auch auf die Wünsche der Generationen einzugehen, um sich am Arbeitsmarkt zu etablieren. Mit der Nutzung des Internets, sind Unternehmen immer transparenter geworden, was den Wettbewerbsdruck unter den Betrieben immer weiter antreibt. Somit gilt es für Unternehmen sich nicht nur von den Mitbewerbern abzuheben, um Lehrlinge und ArbeitnehmerInnen für sich zu gewinnen, sondern auch die gestellten Anforderungen der Generationen nach flexiblen Arbeitszeitmodellen zu erfüllen, um Beruf und Privatleben aufeinander abstimmen zu können. Da durch den demografischen Wandel und die sinkende Geburtsrate die Zahl der potenziellen Fachkräfte und Auszubildenden stetig sinkt, doch die Nachfrage gleichbleibt oder sogar steigt, sehen sich die ArbeitnehmerInnen in der Position, sich das Unternehmen, wofür sie arbeiten wollen, aussuchen zu können. Der Druck für österreichische Unternehmen auf ein positives und modernes Image zu achten, wird somit immer größer.

4. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

In diesem Teil der Masterthesis wird auf die methodische Vorgehensweise des empirischen Teils eingegangen und diese beschrieben. Darauf folgt eine Ergebnisdarstellung, die sich auf die ausgewerteten ExpertInneninterviews stützt. Auf Basis dieser Bearbeitung werden anschließend die empirischen Subforschungsfragen beantwortet.

4.1. Forschungsdesign

Bei der Bearbeitung der theoretischen Arbeit werden die wissenschaftlich gestellten Subforschungsfragen mit entsprechender Fachliteratur beantwortet (vgl. Ebster, Stalzer, 2017, S.35).

Der gesamte theoretische Teil der Masterthesis wird durch intensive Literaturforschung erarbeitet. Verschiedene Teile, die mit dem Forschungsthema der Arbeit in Verbindung stehen, werden durch wissenschaftliche Literaturrecherche untersucht und analysiert. Mithilfe der durch die Recherche gewonnen Informationen, werden die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet.

Empirischen Studien beziehen sich indirekt oder direkt auf Sachverhalte, die beobachtbar sind. Dafür werden verschiedene Daten zu einem Untersuchungsgegenstand konzentriert und Ausprägungen von Merkmalen, die für eine Forschungsfrage als bedeutend erachtet wurden, analysiert und erklärt, um untersuchte Objekte damit zu beschreiben. Mit empirischen Studien werden in der Theorie getätigte Aussagen, wissenschaftlich in der Praxis getestet und überprüft (vgl. Sandberg, 2017, S.42).

Der empirische Teil der Masterthesis wird qualitativ bearbeitet. Auf Basis eines zum Thema abgestimmten Gesprächsleitfadens, werden ExpertInneninterviews mit Personen durchgeführt,

die aufgrund ihrer Tätigkeiten und Erfahrungen ausgewählt werden. Hierfür werden unterschiedliche Betriebe aus der Bäckerei- und Konditoreibranche in Österreich ausgewählt, um umfangreiche Ansichten erheben zu können. Für die Bearbeitung des empirischen Teils eignet sich diese Erhebungsmethode sehr gut, da sich die GesprächspartnerInnen im Zuge des Interviews frei äußern können. Um einen realen Sachverhalt zu gewährleisten, werden die ExpertInneninterviews digital aufgezeichnet.

Das ExpertInneninterview zeichnet sich dadurch aus, dass man spezifisches Fachwissen von Kennern erhält, welche für das jeweilige Forschungsinteresse über besondere Wissensstände verfügen (vgl. Kühl, Strodtholz, Taffertshofer, 2009, S. 33).

Für die Datenauswertung wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz gewählt. Hier erfolgt eine Unterscheidung in interne und externe Studiengüte. Wichtige Kriterien der internen Studiengüte sind unter anderem Datensicherung, vollständige Transkription, Begründung der Methodenwahl und Codierung. Zur externen Studiengüte gehören Verallgemeinbarkeit und Übertragbarkeit, sowie der Austausch mit ExpertInnen und TeilnehmerInnen (vgl. Kuckartz, 2018, S 201-218).

4.2. Erhebungsmethode

In der qualitativen Forschung wird zwischen textförmigen Daten und Multimedia-Daten unterschieden. Diese werden als Rohdaten verstanden, die für eine nachstehende Analyse von den Forscherinnen und Forschern entsprechend ausgewertet werden müssen (Kuckartz, Rädiker, 2019, S.442).

Bei der qualitativen Forschung werden Daten generiert, indem Interviews durchgeführt werden. Die Unterscheidung von quantitativer und qualitativer Forschung liegt darin, dass bei der quantitativen Methode standardisierte Befragungsmethoden angewandt werden, wie zum Beispiel

ein Fragebogen mit geschlossenen Fragen. Bei der qualitativen Forschung hingegen werden weniger standardisierte Methoden angewendet und auf offenerer Art und Weise erarbeitet, um der befragten Person auch den nötigen Freiraum zu lassen (vgl. Schreier, 2013, S.223).

Das Ziel der empirischen Sozialforschung ist es, Aussagen über Beschaffenheit und Struktur sozialer Wirklichkeiten zu machen, die uns umgeben. Die durch Befragungen, Experimente und Beobachtungen gewonnenen Daten als Ausschnitt sozialer Realität, werden in einer empirischen Untersuchung durch regelgeleitete und systematische Analysen bearbeitet (vgl. Misoch, 2019, S.1).

Durch flexible und offene Methoden nähert sich die qualitative Forschung an Forschungsbereiche heran, die es zu untersuchen gilt. Mit dem Einsatz von Erhebungsinstrumenten, die nicht standardisiert sind, verfolgt sie das Ziel des Verstehens und des Nachvollziehens (vgl. Misoch, 2019, S.3).

Die ExpertInneninterviews werden von einem Interviewleitfaden gestützt, der dabei helfen soll, das Gespräch zu strukturieren. Damit soll verhindert werden, dass wichtige Themen bei der Befragung vergessen werden oder es zu einer Themenabweichung kommt. Im Interviewleitfaden sind Fragen vorhanden, die relevant für das Forschungsvorhaben und so formuliert sind, dass der Interviewpartner weder mit Nein noch mit Ja antworten kann (vgl. Kuckartz, Dresing, Rädiker, Stefer, 2007, S.21).

Für die Erhebung der Daten zur Bearbeitung des empirischen Teils der Masterthesis wurde ein Interviewleitfaden erstellt, der sich in drei Hauptpunkte gliedert, und zwar dem Fachkräftemangel, der Arbeitgeberattraktivität und Lehrlingsausbildung. Der Leitfaden setzt sich aus rund 37 Fragen zusammen, die die bereits genannten Hauptpunkte berücksichtigt haben. Vorab wurde der Leitfaden in Form eines Prätests auf Verständlichkeit und Interviewdauer überprüft. Der Interviewleitfaden wurde in den Anhang der Masterthesis eingefügt.

4.2.1. Sampling

ExpertInnen sind Personen einer Funktionselite, die wegen ihrer Position über besonderes Wissen und wichtige Informationen verfügen. Sie sind eine Quelle an Spezialwissen, das dazu benötigt wird, um erforschende Sachverhalte zu erschließen (vgl. Lläser, Landel, 2009, S.11-12).

Dadurch, dass bei einem Interview die Daten, die für das gewünschte Forschungsthema relevant sind in Form von mündlicher Kommunikation gesammelt werden, stellt diese Form der Datenerhebung eine Besonderheit dar. Der Forschende nimmt hierbei den Platz als Fragender und Zuhörer ein und der Befragte den Platz als Erzählender und Antwortender, weshalb es zu einer Asymmetrie in der Kommunikation kommt, was aber im Bewusstsein der beiden Beteiligten liegt (vgl. Misoch, 2019, S.13).

Als ExpertInnen werden Menschen bezeichnet, die als Sachverständige, Kenner oder Fachleute gelten und über besonderes Fachwissen verfügen, das für das jeweilige Forschungsinteresse von Bedeutung ist. Aus diesem Grund zeichnen sich ExpertInneninterviews dadurch aus, dass für die Befragung ein bestimmter Personenkreis hinzugezogen wird, der spezifisches Wissen einbringt, das für den Forschungsbereich relevant ist (vgl. Kühl, Strodtholz, Taffertshofer, 2009, S.33).

Die Interviews werden mit einem teilstrukturierten Interviewleitfaden gestützt, welcher Fragen zu Themenbereichen beinhaltet, die im Interview behandelt werden. Mithilfe des Interviewleitfadens ist es möglich, Themenbereiche zu visualisieren und zu gewährleisten, dass alle wichtigen Aspekte, die für den Forschungsgegenstand relevant sind, abgefragt werden (vgl. Wintzer, 2016, S.37).

Für die ExpertInneninterviews wurden 10 Personen ausgewählt, die sich als Geschäftsführer, Personalmanager sowie Unternehmensleiter in der Bäckerei- und Konditoreibranche etabliert haben. Die Größenstruktur unterteilt sich in Klein-, Mittel- und Großbetriebe, in denen die angeführten Personen tätig sind. Die Kontaktaufnahme und Terminvereinbarung der InterviewpartnerInnen erfolgten telefonisch. Mit Einverständnis der ExpertInnen wurden die in Präsenz ge-

fürten Einzelinterviews mithilfe eines Diktiergerätes und eines Mobiltelefons digital dokumentiert. Die Interviews wurden von einem Interviewleitfaden, wie in Abschnitt 4.2 erläutert, gestützt, um alle relevanten Themeninhalte konzentriert abzufragen.

Tabelle 2: Übersicht der InterviewpartnerInnen

Interviewpartner	Datum	Uhrzeit	Ort	Art	Dauer
IP 1	13.12.2021	9.30 Uhr	Puntigam	Präsenz	54 min 23 sek
IP 2	04.01.2022	9.30 Uhr	St.Georgen	Präsenz	1h 22 min 27 sek
IP 3	05.01.2022	11.00 Uhr	Gratkorn	Präsenz	39 min 59 sek
IP 4	11.01.2022	11.00 Uhr	Graz	Präsenz	1h 10 min 23 sek
IP 5	11.01.2022	15.00 Uhr	Graz	Präsenz	1h 1 min 15 sek
IP 6	12.01.2022	8.00 Uhr	Pörschach (Kärnten)	Präsenz	51 min 27 sek
IP 7	13.01.2022	13.00 Uhr	Graz-Umgebung	Präsenz	1h 9 min 59 sek
IP 8	22.01.2022	14.00 Uhr	Deutschlandsberg	Präsenz	57 min 25 sek
IP 9	27.01.2022	8.00 Uhr	Wien	Präsenz	1h 47 min 30 sek
IP 10	31.01.2022	7.00 Uhr	Wörgl (Tirol)	Präsenz	58 min 39 sek

Quelle: eigene Darstellung

4.2.2. Transkribieren

Bei qualitativen Interviews sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass diese in Form von Audio- oder Videoaufzeichnungen festgehalten werden, um eine wortgetreue Verschriftlichung zu gewährleisten. Der Vorteil dabei ist vor allem, dass man im Zuge der Arbeit auch wörtliche Zitate, die anhand der Aufzeichnungen aufgegeben sind, wiedergeben kann (Kuckartz, 2018, S.165).

Bevor die Aufzeichnungen in schriftlicher Form wiedergegeben werden, ist es wichtig vorab Transkriptionsregeln festzulegen, um das Ausmaß der Genauigkeit der Verschriftlichung für seine spätere Analyse festzulegen (Kuckartz, 2018, S.166).

Beim Transkribieren der Interviews besteht neben der herkömmlichen Methode auch die Möglichkeit eine Transkriptionssoftware zu benutzen. Auch sollten in den Transkripten Postskripten

enthalten sein, die den Ort, die Zeit sowie etwaige Kontaktinformationen beinhalten. Eine Anonymisierung der Transkriptionen ist unerlässlich, um zu verhindern, dass durch den Erhalt sensibler Informationen, Rückschlüsse auf die konkrete Person gezogen werden können. Sämtliche Namen, die in einem Interview erwähnt werden, müssen gänzlich im Transkript durch Decknamen oder Kürzel ersetzt werden (Kuckartz, 2018, S.170-171).

4.3. Auswertungsmethode

Als Auswertungsmethode wurde die qualitative Inhaltsanalyse gewählt, in der das Verstehen und die Interpretation der Texte eine große Rolle spielen im Gegensatz zur klassischen Form der Auswertung, welche sich nur auf den manifesten Inhalt eines Textes beschränkt. Diese Form der Inhaltsanalyse zeichnet sich besonders durch die kategorienbasierte Vorgehensweise, die Zentralität der Kategorien und das durch klar festgelegte Regeln systematische Vorgehen in den einzelnen Schritten aus. In der qualitativen Inhaltsanalyse werden auch die gesamten Daten kategorisiert und klassifiziert, nicht nur ein Teil davon. In dieser Form der Auswertung gehört das Erstreben der Übereinstimmung von Codierenden, sowie die Anerkennung von Gütekriterien zu einem wichtigen Punkt (vgl. Kuckartz, 2018, S.26).

In der klassischen Form der Inhaltsanalyse orientiert man sich an einem starr gehaltenem Phasenmodell, welches in die fünf Phasen, Planungsphase, Entwicklungsphase, Testphase, Codierphase und Auswertungsphase eingeteilt wird (Kuckartz, 2018, S.44-45).

Zwar wird sich in der qualitativen Inhaltsanalyse auch an ein Grundschema gehalten, jedoch ist diese wesentlich flexibler gestaltet, da man in den verschiedenen Phasen immer wieder zirkulieren kann, weil diese miteinander verbunden sind und nicht in einem strikten linearen Prozess abgearbeitet werden. In dieser Form der Analyse ist es möglich, selbst nach dem fast vollständigen Codierungsprozess mit fertigem Kategoriensystem immer noch neue Daten zu erheben. Es gibt einige erhebliche Unterschiede zwischen der klassischen und qualitativen Inhaltsanalyse, die sich herauskristallisieren. Einer dieser Punkte ist zum Beispiel, die Hypothesen-Formulierung in

der Planungsphase, welche in der qualitativen Inhaltsanalyse nicht notwendig ist, weil ihr Vorgehen viel offener gestaltet ist. Ein weiterer ist die nicht vorhandene strikte Trennung der Analysephasen wie in der quantitativen Inhaltsanalyse, wo die einzelnen Phasen in einem starren Ablauf bearbeitet werden. In der qualitativen hingegen können zum Beispiel der Erhebungs- und der Auswertungsprozess parallel verlaufen. Das Ursprungsmaterial bleibt in der qualitativen Inhaltsanalyse auch nach der Codierung interessant und hat nicht an Wert verloren. Im Gegensatz zur klassischen Inhaltsanalyse kann die qualitative gänzlich ohne statistische Auswertungen auskommen. Doch liegt die Gemeinsamkeit der beiden Analyseformen in der Arbeit mit Kategorien und die auf Kategorien aufgebaute Analyse (Kuckartz, 2018, S.46-47).

4.3.1. Kategorienbildung

Der Begriff Kategoriensystem bezeichnet die Gesamtheit aller Kategorien, welche sich entweder als lineare Liste, als Hierarchie oder als Netzwerk organisieren. In einem hierarchischen Kategoriensystem wird zwischen Hauptkategorien und Subkategorien unterschieden. Die Hauptkategorien werden als solches bezeichnet, weil sie im Gegensatz zu den spezifischeren Subkategorien viel umfangreicher sind und für die Forschung einen essenzielleren Wert haben (vgl. Kuckartz, 2018, S.38).

Die Bildung eines Kategoriensystems nimmt sehr viel Zeit in Anspruch und erfordert sorgfältiges Arbeiten. Im Zuge der Erstellung des Kategoriensystems ist es erforderlich, dass die Kategoriendefinitionen gleichzeitig formuliert werden, da es sich bei einer qualitativen Inhaltsanalyse um ein regelgeleitetes Verfahren handelt (Kuckartz, 2018, S.39)

Ohne die Definition von Kategorien wären jegliche Ergebnisse einer Inhaltsanalyse sehr schwer zu interpretieren, weshalb sie deren grundlegende Elemente darstellen. Die Kategoriendefinitionen ergeben einen Codierleitfaden, welcher das Codieren erleichtert und auch dazu führt, dass die Übereinstimmung zwischen Codierenden erhöht wird, umso besser die Definitionen ausge-

arbeitet wurden. Kategorien sind für die qualitative Inhaltsanalyse ein zentraler Bestandteil, weshalb bei der Analyse ein wichtiger Schritt ist, ein Kategorienhandbuch zu erstellen. In einem Kategorienhandbuch werden alle Kategorien beschrieben, die im Zuge der Arbeit erstellt wurden. Mit der Ausarbeitung des bereits genannten Handbuchs wird die Genauigkeit und die Sorgfalt dokumentiert, welche für die Analyse erforderlich ist (vgl. Kuckartz, 2018, S.40).

Die Forschungsfrage, die Zielsetzung der Forschung und das Vorwissen des Forschenden hat großen Einfluss darauf, wie die Kategorien gebildet werden. Umso umfangreicher das Vorwissen, desto theorieorientierter werden die Kategorien gebildet (Kuckartz, 2018, S.63).

Nachstehend wird die Beschreibung der in der Auswertungsphase induktiv und deduktiv gebildeten Kategorien dargelegt.

Fachkräftemangel

Gründe des Fachkräftemangels *

In dieser Subkategorie geht es um die Gründe die laut Unternehmen zu einem Fachkräftemangel in der Bäckerei- und Konditoreibranche geführt haben.

Gegenmaßnahmen *

Hierbei werden alle Gegenmaßnahmen erfasst, die Unternehmen ausführen, um den Fachkräftemangel in dieser Branche entgegenzuwirken.

Attraktivität des Berufes *

Alle Gründe werden hier aufgezählt, die die Berufe Bäcker und Konditor nach Ansicht der Unternehmen attraktiv oder auch unattraktiv machen.

Automatisierung in der Bäckerei/Konditorei *

Hier geht es um alle Automatisierungen die Unternehmen vornehmen, um einerseits dem Fachkräftemangel auszugleichen und andererseits, die MitarbeiterInnen zu entlasten.

Fachkräftemangel in Unternehmen *

In dieser Subkategorie werden alle Erfahrungen beleuchtet, die UnternehmerInnen in ihrem Betrieb mit dem Fachkräftemangel gemacht haben.

Veränderung des Berufes *

Alle Veränderungen, die es in den Berufen Bäcker und Konditor aus Sicht der Unternehmen in Zukunft geben könnte, werden in dieser Kategorie erörtert.

Arbeitgeberattraktivität

Attraktivität des/r ArbeitgeberIn

Hier werden alle Strategien erörtert, die Unternehmen nutzen, um am Arbeitsmarkt als attraktiver ArbeitgeberInnen dazustehen und was ihrer Meinung nach wichtig ist, um generell ein attraktive/r ArbeitgeberIn zu sein.

Motivation der MitarbeiterInnen

In dieser Subkategorie werden alle Maßnahmen geschildert die Unternehmen aufbringen, um ihre MitarbeiterInnen zu motivieren und die allgemeine Wichtigkeit der Motivation von MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz.

Aus- und Weiterbildung im Betrieb

Alle Aus- und Weiterbildungen, die ein Betrieb für seine MitarbeiterInnen anbietet und fördert, werden hier dargestellt.

Lehrlingsausbildung

Attraktivität der Lehre

Hierbei werden alle Punkte geschildert die laut Unternehmen die Attraktivität der Lehre in der Bäckerei und Konditorei betreffen und jene Maßnahmen, die ihrer Ansicht nach unternommen werden sollten, um den Lehrberuf attraktiver zu machen.

Veränderungen des Lehrbildes/ der Lehre *

Hier werden alle Veränderung aufgezeigt, die aus Sicht der Unternehmen zukünftig die Lehre betreffen und auch diese, die laut UnternehmerInnen notwendig sind.

Generation Z in der Bäckerei/Konditorei

In dieser Subkategorie werden alle Erfahrungen beleuchtet die Unternehmen mit der Generation Z in der Bäckerei und Konditorei gemacht haben.

MitarbeiterInnen der Bäckerei/Konditorei

Wichtigkeit der Fachkräfte *

Die Wichtigkeit der Fachkräfte in der Bäckerei- und Konditoreibranche wird hier aus Sicht der Unternehmen dargestellt.

Weiterbildung der BäckerInnen und KonditorInnen *

Hier wird die Bereitschaft von BäckerInnen und KonditorInnen festgehalten, die den Unternehmen bei ihren MitarbeiterInnen aufgefallen ist und auch die deren Wichtigkeit.

QuereinsteigerInnen

In dieser Subkategorie werden alle Erfahrungen aufgezählt die Unternehmen mit QuereinsteigerInnen in der Bäckerei- und Konditoreibranche gemacht haben.

Unzufriedenheit der MitarbeiterInnen

Hierbei wird die Unzufriedenheit der MitarbeiterInnen laut Einschätzung der Unternehmer dargestellt.

*induktive Bildung

4.3.2. Codierung

Bei der klassischen quantitativen Inhaltsanalyse wird bei einer Codierung das Zuordnen einer Kategorie ausgelöst, welche auf formale oder auf inhaltliche Weise bestimmt werden kann. Zu den formalen Bestimmungsmerkmalen zählen unter anderem die Länge oder der Umfang einer Codiereinheit, aber auch das Erstellungsdatum. Bei den Codierungen, auf den Inhalt bezogen, gibt es drei verschiedene Arten der Zuordnung. Entweder kann man sich auf Personen, Orte oder weiteres beziehen, auf bestimmte Äußerungen oder auf Themen und Diskurse. Es besteht die Möglichkeit, einem einzelnen Wort eine Kategorie zuzuordnen, was als minimale Codiereinheit

bezeichnet wird. Hingegen versteht man unter Codiereinheit in der qualitativen Inhaltsanalyse eine Textstelle, die in Verbindung mit einem bestimmten Inhalt oder einer Kategorie steht. Hierbei kann eine doppelte Blickrichtung entstehen. In der Ersten blickt man von einer Kategorie auf eine bestimmte Stelle im Text, welche dann ein codiertes Segment ergibt, was einer Kategorie zugeordnet werden kann. In der zweiten Blickrichtung werden Kategorien oder Konzepte anhand des Textes entwickelt. Durch die entstehende Verbindung von Kategorie und Textstelle, erhält man bei beiden das gleiche Endergebnis (Kuckartz, 2018, S.41).

Ein erheblicher Unterschied ergibt sich beim Codieren zwischen der klassischen Inhaltsanalyse und der qualitativen Inhaltsanalyse. Aufgrund der sich verändernden analytischen Ebene beim klassischen Codier Vorgang, ist es anschließend nicht mehr möglich den Bezug zum Ausgangsmaterial erneut aufzubauen. In der qualitativen Inhaltsanalyse hingegen, bleibt während der gesamten Analyse der Bezug zwischen Kategorie und Ausgangsmaterial aufrecht und es kann jederzeit auf den vorliegenden codierten Text zurückgegriffen werden (Kuckartz, 2018, S.42-43).

4.3.3. Gütekriterien

Es gibt eine Reihe von Gütekriterien, die in einer qualitativen Inhaltsanalyse enthalten sind. Diese sind zum Beispiel Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit, so wie Regelgeleitetheit, intersubjektive Nachvollziehbarkeit und Auditierbarkeit, um einige zu nennen. Die genannten Kriterien betreffen nicht nur die inhaltsanalytische Auswertungstechnik, sondern gelten auch für das gesamte Forschungsprojekt. Es gibt einige wichtige Punkte, die bei der qualitativen Inhaltsanalyse beachtet werden müssen, um eine interne Studiengüte zu gewährleisten und somit die Gütekriterien einzuhalten. Interviews sollten in Form von Audio- oder Videoaufnahmen fixiert werden. Des Weiteren sollten die Interviews unter Einhaltung der Transkriptionsregeln vollständig transkribiert werden, bei der Transkription ist außerdem darauf zu achten, dass die verschriftlichte Fassung dem Gesagten entspricht und die Daten anonymisiert sind. Das Kategoriensystem sollte konstant aufgebaut sein und weitergehend darauf geachtet werden, dass die Haupt- und Subkategorien gut ausgearbeitet werden (vgl. Kuckartz, 2018, S.204- 205).

Einige der wichtigsten Ziele der qualitativen Inhaltsanalyse sind die Übertragbarkeit und die Verallgemeinbarkeit welche zu den externen Gütekriterien gehören. Um die Verallgemeinbarkeit von empirischen Ergebnissen erhöhen zu können, wird ein regelmäßiger Austausch mit Experten vollzogen. Diese Experten sind kompetente Personen, die auf erste Forschungsergebnisse reagieren sowie zu Vorgehensweisen Stellung nehmen und aufgrund ihres Wissens auf Tatbestände aufmerksam machen, die sonst übersehen werden könnten (vgl. Kuckartz, 2018, S.217- 218).

Mit den Methoden, die die empirische Datenerhebung mit sich bringt, hat man die Möglichkeit, die für die Untersuchung wertvollen Ausschnitte realitätsgenau zu beschreiben und abzubilden (vgl. Bortz, 1984, S.72).

4.4. Ergebnisdarstellung der empirischen Untersuchung

In diesem Teil der Masterthesis werden die Ergebnisse der empirischen Forschung dargestellt, indem nachfolgend auf die in Abschnitt 4.3.1 angegebenen Kategorien der Reihenfolge nach eingegangen wird. Mit den aus den ExpertInneninterviews gewonnen Erkenntnissen werden anschließend die empirischen Subforschungsfragen beantwortet.

4.4.1. Fachkräftemangel

In Bezug auf den Fachkräftemangel sind sich ein großer Teil der ExpertInnen einig, dass die Arbeitszeiten in der Bäckerei- und Konditoreibranche ein ausschlaggebender Punkt sind, weshalb es in diesen Branchen **zu einem Fachkräftemangel gekommen** ist (vgl. IP4, 2022, Z109, Z126-127). Aus ihrer Sicht ist eine 6-Tage-Woche sowie das Nachtarbeiten nicht besonders attraktiv für Jugendliche, die sich für diese Berufe interessieren könnten (vgl. IP2, 2022, Z153-159; IP3, 2022, Z14-20; IP6, 2022, Z72-77; IP7, 2022, Z119-123). Des Weiteren wurde immer wieder die zu geringe Bezahlung angesprochen, welche MitarbeiterInnen in diesen Bereichen veranlasst den

Beruf und auch die Branchen zu wechseln, um mit anderen Tätigkeiten besser zu verdienen (vgl. IP1, 2021, Z717; IP5, 2022, Z144-145; IP8, 2022, Z90-92; IP10, 2022, Z83-84). Hierbei geht jedoch auch hervor, dass der Fachkräftemangel aus Sicht einiger ExpertInnen nicht im Zusammenhang mit dem Gehalt steht, da dieses aufgrund der Nachtzulagen steigt (vgl. IP3, 2022, Z18; IP6, 2022, Z79). Auch die Innung hat aus Sicht einiger IP verabsäumt, sich darum zu kümmern, Nachwuchskräfte zu gewinnen, da von ihrer Seite her auch das Berufsbild nicht modernisiert wurde, um die Attraktivität der Berufe zu steigern (vgl. IP1, 2021, Z117-118; IP6, 2022, Z393-397; IP10, 2022, Z22-36). Für IP2 steht klar im Vordergrund, dass der Fachkräftemangel deshalb gegenwärtig ist, weil es immer weniger Menschen gibt, die bereit sind Verantwortung zu übernehmen und sich für einen Betrieb einzusetzen wollen, da aus seiner Sicht die Work-Life-Balance dieser Personen im Vordergrund steht (vgl. IP2, 2022, Z10-21). Aus eigenen Erfahrungen hat IP3 geschildert, dass 70 % oder 90 % der Lehrlinge aus seinem Unternehmen nach der Lehrabschlussprüfung den Beruf gewechselt haben, was für ihn im direkten Zusammenhang mit den Arbeitszeiten steht (vgl. IP3, 2022, Z7-14). Ebenso wurde erwähnt, dass es nach Meinung einiger IP die Schuld der Unternehmen ist, dass es zu einem Mangel an Fachkräften gekommen ist, da in den Branchen zu wenig Fachkräfte ausgebildet werden (vgl. IP3, 2022, Z7; IP9, 2022, Z10-13). Auch gesundheitliche Gründe können Fachkräfte dazu bewegen, einen anderen Beruf zu wählen, wie im Betrieb von IP3 (vgl. IP3, 2022, Z235-237). IP4 und IP5 sind der Meinung, dass sich die allgemeine Arbeitseinstellung der Menschen generell geändert hat und sie es bevorzugen entweder in Teilzeit oder gar nicht mehr zu arbeiten, um dadurch mehr Freizeit zu erhalten (vgl. IP4, 2022, Z227-228; IP5, 2022, Z26-29). Im Unternehmen von IP4 hat der Fachkräftemangel gezeigt, dass freie Stellen nicht mehr mit qualifiziertem Personal besetzt werden können, welches über das notwendige Wissen verfügt, das dafür unerlässlich ist (vgl. IP4, 2022, Z7-11). Die Wertigkeit und die Attraktivität der Lehre wurden aus Sicht der IP vernachlässigt. Viel zu sehr wurde immer darauf beharrt, dass Jugendliche statt einer Lehre eine höhere schulische Ausbildung absolvieren sollen, und es wurde ihnen suggeriert, dass man mit dieser seinen eigenen Wert zukünftig steigern kann (vgl. IP5, 2022, Z11-13; IP8, 2022, Z9-14, Z97-100). Für IP9 ist ganz klar, dass die sportlichen Aktivitäten der Jugendlichen heutzutage immer weniger werden, was dazu führt, dass sie der körperlichen Arbeit eines Handwerks nicht mehr gewachsen sind und sich nach einigen Jahren im Beruf aus gesundheitlichen Gründen in eine andere Branche begeben (vgl. IP9, 2022, Z104-122). In der

Konditoreibranche wird der Fachkräftemangel als geringer betrachtet, da dieser Beruf als attraktiver gilt und die Menge an Auszubildenden etwas höher ist als in der Bäckereibranche. Jedoch stellt man hier fest, dass man nicht den Umsatz generieren kann, um den Arbeitsaufwand bei der Herstellung zu kompensieren (vgl. IP2, 2022, Z143-159; IP3, 2022, Z72-73; IP7, 2022, Z117-118). Zukünftig wird der Fachkräftemangel in den beiden Branchen noch viel stärker kommend eingeschätzt, da aus Sicht einiger ExpertInnen in 10 bis 15 Jahren aufgrund des demografischen Wandels kaum noch Fachkräfte und Lehrlinge vorhanden sein werden, die man ausbilden kann (vgl. IP6, 2022, Z109-110; IP9, 2022, Z17-20; IP10, 2022, Z72-76). Für IP7 ist der Fachkräftemangel sehr schwer einzuschätzen, jedoch glaubt er, dass sich der Mangel einpendeln wird und für alle Bereiche, die abgedeckt werden müssen, werden seiner Ansicht nach Fachkräften vorhanden sein (vgl. IP7, 2022, 173-178). IP9 sieht ganz klar, dass seiner Meinung nach in der Verantwortung der Unternehmen liegt, vorzeitig Lehrlinge auszubilden und Maßnahmen zu treffen, um bestehende MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden (vgl. IP9, 2022, Z12-16). Auch hat sich herausgestellt, dass es für die Ausbildung von Lehrlingen oft nur mehr wenige Betriebe vorhanden sind und somit auch die Lehrplätze limitiert sind (vgl. IP10, 2022, Z81-84).

Fast alle ExpertInnen sind sich einig, die wichtigste **Gegenmaßnahme** zum Fachkräftemangel in den Branchen Bäckerei und Konditorei ist, eigene Lehrlinge auszubilden und diese auch im Unternehmen zu behalten (vgl. IP1, 2021, Z69-70; IP3, 2022, Z28-33; IP4, 2022, Z49-53, 93-94; IP5, 2022, Z29-43; IP6, 2022, Z19-29; IP7, 2022, Z197-212; IP8, 2022, Z135-141; IP10, 2022, Z70-71, 97-100). Durch die Kooperationen mit Schulen und dem gezielten Auftritt der Unternehmen dort, werden schon frühzeitig Maßnahmen ergriffen, Jugendliche auf diese Berufe aufmerksam zu machen und sie so später für die Lehre in den Unternehmen zu erwerben (vgl. IP7, 2022, Z183-195, 673-674; IP9, 2022, Z57-78). Für die Begeisterung der Jugendlichen ist nicht nur die Präsentation der Unternehmen wichtig, sondern auch die Anpassung des Lehrbildes ist nach Meinung der ExpertInnen von großer Wichtigkeit (vgl. IP4, 2022, Z254-259). Die Anforderungen, die man für ein Studium benötigt, sollten angehoben werden, um zu erreichen, dass sich mehr Jugendliche für eine Lehre entscheiden (vgl. IP10, 2022, Z255-258). Im Zuge dessen sollte auch das gesamte Berufsbild neugestaltet werden und die Lehre mit Matura sollte für diese Branche mehr beworben werden, um dasselbe Ziel zu erreichen (vgl. IP5, 2022, Z183-187; IP10, 2022, Z259-260). Auch wurde immer wieder von den ExpertInnen erwähnt, dass in ihren Unternehmen Hilfskräfte zu

angelernten Fachkräften ausgebildet werden, diesen aber noch zu wenig Beachtung dargebracht wird (vgl. IP10, 2022, Z58-68, 619-623). Aber um diese angelernten Fachkräfte behalten und langfristig motivieren zu können, ist eine Überbezahlung notwendig (vgl. IP10, 2022, Z93-96) wie auch die Möglichkeit, dass sie ohne Barrieren nach einigen Jahren in der Branche eine verkürzte Lehre, sowie eine Gesellenprüfung nachmachen können (vgl. IP2, 2022, Z258-263; IP10, 2022, Z252-255). Einige der IP sehen es auch als Lösungsansatz, dem Mangel an Fachkräften entgegenzuwirken, dass Betriebe Menschen mit ausländischer Herkunft in ihren Betrieben als Lehrlinge zu Fachkräften ausbilden oder auch Hilfskräfte zu angelernten Fachkräften schulen. Hier sollte verstärkt auf die Eingliederung von Flüchtlingen gesetzt werden (vgl. IP3, 2022, Z50-52, 56-60; IP6, 2022, Z338-364; IP7, 2022, Z31-34, 95-97, 665-669; IP9, 2022, Z21-24, 139-149, 150-155). Jedoch gab es hier keine gänzliche Einigkeit, da die sprachlichen Barrieren bei zu geringen Deutschkenntnissen ein Hindernis darstellen können (vgl. IP4, 2022, Z229-236; IP10, 2022, Z252-255). Auch das Binden bestehender MitarbeiterInnen hat einen hohen Stellenwert bei den ExpertInnen (vgl. IP4, 2022, Z53-60), wofür bestimmte Maßnahmen getroffen werden müssen, damit das auch gelingt (vgl. IP4, 2022, Z172-178; IP9, 2022, Z33-41). Eine dieser Maßnahmen ist die Umstellung der Arbeitszeiten auf eine 5- oder sogar 4-Tage-Woche in den Betrieben (vgl. IP1, 2021, Z53-54; IP3, 2022, Z131-137; IP6, 2022, Z77-78, 119-121), was auch neue MitarbeiterInnen für das Unternehmen bringen soll (vgl. IP10, 2022, Z139-149). Die ExpertInnen sind sich größten Teils einig, dass die Bezahlung in der Branche unbedingt angepasst werden muss, um künftig mehr Fachkräfte rekrutieren zu können (vgl. IP3, 2022, Z124-127; IP5, 2022, Z183; IP8, 2022, Z223-225), wobei sich das Arbeiten in der Nacht im Bäckereibereich positiv auf die Entlohnung aufgrund der Nachtzulagen auswirkt (vgl. IP4, 2022, Z123-126), obwohl laut IP4 eine Änderung auf die Tagesproduktion angestrebt werden sollte (vgl. IP4, 2022, Z169-170). Für die Suche nach Fachkräften wird von den Betrieben vermehrt auf Social-Media gesetzt, um die Reichweite zu erhöhen (vgl. IP7, 2022, Z73-75, 77-80; IP10, 2022, Z167-171), doch auch das Schalten von Annoncen in Tageszeitungen und die Mundpropaganda haben sich als gute Methoden bewährt (vgl. IP7, 2022, Z99-109; IP10, 2022, Z184-185). IP6 ist der Ansicht, dass die Branche gewisse Standards einhalten und sich selbst helfen muss, um durch faires Geben und Nehmen neue Fachkräfte zu gewinnen (vgl. IP6, 2022, Z381-385). In Zukunft wird als Gegenmaßnahme gesehen, dass Unternehmen vermehrt auf Technik setzen müssen, um den Mangel an Fachkräften zu kompensieren (vgl. IP7, 2022, Z719-725,

754-755). Für IP9 steht fest, dass es künftig kleinere Betriebe mit Fachkräften und hohem Qualitätsfaktor auf der einen Seite geben soll und große Produktionen, welche mit vollautomatischen Maschinen ausgestattet sind und für Handelsketten produzieren (vgl. IP9, 2022, Z164-168).

Die **Attraktivität des Berufes** leidet laut IP1 darunter, dass es unattraktiv für Menschen ist, generell mit Lebensmitteln zu arbeiten (vgl. IP1, 2021, Z51- 52). IP3 verknüpft die Attraktivität des Berufes direkt mit der persönlichen Entwicklung der Person, die diesen Beruf erlernt (vgl. IP3, 2022, Z453-455). Auch die 6-Tage-Woche, das Arbeiten an Samstagen, die Nachtschicht sowie Schichtarbeit generell und dass die Tage vor Feiertagen viel arbeitsintensiver sind als in anderen Branchen, trägt dazu bei, dass diese Berufe für Familien sehr unattraktiv sind (vgl. IP1, 2021, Z52-55, Z63-66; IP2, 2022, Z993-999; IP4, 2022, Z112-114, 118-120; IP6, 2022, Z423-424; IP7, 2022, Z53-59). Erfahrungen haben den UnternehmerInnen gezeigt, dass unattraktive Arbeitszeiten zum Verlust von Freunden geführt haben (vgl. IP2, 2022, Z1004-1007), oder auch sogar schon zu Scheidungen bei EhepartnerInnen. Jedoch gibt es Menschen, die aus persönlichen Gründen ausschließlich in der Nacht arbeiten wollen und nach einer gewissen Eingewöhnungsphase die Nacharbeit kein Hindernis mehr dargestellt hat (vgl. IP4, 2022, Z162-169, 858-861). Dennoch erkennt IP4, dass es immer weniger Lehrlinge in diesem Bereich gibt, und selbst langjährige MitarbeiterInnen wechseln im Laufe der Zeit aufgrund der Arbeitszeiten und der Anstrengung den Beruf (vgl. IP4, 2022, Z128-137, 851-854; IP6, 2022, Z113-116, 430-433). Der Beruf des Konditors wird allgemein attraktiver gesehen als der Beruf des Bäckers, da die Arbeitszeiten nicht so früh beginnen (IP5, 2022, Z215-219). Hierbei ist jedoch Flexibilität eine Grundvoraussetzung, welche nicht jede/r MitarbeiterIn mit sich bringt (vgl. IP5, 2022, Z98-102, 110-111). Erwähnt wird auch von den ExpertInnen, dass gerade in diesen Branchen besonders vor den Feiertagen sehr viel zu tun ist, wo andere vielleicht freihaben (vgl. IP4, 2022, Z141-144; IP5, 2022, Z295-300), jedoch wird laut IP4 jemand der in dieser Branche arbeitet niemals arbeitslos sein, da diese Branchen auch in Krisensituationen Bestand haben (vgl. IP4, 2022, Z144-145; IP6, 2022, Z390-392; IP7, 2022, Z127-128). Durch das Arbeiten mit Kühlungen oder Tiefkühlsystemen können die Arbeitszeiten attraktiver gestaltet werden, um nicht mehr unbedingt mitten in der Nacht oder an den Wochenenden arbeiten zu müssen (vgl. IP6, 2022, Z164-167; IP7, 2022, Z170-172). Ein weiterer Schritt, um die Attraktivität der Branchen zu steigern, ist die Erstellung flexibler Arbeitszeitmodelle, in dem MitarbeiterInnen einige Tage hintereinander arbeiten und dann wieder einige Tage freihaben. Mit

dieser Methode kann man sogar Personal finden, welches etwas weiter weg wohnt (vgl. IP9, 2022, Z808-829, 971-972). Der größte Teil der IP ist sich einig, dass die geringe Attraktivität der Branche und somit auch der Beruf des Bäckers und Konditors im direkten Zusammenhang mit der zu geringen Bezahlung für die relativ hohe Anstrengung der Tätigkeiten steht (vgl. IP3, 2022, Z223-226, 447-449). Auch die Schwierigkeit, mit diesem Gehalt eine Familie ernähren zu können wurde erwähnt, wenn man nicht gerade in einer höheren Position arbeitet (vgl. IP5, 2022, Z136-138; IP10, 2022, Z85), was eine Gehaltsanpassung in diesen Berufen unerlässlich macht (vgl. IP9, 2022, Z882-895). Durch das Arbeiten in der Nacht wird jedoch aufgrund der Zulagen das Gehalt wieder dementsprechend höher, was dann mit dem Gehalt anderer Berufe vergleichbar ist (vgl. IP6, 2022, Z426-427; IP7, 2022, Z129-130). Man überlegt sich, bei dieser geringen Bezahlung überhaupt arbeiten zu gehen, wenn man bedenkt, dass Arbeitslose nicht viel weniger bekommen. Die Wertigkeit der Fachkraft sollte allgemein durch mehr Bezahlung angehoben werden, sonst werden Lehrlinge nach der Lehrabschlussprüfung in andere Berufe wechseln, wo sie mehr verdienen. (vgl. IP8, 2022, Z77-92, 756-760). Immer öfter wechseln MitarbeiterInnen in die Industrie, wo das Gehaltsniveau viel höher ist (vgl. IP10, 2022, Z680-695). Durch die Backsendungen im Fernsehen ist die Attraktivität des Berufes Konditor enorm gestiegen, jedoch wird ein falscher Eindruck vermittelt, wie der tatsächliche Arbeitsalltag in einer normalen Konditorei abläuft, was dann bei vielen eine Enttäuschung hervorruft, wobei es generell ein sehr kreativer Beruf ist (IP5, 2022, Z628-632, 639-650, 748-749). Zum Teil gibt es ab und zu Leute, die sich für den Beruf interessieren und dann eine verkürzte Lehre machen, obwohl sie vorher etwas Anderes gemacht haben (vgl. IP6, 2022, Z322-328). Die Menschen, die sich dafür begeistern und interessieren, werden immer weniger (vgl. IP7, 2022, Z17-20). IP7 sieht die Möglichkeiten des Homeoffice in anderen Branchen als verlockende Attraktivität, mit der eine Bäckerei nicht mithalten kann (vgl. IP7, 2022, Z595-597) und auch die fixen Arbeitszeiten, die in der Bäckerei- und Konditoreibranche üblich sind, werden von jungen Leuten als nicht besonders attraktiv erachtet, weil die Selbstverwirklichung und eigenständige Arbeitseinteilung in diesen Berufen nur bedingt möglich ist (vgl. IP7, 2022, Z604-610). Diese Gründe veranlassen IP7 dazu zu sagen, dass Jugendliche in anderen Berufen als attraktiver eingeschätzt werden als Bäcker und Konditoren (vgl. IP7, 2022, Z771-775). Hier sieht IP8 die Notwendigkeit, dass die Gleichstellung einer Fachkraft mit einem Master oder Bachelor

viel mehr gefördert werden sollte (vgl. IP8, 2022, Z199-205). Die Berufe an sich sollten mehr beworben werden, damit die Leute auch wissen, wie vielseitig sie sind (vgl. IP8, 2022, Z679-686) und dass durch die Technologisierung sich einige Arbeitsbereiche verlagern werden (vgl. IP8, 2022, Z797-800). Im Unternehmen von IP1 werden Stellenausschreibungen für Führungspositionen immer zuerst firmenintern ausgeschrieben, um den eigenen MitarbeiterInnen Chancen zu ermöglichen (vgl. IP1, 2021, Z616-619). In größeren Betrieben hat man mehrere Möglichkeiten auf verschiedenen Positionen zu arbeiten, vom Gesellen bis zum Schicht- und Produktionsleiter in diesem Beruf (vgl. IP10, 2022, Z193-197). IP6 sieht es als große Wichtigkeit an, dass man MitarbeiterInnen, die man selbst nicht im Unternehmen behalten kann an bekannte und gute MitarbeiterInnen weitervermittelt, um ihnen gleich einen sicheren Platz in der Branche zu ermöglichen (vgl. IP6, 2022, Z240-243) Für IP1 ist es wichtig, den Betrieb zu allen Kontaktpersonen, ob Fachkräfte, Lieferanten oder Kunden, viel gläserner zu machen, um nach außen hin Ehrlichkeit zu vermitteln (vgl. IP1, 2021, Z732-736), „da Ehrlichkeit eine Grundvoraussetzung für das gesamte Leben ist“ (IP1, 2021, Z736-737). Die Branche ist aus Sicht von IP6 selbst dafür verantwortlich, zur Steigerung der Attraktivität des Berufes beizutragen, um neue MitarbeiterInnen zu gewinnen und diese auch an das Unternehmen zu binden (vgl. IP6, 2022, Z110-112).

Die ExpertInnen sind sich einig, dass die technische Weiterentwicklung der Maschinen für die Bäckerei und Konditorei Branche stetig voranschreitet und die Fortschritte in diesem Bereich enorm sind und auch Auswirkungen auf die **Automatisierung in der Bäckerei und Konditorei** haben (vgl. IP2, 2022, Z169-178; IP6, 2022, Z409). Einige UnternehmerInnen setzen in ihren Betrieben schon auf maschinelle Technologien, um den MitarbeiterInnen körperlich schwere Zusatz Tätigkeiten, wie z.B. das Herausheben der Teige aus Kesseln oder das Portionieren, zu ersparen. Eine Umstellung von Achtzig- oder Fünfzig-Kilo-Säcken auf maximal 25-Kilo-Säcke wurde aus Gründen der Erleichterung bereits umgestellt (vgl. IP1, 2021, Z197-207, 216-218; IP4, 2022, Z612-618, 800-803). Aufgrund der Veränderungen der Grundvoraussetzungen, ist es mittlerweile möglich Teige vollautomatisch auf- und weiterzuverarbeiten (vgl. IP2, 2022, Z186-189). Durch die Verwendung der richtigen Enzyme ist es möglich teilgebackenes Gebäck in ganz Europa zu versenden (vgl. IP2, 2022, Z904-911). Durch die Technologisierung wurde es ermöglicht die Arbeitszeiten von der Nacht teilweise auf den Tag zu legen und somit den Beruf attraktiver zu machen (vgl. IP4, 2022, Z120-122). IP3 und IP4 sind sich sicher, dass sich ein zu hoher Einsatz von Maschinen in der

Bäckerei und Konditorei negativ auf die Ausbildung zukünftiger Fachkräfte auswirkt (vgl. IP3, 2022, Z463-469; IP4, 2022, Z695-707, 803-805). Die Qualität der Produkte ist laut IP2 zwar höher, wenn sie noch handwerklich hergestellt werden, doch sieht er zukünftig eine fortschreitende Digitalisierung in den Branchen (vgl. IP2, 2022, Z160-162). Laut der Aussage von IP2, sind in Großbetrieben mittlerweile mehr Laboranten und Chemiker als Bäcker beschäftigt (vgl. IP2, 2022, Z182-183). Große Produktionen werden mit Maschinen ausgestattet, die an einem Tag eine Produktionsstückzahl von 50000- 60000 erreichen und nur mehr mit einer geringen Anzahl an Fachkräften auskommen können (vgl. IP9, 2022, Z170-174). Durch den Einsatz solcher Maschinen geht IP7 davon aus, dass mit zunehmender Technologisierung vielleicht keine Fachkräfte mehr notwendig sein werden (vgl. IP7, 2022, Z709-711). Jedoch kristallisiert sich eine Einigkeit bei einigen ExpertInnen heraus, dass Betriebe ihre Produktionen mit Hilfe von Technologie und automatisierten Maschinen aufrüsten müssen, um den Mangel an Fachkräften ausgleichen zu können (vgl. IP4, 2022, Z790-798; IP7, 2022, Z715-719; IP10, 2022, Z57-58).

Den **Fachkräftemangel in den Unternehmen** spüren einige ExpertInnen sehr. Laut ihrer Aussage gibt es in den Branchen der Konditorei und Bäckerei eine Vollbeschäftigung, das heißt, dass Mitarbeiterinnen dieser Branche kaum noch das Unternehmen wechseln, wenn sie in einem Arbeitsverhältnis sind. Auf dem Arbeitsmarkt gibt es kaum noch Fachkräfte und somit kaum eine Möglichkeit MitarbeiterInnen nachzubesetzen und auch Bewerbungen in diesem Bereich werden immer weniger, womit die Situation von einigen als katastrophal angesehen wird. In der Vergangenheit wurde nicht darauf geachtet, dass eine ganze Generation von Fachkräften fehlt, was dazu führt, dass es in Zukunft auf keine guten Aussichten schließen lässt (vgl. IP1, 2021, Z14-16, Z20-23, Z27-28, Z33-34; IP4, 2022, Z35-49, 242-245; IP6, 2022, 51-54; IP7, 2022, Z13-14, 20-30, 63-68, 81-85; IP8, 2022, Z28-37; IP10, 2022, Z53-55). Für IP1 ist es nicht nur schwierig Fachkräfte zu finden, sondern auch Hilfskräfte für den Einsatz in der Bäckerei und Konditorei. Trotzdem ist er der Meinung das sich die Situation in den nächsten fünf bis sieben Jahren zum positiven verändern wird (vgl. IP1, 2021, Z108-109, Z167-168). Im Unternehmen von IP7 ist es nicht nur generell schwer Fachkräfte zu finde, sondern auch Personen, die über die Qualifikation verfügen, die für bestimmte Bereiche benötigt werden (vgl. IP7, 2022, Z38-53). Es wird zukünftig ein Anstieg des Fachkräftemangels prophezeit (vgl. IP5, 2022, Z172; IP6, 2022, Z102-103; IP8, 2022, Z218), welcher im direkten Zusammenhang mit der schlechten Bezahlung (vgl. IP8, 2022, Z222-223) und der

Ansicht das die Lehre an Wert verloren hat (vgl. IP5, 2022, Z176-178). IP5 Ist das erste Mal in der Situation eine Fachkraft zu benötigen, aber keine findet (vgl. IP5, 2022, Z17-18, 46-48). Im Unternehmen von IP4 hatte der Fachkräftemangel schon negative Auswirkungen verzeichnet, die sich durch die Überarbeitung des Stammpersonals gezeigt haben (vgl. IP4, 2022, Z13-31). IP9 sieht die Regierung und die Unternehmen selbst in Verantwortung Maßnahmen zu treffen, um dem Fachkräftemangel entgegenwirken zu können und somit eine anhaltende Steigerung zu verhindern (vgl. IP9, 2022, Z138-139). Einige IP hatten in ihren Unternehmen noch keine Probleme mit Fachkräftemangel, da sie vorab schon Lehrlinge ausgebildet haben, diese auch im Betrieb übernommen haben und langjährige MitarbeiterInnen an ihre Unternehmen gebunden haben, um nicht in die Lage zu kommen (vgl. IP2, 2022, Z29-30; IP3, 2022, Z28-33; IP6, 2022, Z14-19; IP9, 2022, Z28-32). IP3 Durch die aktive Nachfrage von Mitbewerbern nach Bäckern war klar, dass ein Fachkräftemangel in der Bäckereibranche besteht (vgl. IP3, 2022, Z41-44). Auch die Corona Krise hatte Auswirkungen auf den Fachkräftemangel der Unternehmen. Durch die Kurzarbeit und weniger Gehalt, haben sich viele dazu entschlossen sich eine andere Arbeit zu suchen die nicht betroffen ist. Mit der Krise haben sich auch die Gehaltsvorstellungen und das Verhandlungspotenzial der Bewerber geändert, was es für Unternehmer schwieriger macht die Balance zwischen Entlohnung und Arbeit zu halten (vgl. IP4, 2022, Z73-79, 87-88; IP9, 2022, Z45-52). Einige der ExpertInnen haben in ihren Unternehmen schon aus verschiedenen Gründen Personal verloren, doch am häufigsten zeichneten sich ab das Fachkräfte aufgrund von besserer Bezahlung der MitbewerberInnen gegangen sind (vgl. IP4, 2022, Z846; IP5, 2022, Z745; IP7, 2022, Z388-389), dass die Branche gewechselt wurde, um mehr zu verdienen (vgl. IP7, 2022, Z390-394; IP10, 2022, Z113-114), sich die ArbeitnehmerInnen weitergebildet haben, um einer anderen Beruflichen Tätigkeit nachgehen zu können und sich selbst zu verwirklichen (vgl. IP2, 2022, Z109-125, 497-499; IP4, 2022, Z547-548; IP5, 2022, Z323-325; IP9, 2022, Z1004-1016) oder die Entfernung zum Arbeitsplatz für viele einfach zu weit ist (vgl. IP4, 2022, Z544-545; IP7, 2022, Z399-401). Im Betrieb von IP10 wird in der Konditorei der Fachkräftemangel mit 20 Stunden Kräften überbrückt. Die Arbeitszeiten werden an die Personen angepasst bzw. kooperativ gestaltet (vgl. IP10, 2022, Z199-203).

Die **Veränderung des Berufes** in dem Sinne gesehen, dass sich zwei Schienen bilden werden, einerseits wird es noch qualitativ hochwertige Bäckerei Handwerksproduktionen geben, die sich

in städtischer Lage niederlassen und auf der anderen Seite die billig produzierende Großindustrie (vgl. IP2, 2022, Z200-204; IP7, 2022, Z641-644). Es wurde die Vermutung angestellt das in Zukunft nicht mehr so viele Fachkräfte gebraucht werden, sondern das Arbeitsplätze durch den Einsatz von hochentwickelter Technik wegfallen werden (vgl. IP2, 2022, Z240-252) und die Fachkräfte die benötigt werden, für bestimmte Bereiche eingeschult und in Schichtbetrieben eingesetzt werden (vgl. IP2, 2022, Z274-277), was dazu führen kann, das durch den Einsatz von speziellen Maschinen werden Fachkräfte überflüssig gemacht werden (vgl. IP2, 2022, Z286-287, 301-302; IP7, 2022, Z713-715). IP9 sieht zwar zukünftig mehr technische Ausstattung in großen Betrieben, jedoch hat das für ihn nicht mehr mit einer Bäckerei oder Konditorei zu tun (vgl. IP9, 2022, Z174-176). Bäckereien müssen spezielle Betriebs Modelle entwickeln oder sich generell Spezialisieren, um am Markt überleben zu könne und um für Kunden und Fachkräfte interessant zu bleiben (vgl. IP2, 2022, Z863-870; IP3, 2022, Z84-87; IP7, 2022, Z638-640; IP9, 2022, Z177-178). Auch könnte es laut IP7 komplett in Richtung Back Box gehen und ausschließlichen Tagesproduktionen (vgl. IP7, 2022, Z168-170). Die Bäckereibranche wird sich aus Sicht von IP2 vielleicht so verändern, dass sie nicht mehr mit der derzeitigen Branche zu vergleichen ist (vgl. IP2, 2022, Z899-904) Bäcker sollten auch kleine Beiprodukte der Konditorei anbieten und produzieren, da so das Image aufgebessert wird und man mehr Aufmerksamkeit bekommt (vgl. IP2, 2022, Z958-960). Bei IP9 und IP10 wurde die Übereinstimmung gefunden, dass es zukünftig mehr maschinelle Abläufe geben wird, aber der Grundstein des Bäcker- und Konditoreihandwerks sich nicht wesentlich verändern wird, da dieser schon seit Jahrzehnten ident geblieben ist (vgl. IP9, 2022, Z757-766; IP10, 2022, Z389-401).

4.4.2. Arbeitgeberattraktivität

Das Employer Branding in Kombination mit der **Attraktivität der ArbeitgeberInnen** spielt für UnternehmerInnen eine große Rolle, da es immer wichtiger wird seinen Betrieb nach außen sowie nach innen attraktiv zu präsentieren (vgl. IP4, 2022, Z100-104), vor allem wird es ab einer gewissen Unternehmensgröße als besonders wichtig erachtet, neue MitarbeiterInnen zu generieren

(vgl. IP4, 2022, Z268-272). Employer Branding wird sogar als eines der wichtigsten Tools der heutigen Zeit betitelt, um sich nicht nur bei potenziellen neuen MitarbeiterInnen, sondern auch bei Kunden als attraktiv darzustellen (vgl. IP9, 2022, Z262-264). „*Employer Branding ist ganz wichtig, weil wenn wir das nicht haben oder wir unseren Betrieb nicht attraktiv darstellen, werden wir klarer weise keine Bewerbungen haben.*“ (IP1, 2021, Z352-353) Als Unternehmen muss man sich bereits bei MitarbeiterInnen bewerben, um auf sich aufmerksam zu machen, jedoch wird als beste/r MitarbeiterIn dieser erachtet, welcher im eigenen Betrieb beschäftigt ist und bei diesen gilt es ein/e attraktive/r ArbeitgeberIn zu bleiben (vgl. IP6, 2022, Z457-462). Das Unternehmen sollte als authentisch wahrgenommen werden, der Zusammenhang zum Betrieb muss unbedingt bestehen damit es nicht gekünstelt wirkt. Kein Unternehmen kann sagen das man das nicht braucht, denn es wird notwendig sein (vgl. IP4, 2022, Z277-285). Die Mundpropaganda hat enorme Auswirkungen auf die Attraktivität eines Unternehmens, auch der Zugang zu sozialen Medien ist laut IP1 eine Informationsquelle für potenzielle ArbeitnehmerInnen, die sich diese dort auch suchen. Gerade deshalb ist es für ihn wichtig, dass man als Unternehmen nach außen hin alles offen und ehrlich kommuniziert, nichts unter den Tisch kehrt und vor allem das man verspricht gegenüber den MitarbeiterInnen auch hält (vgl. IP1, 2021, Z364- 369, Z373-374, Z379-387, Z403-404). Für die Kommunikation des Employer Branding nach außen wird von den Experten besonders auf Sozial Media Kanäle gesetzt, um auch verschiedene Altersgruppen erreichen zu können (vgl. IP6, 2022, Z506-510), doch ist das mit sehr vielen Kosten und auch mit viel Zeit verbunden, die man benötigt, um alle Kanäle gut bespielen zu können, weshalb auch Agenturen hinzugezogen werden, die eine Hilfestellung einnehmen können (vgl. IP9, 2022, Z272-288). Fernsehwerbung und Flugpost fand auch Erwähnung, jedoch liegt das Hauptaugenmerk auf Sozialmedia, weil Fernsehwerbung sowie Flugpost nicht für jedermann leistbar ist (vgl. IP8, 2022, Z321-323). Bei der Wahl des Contents sollte laut IP8 darauf geachtet werden, dass nach außen hingezigt wird wie das Unternehmen aufgebaut ist und was es für MitarbeiterInnen anbietet (vgl. IP8, 2022, Z110-113). Wichtig ist es, dass in einem Unternehmen vorab alle Fragen geklärt sind, die man auch nach außen hin Kommunizieren will, um die KundInnen und angehenden MitarbeiterInnen alles Informationen liefern zu können die sie benötigen, um sich genau informieren zu können (vgl. IP8, 2022, Z293-307), wobei es nicht immer nur konservativer Content sein muss, sondern auch etwas Schräges dabei sein kann, um Aufmerksamkeit zu erregen (vgl. IP8, 2022,

Z119-122). IP4 plant zukünftig nicht nur mehr Stellen auszuschreiben, sondern dabei das gesamte Unternehmen darzustellen (vgl. IP4, 2022, Z303-304), der Wiedererkennungswert eines Betriebes sollte im Zuge dessen bei den KundInnen und MitarbeiterInnen verankert werden (vgl. IP8, 2022, Z326-329). Im Unternehmen von IP10 wurde vor 5 Jahren ein komplett neues Employer Branding Programm mit dem gesamten Management entwickelt, welches jährlich neu evaluiert wird (vgl. IP9, 2022, Z297-305). Doch fest steht für IP10, „Ehrlichkeit währt am längsten“ (IP9 Z266). Für IP1 und IP fängt die Attraktivität des/r ArbeitgeberIn schon damit an, wie der Eingangsbereich vom Unternehmen aussieht. Auch die Wichtigkeit einer Umkleide und sauberen Toilettenanlagen, Mietwäsche, sowie ein Aufenthaltsraum sind für ihn Grundvoraussetzungen. Im Produktionsbereich ist es wichtig das ein/e MitarbeiterIn alle Utensilien hat, die er benötigt, um seine Arbeit erledigen zu können (vgl. IP1, 2021, Z338- 348; IP10, 2022, Z270-278). Fast alle ExpertInnen setzten in ihren Unternehmen auf einen legeren Führungsstil, mit eher familiären Gegebenheiten (vgl. IP2, 2022, Z383-385; IP3, 2022, Z150-154; IP4, 2022, Z308-310, 314; IP6, 2022, Z516-521; IP7, 2022, Z276-280), freundschaftlichen Verhältnissen (vgl. IP2, 2022, Z374), Führung auf Augenhöhe, mit Ehrlichkeit, Vertrauen und Offenheit (vgl. IP8, 2022, Z333-335). In den Unternehmen wird sehr viel Wert auf ein gutes Betriebsklima gelegt (vgl. IP5, 2022, Z214), welches durch regelmäßige Kommunikation mit den MitarbeiterInnen, trotz zeitweiliger Konflikte, bestehen soll (vgl. IP3, 2022, Z232-233; IP4, 2022, Z370-374, 406-413; IP6, 2022, Z494-496). IP4 legt viel Wert darauf ein familienfreundliche/r ArbeitgeberIn zu sein und die Diensterteilung für die MitarbeiterInnen so zu gestalten das es sich mit der Familie gut vereinbaren lässt (vgl. IP4, 2022, Z54-60). In einigen Unternehmen ist es den MitarbeiterInnen möglich sich bis zu einem gewissen Grad den Urlaub selbst einzuteilen (vgl. IP3, 2022, Z176-182), es ist auch für IP6 wichtig MitarbeiterInnen zu kommunizieren, dass sie bei Fernbleiben aufgrund von Arztterminen, keine Angst haben müssen ihren Job zu verlieren (vgl. IP6, 2022, Z482-486). Es ist wichtig auf die MitarbeiterInnen einzugehen, aber auch wird ein Entgegenkommen erwartet, ein gutes Miteinander ist das wichtigste (vgl. IP5, 2022, Z219-222). IP5 arbeitet selbst voll im Betrieb mit und findet es notwendig, dass jeder weiß, was er zu tun hat, jederzeit jede Hilfe bekommt, die er benötigt und dass sehr viel gelobt wird (vgl. IP5, 2022, Z247-249, 254), doch loben sollte man alle MitarbeiterInnen, vom Lehrling bis zur Führungskraft. Alle sollen vom Unternehmen die gleiche Wertigkeit erfahren (vgl. IP10, 2022, Z282-286, 293). Der Zusammenhalt ist das allerwichtigste, weshalb auch alle

Schulungen der MitarbeiterInnen zusammen mit dem Fortgesetzten gemacht werden und diese dann mit einem gemeinsamen Essen abgeschlossen werden, um diesen zu stärken (vgl. IP5, 2022, Z366-370). Für MitarbeiterInnen, die eine berufliche Weiterbildung machen, gibt es entgegenkommen wie zum Beispiel einen zusätzlichen freien Tag (vgl. IP5, 2022, Z395-397). Im Unternehmen von IP3 steht das Loben der MitarbeiterInnen bei guter Arbeitsleistung auch im Vordergrund (vgl. IP3, 2022, Z217), dies hat sich im Betrieb bewährt, das IP3 erfahrungsgemäß sehr wenige Krankenstände der ArbeitnehmerInnen zu verzeichnen hatte (vgl. IP3, 2022, Z210-212). Im Unternehmen von IP1 ist es in den letzten Jahren vorgekommen, dass MitarbeiterInnen, die den Betrieb verlassen haben, nach einer gewissen Zeit wieder zurückgekommen sind (vgl. IP1, 2021, Z470-473). Um als Unternehmen einen Anreiz für MitarbeiterInnen zu schaffen, gibt es die Möglichkeit, einem neuen MitarbeiterInnen bei gleicher Arbeitszeit mehr zu bezahlen oder bei geringerer Arbeitszeit das Gleiche zu bezahlen, als ob er Vollzeit arbeiten würde (vgl. IP4, 2022, Z75-79). IP4 findet, dass jeder Betrieb für sich selbst immer wieder neue Wege finden muss, um stetig besser zu werden (vgl. IP4, 2022, Z114-115). Des Öfteren wurde auch als wichtiger Punkt der Arbeitgeberattraktivität erwähnt, dass nicht nur das Gehalt pünktlich ausbezahlt werden soll (vgl. IP6, 2022, Z478), sondern auch sämtliche Überstunden, die geleistet werden, zur Gänze abgegolten werden sollen (vgl. IP5, 2022, Z612-613; IP6, 2022, Z478-479). Wertschätzung hat in der Unternehmensführung der ExpertInnen generell einen hohen Stellenwert, weshalb auch Teamarbeit in den Unternehmen vorgelebt wird, weil ein Team immer besser ist als einer allein (vgl. IP8, 2022, Z282-288). Um dieses zu stärken, gibt es für MitarbeiterInnen im Unternehmen von IP9 nicht nur Geburtstagsgeschenke, sondern auch Backstubenaktivitäten in der Freizeit (vgl. IP9, 2022, Z224-229). Er sieht ganz klar, dass, wenn ein Unternehmen seine ArbeitnehmerInnen nicht gut behandelt, es künftig kein Personal mehr finden wird (vgl. IP9, 2022, Z256-257). Im Unternehmen ist das Wichtigste der freundliche und respektvolle Umgang mit den MitarbeiterInnen. Dazu gehört auch Lob und leistungsbezogenes Gehalt, sprich Bezahlung über dem Kollektivvertrag, um gut leben zu können (vgl. IP10, 2022, Z125-130). Man muss die MitarbeiterInnen jeden Tag aufs Neue begeistern und sie respektieren (vgl. IP10, 2022, Z307-309), was auch heißt, Ideen von MitarbeiterInnen anzunehmen und auszuprobieren (vgl. IP7, 2022, Z464-465). „Ein Mitarbeiter ist immer nur so gut, so gut du es ihm gestattest und lernst“ (IP9, 2022, Z402-403). MitarbeiterInnen gehören geschult und es muss auch kommuniziert werden, was von ihnen erwartet

wird. Auch die richtige Arbeitsplatzzuteilung ist hierbei von großer Bedeutung (vgl. IP9, 2022, Z403-408). Im Unternehmen von IP9 werden alle 400 MitarbeiterInnen auf dem gleichen Wissenstand mit einer Querfeldein Akademie gebracht, die mit verschiedenen Schulungen versehen ist (vgl. IP9, 2022, Z297-312). Diese können von den MitarbeiterInnen online über das Handy absolviert werden (vgl. IP9, 2022, Z323 -328). Kommunikation stellt hierbei das Wichtigste Gut in einem Unternehmen dar. Für MitarbeiterInnen, die sich bei den Tests durch Schnelligkeit und Genauigkeit auszeichnen, bekommen ein kleines Geschenk vom Unternehmen, um Anreize zu setzen (vgl. IP9, 2022, Z337-344, 424-427). In den Unternehmen von IP9 und IP10 besteht für MitarbeiterInnen die Möglichkeit, zwischen verschiedensten Berufen zu wählen (vgl. IP9, 2022, Z675-679; IP10, 2022, Z716-722). Auch wird, bei Interesse, für MitarbeiterInnen der Kontakt zu anderen Unternehmen hergestellt (vgl. IP9, 2022, Z669-674). „Das Employer Branding ist die Visitenkarte eines Unternehmens“ (IP9 Z358). Wenn sich dieses als negativ erweist, lässt das das sofort auf den Betrieb zurückschließen (vgl. IP9, 2022, Z359-360).

In den Unternehmen der ExpertInnen ist die Wichtigkeit der **Motivation der MitarbeiterInnen** sehr hoch (vgl. IP2, 2022, Z389; IP3, 2022, Z186; IP4, 2022, Z323; IP5, 2022, Z260; IP6, 2022, Z525; vgl. IP7, 2022, Z288; IP8, 2022, Z343; IP10, 2022, Z313). In der Vergangenheit war die Motivation der MitarbeiterInnen für IP1 eher zweitrangig, doch hat sie für ihn immer mehr an Bedeutung gewonnen. Aus seiner Sicht ist es gut MitarbeiterInnen immer wieder zu loben und sehr viel Wert auf die Umgangsarten legt und besonders darauf jeden so zu behandeln, wie man selbst behandelt werden möchte (vgl. IP1, 2021, Z413-421, Z465). Grundsätzlich sind MitarbeiterInnen motiviert, man muss als Unternehmen darauf achten, dass man sie nicht demotiviert in dem man alles was sie macht kritisiert, viel mehr sollte man sie loben bei gut gelungenen Dingen und die Fehler, die passiert sind mit ihnen zusammen analysieren (vgl. IP2, 2022, Z395-400). Wenn MitarbeiterInnen nicht motiviert sind, überträgt sich direkt auf den KundInnen und auch auf die anderen MitarbeiterInnen (vgl. IP4, 2022, Z323-326). Bei langjährigen MitarbeiterInnen macht sich mit der Zeit eine Abgestumpftheit im Beruf bemerkbar, wo das Unternehmen dann versucht diese trotzdem noch zu motivieren, obwohl es ab und an schwer ist (vgl. IP4, 2022, Z358-365), denn geringe oder keine Motivation von Seiten der ArbeitnehmerInnen wirkt sich auch negativ auf die Produkte aus (vgl. IP7, 2022, Z289-294). Es gibt verschiedene Möglichkeiten aus Sicht der ExpertInnen seine MitarbeiterInnen zu motivieren. Jede/r MitarbeiterIn hat einen anderen Antrieb wie

man ihn motivieren kann, da muss man sich damit auseinandersetzen, um für alle Motivation zu erreichen (vgl. IP6, 2022, Z525-529). Vorwiegend wird vor allem sehr viel Wert auf ein gutes Betriebsklima gelegt (vgl. IP5, 2022, Z276-277), denn wenn ein gutes Betriebsklima herrscht, das auf Basis von Vertrauen und Ehrlichkeit beruht, werden die MitarbeiterInnen auch bereit sein ein paar Stunden mehr zu arbeiten, wenn es notwendig ist (vgl. IP8, 2022, Z335-339). Besonders wichtig für die UnternehmerInnen ist es mit den ArbeitnehmerInnen Gespräche zu führen, um diese zu motivieren (vgl. IP2, 2022, Z394; IP7, 2022, Z303-304), sie auch bei privaten Problemen unterstützen zu können die sie durch die Unterhaltungen herausgefunden haben (vgl. IP2, 2022, Z412-415; IP10, 2022, Z313-316), und bei Konflikten zwischen MitarbeiterInnen vermitteln zu können damit diese ihre Motivation nicht verlieren (vgl. IP2, 2022, Z417-439; IP4, 2022, Z382-385). Nach einer persönlichen Begrüßung (vgl. IP3, 2022, Z198-200) werden vor Beginn der Produktion Besprechungen abgehalten, damit jede/r MitarbeiterIn weiß was zu tun ist (vgl. IP3, 2022, 187-189). IP3 und IP8 motivieren ihre Angestellten in dem sie bei sehr viel Arbeit auch im Betrieb mitarbeiten (vgl. IP3, 2022, Z193-196; vgl. IP8, 2022, Z343-347). Eine Art MitarbeiterInnen zu motivieren ist, dass die ExpertInnen auf Verpflegung der ArbeitnehmerInnen achten bei Überstundenleistung (vgl. IP4, 2022, 326-331; vgl. IP5, 2022, Z264-268). Geld oder Prämien werden auch als Mittel der Motivationssteigerung gesehen (vgl. IP8, 2022, Z349-350), jedoch muss es laut der ExpertInnen nicht immer Geld sein. Generell wird darauf geachtet, dass man als Vorgesetzter eine Vorbildwirkung erzielt, denn wenn man selbst motiviert ist, sind es auch die MitarbeiterInnen (vgl. IP8, 2022, Z351-355; IP9, 2022, Z1032-1035). Mit MitarbeiterInnen sollte immer auf Augenhöhe kommuniziert werden und bei Problemen versucht man Lösungen zu finden, außer es sind Motivationsprobleme, da wird es eher schwierig, wenn von Haus aus keine Motivation vorhanden ist (vgl. IP4, 2022, 314-318). Es gibt auch MitarbeiterInnen, die von sich aus immer motiviert sind und die sind gut für das gesamte Team (vgl. IP4, 2022, Z349-350). Wichtig ist es das auf Anregungen und Wünsche der MitarbeiterInnen eingegangen wird (vgl. IP7, 2022, Z325-336), besonders bei der Dienstplaneinteilung sollte auf die Bedürfnisse eingegangen werden (vgl. IP4, 2022, Z337-339; vgl. IP10, 2022, Z325-327) und fair eingeteilt werden (vgl. IP8, 2022, Z357-359). Bei MitarbeiterInnen die zum Beispiel aus Gesundheitlichen Gründen nicht mit Mehl arbeiten können, muss man ihnen die Möglichkeit geben auf einem anderen Posten zu arbeiten und nicht gleich kündigen müssen (vgl. IP10, 2022, Z328-334). Im Unternehmen von IP7 wird ein

tägliches Feedback Blatt aufgehängt, wo vermehrt darauf geachtet wird, dass man sich auf die positiven Punkte konzentriert (vgl. IP7, 2022, Z346-352). MitarbeiterInnen werden immer wieder vom Unternehmen eingeladen und es werden verschiedenste Aktivitäten geplant, auch Mitarbeiterfeste mit Lagerfeuer, Wettbewerbe und vieles mehr (vgl. IP9, 2022, Z231-237). Wenn man als Betrieb viel Wert auf Zusammenhalt und Gemeinschaft legt und für die MitarbeiterInnen auch drum herum alles passt, fühlen sie sich wohl und werden auch dementsprechend lange im Unternehmen bleiben (vgl. IP9, 2022, Z238-241).

IP1 Im Unternehmen von IP1 gibt es viele Möglichkeiten für eine **Aus- und Weiterbildung für MitarbeiterInnen**. Diese gibt es zum Beispiel in Form eines E-Learning das jeder MitarbeiterInnen online im Betrieb oder zu Hause machen kann und die Zeit auch bezahlt wird. Ausbildungswünsche im Bereich des Meisters werden jährlich entgegengenommen und vom Betrieb bezahlt. Laut IP1 werden diese Möglichkeiten nicht so stark genutzt, wie es für ihn wichtig wäre (vgl. IP1, 2021, Z482-490, Z496-500, Z515- 523, Z527-528). Auch andere UnternehmerInnen betreiben für ihre MitarbeiterInnen eine betriebseigene Ausbildungsplattform, die zu ihrer Weiterbildung beitragen soll (vgl. IP8, 2022, Z503-507; IP9, 2022, Z321-327). Die Bereitschaft der Expertinnen und Experten zur Unterstützung und Finanzierung von Aus- und Weiterbildungswünschen ist sehr hoch (vgl. IP3, 2022, Z256-266; IP4, 2022, Z474-481; IP6, 2022, Z576-579, Z588-590, 594-595; IP7, 2022, Z433-438; IP8, 2022, Z420-425; IP9, 2022, Z550-555; IP10, 2022, 371-382), jedoch sind diese in deren Betrieben oft nicht gegeben. (vgl. IP8, 2022, Z447). Im Unternehmen von IP8 steht die Finanzierung der Ausbildungswünsche im direkten Zusammenhang mit der Loyalität der MitarbeiterInnen (vgl. IP8, 2022, 454-455). Für die Finanzierung der Meisterprüfung wird vom MitarbeiterInnen eine zeitliche Begrenzung unterschreiben, die besagt das er zwischen 3 bis 5 Jahren im Unternehmen bleiben muss (vgl. IP8, 2022, Z437-441). Im Betrieb von IP2 gibt es sehr wenige Ausbildungen für MitarbeiterInnen da es generell nur wenige für diese Branche gibt (vgl. IP2, 2022, Z494-495), allerdings würden gewünschte Ausbildungen vom Unternehmen bezahlt werden, wenn sie auch von Nutzen sind (vgl. IP3, 2022, Z501-504). IP3 hat selber Kurse absolviert und die Inhalte an seine MitarbeiterInnen weitergegeben da der Wunsch nach solch einer Ausbildung im Betrieb nicht gegeben war (vgl. IP3, 2022, Z248-252), jedoch konnten sich ArbeitnehmerInnen in seinem Betrieb auf ihre bevorstehende Meisterprüfung vorbereiten (vgl. IP3, 2022, Z242-245), sowie es auch im Betrieb von IP5 gehandhabt wird (vgl. IP5, 2022, Z387-389). Einige

ExpertInnen organisieren für Ihre MitarbeiterInnen immer wieder Kurse, die von einer Externen Fachkraft abgehalten werden (vgl. IP4, 2022, Z432-437; IP5, 2022, Z354-358; IP9, 2022, Z321-327). IP5 geht direkt auf die MitarbeiterInnen zu und fragt, ob sie Interesse haben an bestimmten Kursen teilzunehmen, die sie sonst nicht machen können, hauptsächlich praktisch (vgl. IP5, 2022, Z375-378). Eine Mischung aus internen und externen Mitarbeiterschulungen wird immer wieder organisiert, damit sich MitarbeiterInnen immer wieder Input holen können und sie etwas mehr zusammenbringt, soll auch gleichzeitig als Wertschätzung dienen (vgl. IP4, 2022, Z441-447). Vor allem interne Schulungen werden hauptsächlich von großen Unternehmen veranstaltet bei denen MitarbeiterInnen 2 Tage lang an einer Ausbildung teilnehmen, die sowohl praktische als auch theoretische Inhalte enthält (vgl. IP8, 2022, Z499-502). Diese erstrecken sich über den Konditorei- und Bäckereibereich und über ein eigenes Lehrlingsprogramm, was von den MitarbeiterInnen sehr gut angenommen wird (vgl. IP8, 2022, Z511-518). Es werden im Betrieb auch grundlegende Schulungen angeboten so wie Hygiene und Arbeitssicherheit (vgl. IP7, 2022, 411-414). ArbeitnehmerInnen von IP9 werden regelmäßig zu externen Firmen geschickt, um die dort angebotenen Fachschulungen zu absolvieren (vgl. IP9, 2022, Z539-544), es besteht außerdem die Möglichkeit das die zu Fachspezifischen Kursen nach Deutschland geschickt werden, da in Österreich nicht so viel geboten wird (vgl. IP9, 2022, Z597-604). MitarbeiterInnen werden generell vom Unternehmen in jeglicher Art und Weise unterstützt und motiviert neue Ideen zu bringen, wofür auch die Produktion nach Dienstzeit verwendet werden kann, um etwas auszuprobieren (vgl. IP9, 2022, Z567-575). Für Jungfacharbeiter werden in Kooperationen mit dem Unternehmen Mitarbeiteraustauschprogramme angeboten, die Junge Fachkräfte ermöglicht für einen Monat in Unternehmen im Ausland zu arbeiten (vgl. IP9, 2022, Z555-557). Für Lehrlinge wird im Unternehmen von IP9 besonders viel für die Ausbildung gemacht was sich in Form von praktischen Kursen widerspiegelt die intern abgehalten werden, welche auch für Jungfacharbeiter genutzt werden können (vgl. IP9, 2022, 509-515). Des Weiteren wird alle 6 Wochen einen Wettbewerb veranstaltet, bei dem alle in den praktischen Kursen gelernten Dinge produziert werden müssen und auch bewertet werden (vgl. IP9, 2022, Z517-520).

4.4.3. Lehrlingsausbildung

Den ExpertInnen ist aufgefallen, dass es in dieser Branche immer weniger Lehrlinge gibt, und deshalb haben sie auch Schwierigkeiten welche für das Unternehmen zu finden (vgl. IP2, 2022, Z615-616; Z117-121). Vor allem in den Berufsschulen, wo es früher 1 Klasse pro Lehrjahr in einem Durchgang gegeben hat mit 28-35 Personen pro Klasse. Heute sind es nur mehr 30-40 Leute insgesamt (vgl. IP2, 2022, Z1015-1018). Aus Sicht von IP4 kommen nur Jugendlichen, um Bäcker zu lernen die „übrigbleiben“ (vgl. IP4, 2022, Z109-112) Andererseits hatten einige der IP keine Probleme Lehrlinge zu finden (vgl. IP3, 2022, Z335; IP5, 2022, Z528-530; IP8, 2022, Z134-135). Für sie steht fest, dass der Beruf des Bäckers aufgrund der 6 Tage Woche und der Nachtarbeit nicht mehr für Jugendliche attraktiv ist (vgl. IP2, 2022, Z39-41; IP3, 2022, Z49-50, 306-310). Um die **Attraktivität der Lehre** zu steigern, haben die UnternehmerInnen einige Maßnahmen getroffen, zum Beispiel wurde in einigen die Lehrlingsentschädigung großzügig angehoben. Des Weiteren gibt es im Betrieb von IP1 für das Absolvieren eines E-Learning eine monatliche Zusatzprämie, ein weiteres Kriterium für die Erlangung der Prämie ist ein positiver Beurteilungsbogen, der von den Führungskräften ausgefüllt wird. Des Weiteren bekommen Lehrlinge den Führerschein bezahlt und bekommen viele Zugeständnisse (vgl. IP1, 2021, Z89-94; IP10, 2022, Z469-477). Im Betrieb gibt es für Lehrlinge die Möglichkeit eine Lehre mit Matura zu machen, aber auch für Erwachsene die Chance auf ein Erlange der fachlichen Kompetenzen über den zweiten Bildungsweg (vgl. IP1, 2021, Z111- 114). Nach der Lehre haben die Lehrlinge oft nicht nur die Möglichkeit im Unternehmen zu bleiben, sondern auch Aufstiegschancen im Betrieb selbst mit dem Zusatz der Ablegung der Meisterprüfung (vgl. IP3, 2022, Z364, 372-373; IP4, 2022, Z536-537; IP6, 2022, Z238-240, 245-246; IP7, 2022, Z525-532; IP9, 2022, Z667; IP10, 2022, Z487-493). Einige der IP denken, dass eine gute Möglichkeit, um die Berufe attraktiver zu machen eine höhere Bezahlung ist (vgl. IP3, 2022, Z442, 446-447; IP8, 2022, Z687; IP10, 2022, Z605-606). In der Lehre muss man Anreize schaffen und den Jugendlichen immer wieder was Neues bieten. Natürlich müssen sie auch Hilfstätigkeiten machen, aber ihnen gehört auch alles andere beigebracht, sonst werden sie das Interesse verlieren (vgl. IP6, 2022, Z303-311). Die Innung macht schon einiges, um den Beruf zu bewerben, jedoch glaubt IP7 das heutzutage vielleicht noch Familienintern der Funke überspringen kann

(vgl. IP7, 2022, Z652-655). Das Bäckerhandwerk müsste geschlossen auftreten und Maßnahmen für die Attraktivität setzen (vgl. IP7, 2022, Z669-670). Man muss den Jugendlichen zeigen welche Vorteile es hat im Unternehmen zu arbeiten, welche Zugeständnisse und Besonderheiten es hat und sich durch viele Ausbildungen, Zuschüsse und Prämien hervorheben (vgl. IP8, 2022, Z567-594), ein gutes Marketing ist dafür unerlässlich damit Jugendliche sich für den Betrieb begeistern und, um ihnen zu zeigen, warum diese Berufe interessant sind. (vgl. IP8, 2022, 562-564). Mit Hilfe von Fernsehsendungen könnte der Beruf des Bäckers ebenso beworben werden wie es schon in der Konditorei der Falls ist (vgl. IP6, 2022, Z373-375; IP8, 2022, Z689-692). Auch die Lehre mit Matura sollte generell mehr beworben und besser in die Lehre integriert werden, damit es für Jugendliche interessanter wird. (vgl. IP8, 2022, Z240-247; IP10, 2022, Z615-618) Die Gleichstellung der Meisterprüfung mit dem Bachelor war laut IP8 schon ein Schritt in die richtige Richtung (vgl. IP8, 2022, Z672-675), jedoch sollte laut den IP noch mehr von Seiten der Innung und der Wirtschaftskammer kommen (vgl. IP10, 2022, Z639-640). In den Schulen sollte schon früh geschaut werden, wo gehen die Interessen eines Kindes hin und schon in der Haupt- oder Mittelschule sollten Berufe vorgestellt werden mit all ihren Vor- und Nachteilen damit die Anzahl der Fachkräfte wieder steigen kann (vgl. IP8, 2022, Z252-266). Man müsste die Jugendliche öfter in die Berufsschule einladen und ihnen wirklich die Berufe genau zeigen, was man damit machen kann und was man alles machen kann, damit sie auch sehen, dass ein Bäcker viel mehr ist als nur eine Maschine, die durchläuft (vgl. IP8, 2022, Z655-663). Das Berufsbild sollte umgeschrieben werden, es muss den jungen Leuten auch vermittelt werden, dass nicht mehr so viel in der Nacht produziert wird, sondern am Tag und das es keine 6 Tage Woche mehr gibt (vgl. IP10, 2022, Z628-629, 632-635). Für IP3 und IP4 gab es verstärkt Schwierigkeiten mit den Arbeitszeiten der Lehrlinge, da sie früher auch um 4 Uhr beginnen konnten, um etwas zu lernen, doch dann durften sie nicht mehr vor 6 Uhr anfangen, auch von den Eltern aus nicht und dann wurde es schwierig da um 6 die meiste Arbeit schon erledigt war (vgl. IP3, 2022, Z313-316; IP4, 2022, Z580-588, 594-599). Deshalb kommt es vor, dass ein Lehrling einen Teilbereich nicht kann, wenn er die Lehre abgeschlossen hat, da er zu diesen Zeiten nicht arbeiten darf (vgl. IP4, 2022, Z604-606). Für die Attraktivität des Lehrberufes ist aus Sicht von IP1 viel zu wenig getan worden und auch von der Innung ist nichts in dieser Richtung unternommen. Erst seit den letzten Jahren wurde der Beruf

des Bäckers und Konditors wieder auf Berufsmessen und in Berufs- wie in Pflichtschulen vorgestellt, um den Jugendlichen diese Branche wieder näherzubringen (vgl. IP1, 2021, Z127-135). Durch eine bessere Darstellung des Lehrberufes in der Öffentlichkeit hat der Lehrberuf aus Sicht von IP1, wieder mehr an Bedeutung gewonnen. Auch die Teilautomatisierung soll die Lehrberufe wieder attraktiver machen (vgl. IP1, 2021, Z181-188, Z196). IP7 ist der Ansicht das man technisch interessierte Jugendliche mit großen Maschinen begeistern könnte, da es mittlerweile ein sehr moderner Beruf geworden ist, jedoch ist es sehr schwierig geworden Jugendliche die Produktionen zu zeigen da es aus Hygienischen Gründen nicht möglich ist (vgl. IP7, 2022, Z698-700, 702-708). Früher war es vor allem für Eltern wichtig das ihre Kinder eine Weiterführende Schule besuchen, anstatt eine Lehre zu machen, aber auch das hat sich mittlerweile geändert (vgl. IP1, 2021, Z183-187). „*Auch ein Handwerk hat goldenen Boden.*“ (IP1, 2021, Z187) Um die Lehrberufe für Jugendliche wieder attraktiver zu machen, sollten die Arbeitszeiten angepasst werden, weil man Junge Leute nur mehr mit 5 Tage Wochen und freien Wochenenden begeistern kann. (vgl. IP2, 2022, Z853-859). Die Strategie von IP1, um die Lehre attraktiver zu machen, ist mit Lehrlingen auf Lehrlingsmessen zu stehen die dort praktische Arbeiten vorführen und Interessierte Jugendliche können dort direkt mit ihnen reden und gezielte Fragen stellen (vgl. IP1, 2021, Z586-594). Vor allem der Auftritt des Unternehmens in Schulen und Sozialmedia funktioniert für den Betrieb von IP1 am besten, um Lehrlinge für sein Unternehmen zu gewinnen. Auch die Möglichkeiten nach der Lehre in seinem Unternehmen, sieht er als großen Vorteil (vgl. IP1, 2021, Z598-607, Z612-615). Einige weitere der ExpertInnen arbeiten mit Schulen zusammen und stellen dort ihre Betriebe vor, um Lehrlinge zu rekrutieren (vgl. IP6, 2022, Z198-201, 203-205; IP7, 2022, Z499-503, 509-511; IP10, 2022, Z425-430, 437-440, 466). Es werden immer weniger Betriebe die Lehrlinge ausbilden, weshalb es auch aus Sicht von IP5 nicht nötig ist Werbung für die Lehre des Berufes zu machen (vgl. IP5, 2022, Z680-683, 694-695). Die Wirtschaftskammer, die Handelskammer und Fachverbände müssten sich die duale Ausbildung genauer anschauen, was zwar ein gutes Erfolgsmodell ist, aber dennoch genauso wie es ist schon seit Jahrzehnten gelebt wird und das sollte strukturell für ganz Österreich geändert werden (vgl. IP9, 2022, Z852-857). Um Lehrlinge zu finde schaltet IP2 Annoncen, hängt es auf das Ausführauto und in das Geschäft, Lehrlinge ausländischer Herkunft hat er durch das Gespräch eines bekannten bekommen, der ihm auch weiterhin interessierte Jugendliche weitervermittelt (vgl. IP2, 2022, Z658-665). In den meisten

Unternehmen der ExpertInnen müssen Lehrlinge 1 Woche schnuppern, damit sie genau sehen können, wie es ist in diesem Berufen zu arbeiten und auch sehen, ob es ihren Vorstellungen entspricht (vgl. IP4, 2022, Z503-506; IP5, 2022, Z57-59; IP8, 2022, Z535-542), denn es ist bei schon vorgekommen, dass die Vorstellungen der Lehrlinge nicht mit der Realität übereingestimmt hat (vgl. IP5, 2022, Z65-67, 71-73). IP5 sieht es auch als notwendig an die Lehrlinge vor der Lehre noch einmal zum Schnuppern in den Betrieb zu holen, um herauszufinden, ob das Interesse daran noch vorhanden ist oder ob es sich geändert hat (vgl. IP5, 2022, Z513-515), für IP5 stellt es sich als schwierig heraus, dass Jugendliche im Alter von 15 Jahren schon wissen, was sie wollen (vgl. IP5, 2022, Z148-150). Große Einigkeit besteht zwischen den ExpertInnen das es in Zukunft immer schwieriger werden wird Lehrlinge zu finde, einige Mitgründe dafür sind der demografische Wandel und somit der Mangel an Auszubildenden, die unattraktive Bezahlung und die Arbeitszeiten (vgl. IP2, 2022, Z839; IP3, 2022, Z433-435; IP6, 2022, Z337-338). IP4 glaub das es zukünftig nicht schwieriger werden wird Lehrlinge zu finden, sondern dass es bei den richtig gesetzten Maßnahmen in der Branche einen Aufschwung geben kann (vgl. IP4, 2022, Z647-679). In den Unternehmen von den ExpertInnen hat es einige Gründe gegeben, warum Jugendliche die Lehre vorzeitig abgebrochen haben. Häufig war dies der Fall, wenn private Probleme vorhanden waren (vgl. IP2, 2022, Z724-425; IP10, 2022, Z514). Auch Konflikte mit KollegInnen haben zu einem Abbruch geführt (vgl. IP2, 2022, Z742-744). Durch die unattraktiven Arbeitszeiten hat es nicht nur Abbrüche gegeben, sondern auch Unternehmenswechsel von Seiten der Lehrlinge (vgl. IP3, 2022, Z385-387; IP9, 2022, Z714-720). Im Betrieb von IP7 hat sich ein Lehrling während der Lehre dazu entschieden das er einen andren Beruf dem Beruf des Bäckers vorzieht (vgl. IP7, 2022, Z124-127). Für IP9 steht fest, dass es aufgrund der geburtenschwachen Jahrgänge zukünftig weniger Lehrlinge geben wir und dass man sich als Unternehmen etablieren und attraktiv sein muss, denn dann wird man immer Lehrlinge finden (vgl. IP9, 2022, 833-835). Der Tiefpunkt ist für IP10 noch nicht erreicht mit den Lehrlingen, aber wenn dieser erreicht ist, kann es nur noch bergauf gehen, aber es muss unbedingt was geändert werden (vgl. IP10, 2022, Z594- 596).

Die **Veränderungen der Lehre beziehungsweise des Lehrbildes** ist laut IP1 notwendig. Sie sollte sich an die veränderte Marktsituation anpassen. Seiner Ansicht nach sollten Anpassungsmaßnahmen ein laufender Prozess sein (vgl. IP1, 2021, Z710-722). Es gibt schon einige Modelle der Lehr-

lingsausbildung, jedoch ist er der Ansicht, dass man zukünftig eher auf schulisch basierende Ausbildungen wechselt, was für ihn nicht sinnvoll ist. Es werden dann auch keine Bäckerlehrlinge mehr ausgebildet, sondern Fachkräfte mit Diplomabschluss (vgl. IP2, 2022, Z879-891). Solange die Ausbildung generell nicht überarbeitet und auch höhergestellt wird, werden sich Jugendliche nicht für die Lehre, sondern für eine schulische Ausbildung entscheiden (vgl. IP8, 2022, Z225-231). Eine Modernisierung ist unumgänglich (IP10, 2022, Z670-675; vgl. IP8, 2022, Z207-212, 700-702). Die ExpertInnen finden, dass das Berufsbild nicht nur spannender gestaltet werden sollte sowie der Aufenthalt in den Berufsschulen (IP6, 2022, Z140-142, 143-153), sondern, dass es auch notwendig sei, dass es eine ständige Kommunikation zwischen Schulen und Unternehmen geben sollte, da dort oft noch sehr veraltete Lehrinhalte vermittelt werden und die Arbeitsmethoden nicht kompatibel mit denen in den Betrieben sind (vgl. IP4, 2022, Z866-868, 874-876; vgl. IP9, 2022, Z859-870). Auch eine Trennung zwischen Industriebetrieben und kleinen Bäckereien sollte in der Ausbildung in den Schulen gegeben sein, da die Fertigkeiten der Jugendlichen in beiden Bereichen nicht denselben entsprechen (vgl. IP4, 2022, Z762-763, 783-786; IP6, 2022, Z158-164, 168-172, 186). Jedoch sollten in jeder der zukünftig gewählten Ausbildungsmethoden die Basisinhalte der Berufe unbedingt vorhanden sein, damit das Gespür für die Lebensmittel nicht verloren geht (vgl. IP4, 2022, Z834, 838-841; IP5, 2022, Z703-707; IP7, 2022, Z734-736, 746-749). Eine Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit und alternativen Produkten, wird von IP9 prophezeit (vgl. IP9, 2022, Z916-722). Eine Anpassung der Berufsschulzeiten wird auch in Erwägung gezogen, nämlich die zehn durchgehenden Wochen, welche die Lehrlinge derzeit in der Schule verbringen, wieder auf einen Tag Schule pro Woche zu ändern (vgl. IP10, 2022, 705-712). Laut IP3 haben Industriebetriebe schlechte Auswirkungen auf die Ausbildung der Lehrlinge, da diese nicht mehr richtig ausgebildet werden (vgl. IP3, 2022, Z474-477). Aufgrund der Digitalisierungsmaßnahmen in Unternehmen, erscheint es IP3 wichtig, die Lehre auch auf diese Veränderungen hin zu aktualisieren (vgl. IP1, 2021, Z726-728). Die Lehre wird zukünftig modernisiert werden, es wird mehr in Richtung Technik gehen, da schon viele Betriebe mit dieser arbeiten. Es wird sich vermutlich in die Richtung Lebensmittel- und Backtechnologie entwickeln. Ein gewisser Grad der Automatisierung muss unbedingt dabei sein und auch ein Grundteil des Qualitätsmanagements (vgl. IP4, 2022, Z 674-690, 737-742; IP7, 2022, Z695-696). Gerade bei der immer weiter fortschreitenden Technologie, sollte in der heutigen Zeit jeder diese Maschinen bedienen können (vgl. IP6, 2022,

Z402-404, 411-413, 416-418). IP1 sieht des Weiteren auch Aufholbedarf im dualen Ausbildungssystem sowie der Ausbildung generell in den Berufsschulen. Seiner Meinung nach sollte vielmehr darauf geachtet werden, dass die Lehrlinge mehr Verständnis für die zu verarbeitenden Rohstoffe bekommen und einen von Grund auf gestalteten Lehrplan gelehrt bekommen (vgl. IP1, 2021, Z765-774, Z778-785). Die Ausbildungen sollten sich viel mehr vermischen, so wie ein Bäcker sollte viel mehr in die Feinbackwaren der Konditorei gehen, auch die Geschichte sollte mehr gelehrt werden (vgl. IP2, 2022, Z943-945). Grundsätzlich sollten auch ausgefallene Dinge als Standard in die Schule integriert werden, damit der Beruf des Konditors für Jugendliche wieder interessanter wird. Dementsprechend muss auch das Lehrpersonal in der Schule geschult und motiviert sein, um das weitervermitteln zu können. Man muss eben innovativ sein und über den Tellerrand blicken und dem Kunden immer wieder Neues bieten, um ihn zufriedenzustellen und den Schritt Richtung moderne Konditorei, Bäckerei und Patisserie gehen, denn es gibt noch mehr als nur eine Sachertorte in diesem Beruf (vgl. IP9, 2022, Z940-949, 955-963). Auch eine breitere Fächerung der Ausbildung sollte angestrebt werden und viel mehr auf die Themen Nahrungsmittelkunde und Ernährungstechnologie eingegangen werden (vgl. IP2, 2022, Z966-969). Es sollte auch Schulfächer in Richtung Recht, Kundenführung, Lohnverrechnung und Vermarktung eingeführt werden. Denn nur weil jemand Bäcker lernt, heißt es nicht, dass er in der Wirtschaft überleben kann (vgl. IP2, 2022, Z982-987). Außerdem sollte mehr Wert auf die Vermittlung sozialer Kompetenzen gelegt werden, sodass ein Rundumblick vorhanden ist (vgl. IP4, 2022, Z658-662). Die Ausbildung im Betrieb und die Lehre mit Matura gehören viel besser aufeinander abgestimmt, dass sich das besser vereinbaren lässt (vgl. IP8, 2022, Z235-240, 703-708). Die Lehre könnte um ein Jahr verlängert werden, damit der Lehrling sich einerseits gut auf die Lehre und andererseits gut auf die Matura konzentrieren kann. Wenn die Matura mitgemacht wird, könnte auf die Gegenstände Mathematik, Deutsch und Englisch verzichtet werden, damit mehr Zeit für fachspezifische Gegenstände bleibt. Wenn der Auszubildende dann fertig ist, hat er durch die Lehre einen handwerklichen Beruf und durch die Matura seine Möglichkeiten erweitert (vgl. IP8, 2022, Z717-731, 742-746). Neben der Grundausbildung wäre es wichtig, dass man auch den sorgsamsten Umgang mit Lebensmittel lehrt, da das Endprodukt als Lebensmittel für Menschen produziert wird und das muss verinnerlicht werden (vgl. IP7, 2022, Z218-221, 223-227). Für IP3 und IP5 steht fest, dass sich die Lehre beziehungsweise das Lehrbild zukünftig nicht verändern

wird und sie es selbst auch nicht verändern würden. Bei der Ausbildung von Lehrlingen sollten Unternehmen darauf achten, dass es für die Ausbildung einen Leitfaden gibt, der abgearbeitet wird und dass jeder Lehrling einen Ansprechpartner bzw. eine Begleitperson zur Seite hat, die ihn während der gesamten Ausbildung zur Seite steht (vgl. IP8, 2022, Z192-198, 765-769). Es ist auch wichtig, dass der Lehrling alle notwendigen Tätigkeiten im Betrieb gelehrt bekommt, um eine gute Fachkraft werden zu können (vgl. IP7, 2022, Z785-786, 788-791). Man muss sich in den Betrieben viel intensiver mit den Lehrlingen beschäftigen als früher, man kann sie nicht wie damals zu einer Maschine stellen und dort sich selbst überlassen (vgl. IP10, 2022, Z647-653).

Die Anforderungen der **Generation Z in der Konditorei und Bäckerei** haben sich laut IP1 grundlegend verändert. Nicht nur die Einhaltung der vertraglichen Vereinbarungen ist für sie wichtig, sondern auch die geringere Bereitschaft zur Überstundenleistung. Für IP1 ist klar, dass sich Unternehmen künftig darauf einstellen müssen, dass dies keine Modeerscheinung ist und ein branchenübergreifender Dauerzustand wird (vgl. IP1, 2021, Z637-647, Z652-655). Klar ist, dass diese Generation nicht mehr bereit ist, so viel zu arbeiten, sondern viel mehr Wert auf Freizeit legt und deshalb auch bereit ist, sich weniger Stunden im Monat von einem Betrieb anmelden zu lassen (vgl. IP2, 2022, Z316-317, Z795-797; IP3, 2022, Z435-439; IP5, 2022, Z600-603; IP7, 2022, Z592-594). Geld ist eher zweitrangig geworden, da es lange Zeit Unterstützung von den Eltern oder Großeltern gibt. Auch der Führerschein hat vor allem in den Städten seine Wichtigkeit verloren, da man mit dem öffentlichen Verkehrsmittel alles ohne Auto erreichen kann (vgl. IP4, 2022, Z161-162; IP10, 2022, Z562-567, 567-576). Viel wichtiger ist der Spaß an der Arbeit geworden (vgl. IP6, 2022, Z122-125, 127-129, 291-292) und dass die Lehrlinge mit dem was sie gelernt haben, später auch etwas anfangen können (vgl. IP6, 2022, Z387-390). Dadurch, dass sie schon als Lehrlinge und Gesellen sehr gut verdienen, interessiert sie zusätzliche Wochenendarbeit nicht (vgl. IP10, 2022, Z611-614). IP2 findet, dass die Jugendlichen der heutigen Zeit viel zu brav und viel zu ehrlich sind (vgl. IP2, 2022, Z757-758, 760), jedoch ihnen ein gewisses Grundpotenzial fehlt, welches sich durch mangelnde Gewissenhaftigkeit zeigt (vgl. IP2, 2022, 616-619). Der Hausverstand, der benötigt wird, ist bei einigen nicht mehr vorhanden und auch das Kopfrechnen fällt manchen sehr schwer (vgl. IP6, 2022, Z42-45, 49-51). Aus der Sicht von IP5 können die jungen Leute sehr schwer konstruktive Kritik annehmen, da sie von zu Hause aus schon sehr viel gelobt werden (vgl. IP5, 2022, Z125-129, 554). Man muss ihnen als Vorgesetzte/r oftmals Beweise erbringen und

ihnen glaubhaft machen, dass sie etwas falsch gemacht haben und es ihnen erklären, da sie es sonst nicht glauben (vgl. IP5, 2022, Z438-441). IP5 hat außerdem die Erfahrung gemacht, dass sie ihre schlechte Laune oft in die Produkte einfließen lassen, was sich teilweise durch eine gewisse Respektlosigkeit äußert (vgl. IP5, 2022, Z557-561, 580-581). Die Interessen haben sich sehr geändert, weswegen sie ab und zu nicht mehr alle Grundvoraussetzungen von zu Hause mitbekommen, wie zum Beispiel Disziplin und Schnelligkeit. Oft muss man mit ihnen noch einige soziale Kompetenzen trainieren (vgl. IP7, 2022, Z576-585). Für IP8 steht die Arbeitseinstellung der Lehrlinge im direkten Zusammenhang mit ihrer Herkunft. Einerseits ob sie im städtischen oder ländlichen Bereich aufgewachsen sind und andererseits mit der Erziehung durch das Elternhaus (vgl. IP8, 2022, Z609-616). Vor allem im Konditoreibereich hat es einen starken Anstieg der Lehrlinge gegeben, da es in diesem Bereich sehr einfach geworden ist, sich in einer spezialisierten Nische selbstständig zu machen. Hier sieht IP1 großes Potenzial (vgl. IP1, 2021, Z680-691). Generell finden einige der ExpertInnen, dass das Interesse an Lebensmitteln und das Arbeiten mit Lebensmitteln vorhanden ist, (vgl. IP2, 2022, Z830-833; IP4, 2022, 635-636), und gleichzeitig wenig Verständnis für Lebensmittel mehr vorhanden (vgl. IP5, 2022, Z594-596). Die gesamte Wertigkeit der Jugendlichen hat sich verändert, vgl. (IP5, 2022, Z657-658). Besonders das Interesse am Backen ist vorhanden, doch aufgrund der Arbeitszeiten geht der Trend eher in Richtung Konditorei (vgl. IP2, 2022, Z812-816; IP7, 2022, Z620-629). Das Interesse ist aufgrund der Backshows, die es im Fernsehen gibt, enorm angestiegen und es werden auch immer mehr Konditormeisterkurse absolviert. Der Bäcker Beruf hingegen wird als sehr unattraktiv abgestempelt (vgl. IP8, 2022, Z649-654) IP3 und IP5 sind der Meinung, dass sich die Anforderungen an einen Lehrbetrieb nicht verändert haben (vgl. IP3, 2022, Z404; IP5, 2022, Z586), da den Jugendlichen bei der Wahl des Berufes bewusst ist welcher Herausforderung sie sich stellen (vgl. IP3, 2022, Z412-415). IP8 hingegen findet, dass sich die Anforderungen an einen Lehrbetrieb enorm geändert haben, weil diese Generation schon mit Handys und Social-Media aufwächst und schon als Lehrling sehr viel Geld verdienen will. Oft sehen sie bei Freunde, dass die ein großartiges Auto fahren und teure Kleidung tragen und das Streben sie auch an. In dieser Hinsicht haben sie sich negativ entwickelt (vgl. IP8, 2022, Z621-627). Auf dieser Basis bauen sie sich schon selbst sehr großen Druck auf, weil sie das alles auch erreichen wollen und rutschen dann schnell in ein Burnout, wenn sie es nicht erreichen

können (vgl. IP8, 2022, Z641-643). Durch die stetige Nutzung des Smartphones wird in den Pausen nicht mehr so viel mit den Kollegen kommuniziert wie früher (vgl. IP2, 2022, Z800-801; IP10, 2022, Z539-544). Man muss die Art der Kommunikation mit den Jugendlichen anpassen und sie dort abholen, um gut mit ihnen arbeiten zu können (vgl. IP4, 2022, Z562-567, 575-576). Im Unternehmen von IP6 hat sich herauskristallisiert, dass immer weniger junge Menschen eine Führungsposition anstreben (vgl. IP6, 2022, Z294-298). IP10 ist sich sicher, dass sich die Lebenseinstellung der jungen Leute geändert hat, da es in seinem Unternehmen schon ein paarmal vorgekommen ist, dass junge MitarbeiterInnen gekommen sind und gesagt haben sie machen jetzt eine Weltreise. Das Zugehörigkeitsgefühl oder Loyalität zum Unternehmen ist nicht mehr so groß wie früher. Wenn ein anderes Unternehmen einem seiner MitarbeiterInnen 50 Euro mehr bezahlt wird, ohne viel zu überlegen dorthin gewechselt (vgl. IP10, 2022, Z150-154, 158-160, 536-538). Das Interesse an den Lehrberufen ist weniger geworden. Diejenigen, die noch einen Beruf erlernen, tun es aus dem Herzen heraus, aber von diesen gibt es nicht mehr viele (vgl. IP10, 2022, Z587-590). Im Gegensatz dazu sieht IP9, dass sich die heutigen jungen Leute zur Jugend von früher nicht verändert haben. Es hat damals schwierige Jugendliche gegeben und die gibt es auch heute noch. Das Einzige was sich durch Social-Media und Smartphones verändert hat, sind die Interessen. Doch wenn man den Jugendlichen, damals so wie heute, mit Engagement und Verständnis das Fachwissen über diese Berufe schmackhaft machen kann, könnte man sie ohne Probleme für diese zwei Berufe begeistern und vielleicht sogar auch Zielstrebigkeit in ihnen wecken (vgl. IP9, 2022, Z743-750). Das Interesse der Generation an den beiden Berufen hat sich nicht geändert, jedoch hat sich der Umfang der zu erlernenden Berufe enorm gesteigert, weshalb es für Jugendliche sehr schwierig ist, hier zu entscheiden. Des Weiteren geht es mehr in Richtung Marketing und Software und die handwerklichen Berufe sind nicht mehr so stark vertreten (vgl. IP9, 2022, Z780-788).

4.4.4. MitarbeiterInnen der Bäckerei/Konditorei

Für die Arbeit in einer Bäckerei und Konditorei geht für IP1 klar hervor, dass vor allem für den richtigen Umgang mit Rohstoffen und der Reaktion der Rohstoffe im Produktionsvorgang viel Fachwissen erforderlich ist und eine **Fachkraft** in diesen Branchen enorm **wichtig** ist (vgl. IP1, 2021, Z150- 158). Trotz maschineller Zubereitung hat eine Fachkraft immer noch das Gespür dafür, ob etwas richtig oder falsch ist, z. B. was die Temperatur oder Mengenverhältnisse anbelangt (vgl. IP4, 2022, Z805-808). Fachkräfte werden immer gebraucht. Sie müssen das Wissen haben richtig zu reagieren, wenn einmal eine Anlage stehen bleibt und das kann nur eine ausgelernte Fachkraft (vgl. IP7, 2022, Z736-741, 750). Aufgrund der geringen Anzahl an Lehrlingen, gibt es keine Fachkräfte mehr, die wir aber benötigen würden, um uns weiterentwickeln zu können (vgl. IP8, 2022, Z19-24). Man benötigt Fachkräfte, um KundInnen beraten zu können, mit Angelernten oder Hilfskräften kann man das nicht. Wenn KundInnen keine gute Beratung erhalten, kommen sie auch nicht wieder (vgl. IP8, 2022, Z55-66). Für die Lehrlinge ist es wichtig, von einer Fachkraft ausgebildet zu werden, da sie von dieser das Fachwissen erlernen, das sie benötigen (vgl. IP8, 2022, Z170-181).

Die **Weiterbildung der KonditorInnen und BäckerInnen** ist für IP1 unverzichtbar. Leider passiert es viel zu oft, dass Fachkräfte in diesen Branchen ihr ganzes Berufsleben lang nie wieder in einem Fachbuch nachschlagen. Deshalb wäre es für ihn ebenso sinnvoll, dass eine Fachkraft in angemessenen Abständen einen Befähigungsnachweis erbringen muss, vergleichbar mit anderen Berufen. Vor allem deswegen, weil in diesem Beruf Lebensmittel für Endverbraucher produziert werden (vgl. IP1, 2021, Z224- 248). Um dieses Konzept flächendeckend auszubreiten, wäre es seiner Ansicht nach notwendig, dass es dafür eine Vorgabe gibt und diese Vorgabe auch im Kollektivvertrag verankert wird, sodass es auch umgesetzt werden muss. Seiner Erfahrung nach gibt es aufgrund von veraltetem Fachwissen immer mehr Fehler, die von Fachkräften nicht gelöst werden können, weshalb für ihn ein theoretischer Fachnachweis sinnvoll wäre (vgl. IP1, 2021, Z269- 273, Z281-289, Z299-306, Z311-320). Die Weiterbildung der Fachkräfte wird von den ExpertInnen generell als sehr wichtig erachtet, da sich ja auch die Branche immer weiterentwickelt

(vgl. IP2, 2022, Z540; vgl. IP4, 2022, Z455; IP5, 2022, Z421). Im Betrieb zeigen die MitarbeiterInnen kein Interesse an Weiterbildungen (vgl. IP2, 2022, Z547). Auch IP6 schätzt die Anzahl der an Weiterbildung interessierten MitarbeiterInnen in seinem Betrieb auf lediglich 30 % ein (vgl. IP6, 2022, Z633-636). Für sich selbst war es für IP2 immer wichtig in der Branche auf dem Laufenden zu bleiben. Durch seine Tätigkeit in der Innung konnte er bei Meisterprüfungen und anderen Kursen immer wieder neue Sachen kennenlernen (vgl. IP2, 2022, Z574-583). Es ist wichtig, sich mit ExpertInnen auszutauschen, damit man immer am Ball bleibt und das wäre auch für MitarbeiterInnen von Vorteil. Jedoch sieht er keinen Nutzen darin, MitarbeiterInnen zu Weiterbildungskursen zu verpflichten (vgl. IP2, 2022, Z592-596). IP3 fände es sehr gut, wenn es für Fachkräfte Fortbildungsangebote gäbe (vgl. IP3, 2022, Z271-277). Es gibt mehr Kursangebote für die Konditorei und diese sind auch sehr gut besucht, leider gibt es für Bäcker es nicht sehr viel (vgl. IP3, 2022, Z291-295). Im Unternehmen von IP4 werden Weiterbildungen eher nur für Schicht- oder Produktionsleiter angeboten und diese geben dann die Informationen an die MitarbeiterInnen weiter (vgl. IP4, 2022, Z455-466, 470). IP5 bemängelt, dass die Angebote an praktischen Kursen sehr mangelhaft sind und die Wirtschaftskammer mehr anbieten sollte, damit junge Fachkräfte sich weiterbilden können (vgl. IP5, 2022, Z453-454, 458, 462-466). IP8 findet, dass die MitarbeiterInnen laufend geschult werden müssten, denn dadurch wären sie immer auf dem neuesten Stand und vermutlich ganz anders motiviert und hätten einen ganz anderen Zugang zu ihrem Beruf (vgl. IP8, 2022, Z468-473). Gäbe es Schulungen über ein internes System, könnten sich MitarbeiterInnen in den internen Schulungszentren in ganz Österreich zu Schulungen anmelden und teilnehmen (vgl. IP8, 2022, Z477-483). Die Schulungen für die MitarbeiterInnen der Bäckerei und Konditorei enthalten Theorie sowie Praxisteile, welche immer wieder überarbeitet werden, um spannend zu bleiben. Auch Exkursionen könnten ab und zu geplant werden (vgl. IP8, 2022, Z487-491). Weiterbildungen sind für MitarbeiterInnen in einem Betrieb nicht notwendig, wenn dieser sich an die Auflagen hält und alle seine Produkte nach den fachspezifischen Grundregeln herstellt. Weiterbildungen werden nur von Menschen benötigt, die in einem Konzern arbeiten, wo die Produkte nur mit Convenience hergestellt werden (vgl. IP9, 2022, Z617-630). IP6 möchte sich selbst immer wieder weiterbilden und Neues lernen, jedoch ist das sein persönlicher Wunsch und er weiß, dass dies für jeden gleich wichtig ist, weil jeder Mensch anders ist (vgl. IP6, 2022, Z615-620, 622-623).

QuereinsteigerInnen sind für IP1 eine große Bereicherung in den Branchen, weil sie vieles aus Sicht des Kunden sehen und auch über den „Häferlrand“ hinausschauen und somit nicht immer nur alles aus einer einzigen Sicht betrachten (vgl. IP1, 2021, Z140-144). IP2 hat in jungen Jahren von QuereinsteigerInnen nichts gehalten, aber heute sieht er in ihnen großes Potenzial, da sie die Branche aus einer anderen Sicht betrachten (vgl. IP2, 2022, Z208-212), weil sie viel mehr über die Bedürfnisse der KundInnen wissen, da sie selbst KundInnen waren bzw. ja auch noch immer sind und diese bei ihnen im Vordergrund stehen (vgl. IP2, 2022, Z224-225). QuereinsteigerInnen haben meist davor schon andere Ausbildungen gemacht und nunmehr Interesse an dieser Branche gefunden (vgl. IP3, 2022, Z91-96; IP7, 2022, Z138-144, 146-147, 149-151). Diese Vorerfahrungen und auch die Veränderung in dieser Sparte haben ihnen geholfen zu erkennen, was sie in ihrem Leben machen wollen. Einige ExpertInnen haben schon positive Erfahrungen mit QuereinsteigerInnen gemacht (vgl. IP4, 2022, Z182-192, 201-203) und beschäftigen selbst welche in ihrem Unternehmen (vgl. IP10, 2022, Z235-237). Man kann sie nach ein bis zwei Jahren interner Ausbildung und stetiger Förderung zu einer guten Fachkraft ausbilden (vgl. IP6, 2022, Z90-96, 100; IP10, 2022, Z225-228). Für IP4 könnten QuereinsteigerInnen ein Ansatz sein, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken (vgl. IP4, 2022, 240), da in Zukunft durch den anhaltenden Fachkräftemangel noch starker Bedarf herrschen wird (vgl. IP8, 2022, Z145-147). Viele QuereinsteigerInnen machen den Konditormeister in kürzerer Zeit und arbeiten dann von zu Hause aus (vgl. IP5, 2022, Z632-634). Andere IP haben jedoch auch schon negative Erfahrungen mit QuereinsteigerInnen gemacht, da sie oft eine falsche Vorstellung von den Berufen haben und aus ihrer Sicht fälschlicherweise denken, dass die Arbeit in einer Produktion mit dem Backen zu Hause vergleichbar ist. Diese Vorstellung hat bei den ExpertInnen schon oft zu Diskussionen geführt, da einerseits die QuereinsteigerInnen in der Produktion so arbeiten wollten wie zu Hause (vgl. IP5, 2022, Z156, 161-164) und leider auch schon Tränen geronnen sind, aufgrund dessen, wie es in der Realität in einer Produktion wirklich abläuft (vgl. IP9, 2022, Z82-94). IP8 sieht hierbei ganz klar, dass man für gewisse Tätigkeiten unbedingt eine Fachkraft braucht (vgl. IP8, 2022, Z41-45). Des Weiteren ist IP8 der Ansicht, dass QuereinsteigerInnen nie in ihrer kurzen Ausbildungszeit das Fachwissen erlernen können, das eine Fachkraft nach 3 Jahren intensiver Ausbildung erlangt hat (vgl. IP8, 2022, Z151-155). Eine Fachkraft erlernt 3 Jahre lang ihren Beruf von Grund auf und tritt dann zur Meisterprüfung an, während der QuereinsteigerInnen sich gleich zur Meisterprüfung anmelden kann

und dann den gleichen Status hätte. Hier ist die Wertschätzung gegenüber einer Fachkraft zu gering (vgl. IP8, 2022, Z155-162).

In der Bäckerei- und Konditoreibranche kommt die **Unzufriedenheit der MitarbeiterInnen** daher, dass es Saisonen wie zum Beispiel Ostern, Allerheiligen und Muttertag gibt, an denen die MitarbeiterInnen dieser Branchen besonders viel zu tun haben im Gegensatz zu anderen. Auch die Aktionen, die mit mehr Arbeit verbunden sind, sind laut ihm vor allem in den Sommermonaten für die Angestellten sehr schwierig, weil sie dann auch oft neun Stunden am Tag arbeiten müssen. Das führt dazu, dass Überstunden aufgebaut werden, die dann auch wieder abgebaut werden müssen, wo gleichzeitig bei den KollegInnen, die einspringen müssen, die Überstunden wieder ansteigen, da die Arbeit stetig die gleiche bleibt, unabhängig von der Anzahl der MitarbeiterInnen (vgl. IP1, 2021, Z434-449, Z456-459). Besonders wurde hervorgehoben, dass es aufgrund der Bezahlung in vielen Unternehmen der ExpertInnen zu Unzufriedenheit der MitarbeiterInnen gekommen ist (vgl. IP3, 2022, Z204; IP4, 2022, Z360-365, 422-424). Durch das steigende Verhandlungspotenzial der Fachkräfte, kann es auf einmal passieren, dass ein langjähriger MitarbeiterInnen weniger verdient als ein Neuer, was dann zu Unruhen führen kann (vgl. IP4, 2022, Z79-82, 171-172). Auch Konflikte zwischen MitarbeiterInnen und KundInnen waren oft der Grund für Unzufriedenheit (vgl. IP2, 2022, 449-451; IP4, 2022, Z375-377, 387-388, 397-398; IP5, 2022, Z317-318; IP6, 2022, Z539-542; IP7, 2022, Z371-373, 375-379), was dann auch zu Kündigungen geführt hat (vgl. IP3, 2022, Z212-213, 226-228). Neue MitarbeiterInnen im Unternehmen von IP2, wollten teilweise schon von vornherein nicht arbeiten (vgl. IP2, 2022, Z453-454, 479-481). IP4 hat die Erfahrung gemacht, dass wenn eine Stelle neu besetzt wurde und der/die MitarbeiterIn nicht optimal dafür geeignet war, sich die Unzufriedenheit der bestehenden MitarbeiterInnen steigerte, weil die dadurch mehr Arbeit hatten (vgl. IP4, 2022, Z22-26, 30-31). Auch die Einstellung einer Monotonie bei der Arbeit ist nicht sehr zufriedenstellend (vgl. IP4, 2022, Z367-369). IP5 hat eine Mitarbeiterin, die unzufrieden wird, wenn man sie auf Fehler aufmerksam macht (vgl. IP5, 2022, 285-290). Es kann auch passieren, dass MitarbeiterInnen unzufrieden sind, weil sie gerne in einem anderen Bereich arbeiten würden, sich aber nicht trauen etwas zu sagen (vgl. IP8, 2022, Z389-392). Im Unternehmen von IP9 bleiben MitarbeiterInnen die unzufrieden sind in der Regel auch nicht lange, weil es sich bei der Einschulung schon herausstellt, ob es ihnen passt oder nicht (vgl. IP9, 2022, Z448-452, 472-477), weil sie eine andere Vorstellung vom Beruf haben, die in der

Realität dann anders aussieht (vgl. IP9, 2022, Z457-460, 465-468). Einige IP sind sich einig, dass sich Unzufriedenheit auf andere MitarbeiterInnen übertragen kann und diese somit auch heruntergezogen werden (vgl. IP4, 2022, Z347-348, 350-352; IP5, 2022, Z313; IP8, 2022, Z369-379). IP10 kann nicht genau beurteilen, ob es unzufriedene Mitarbeiter gibt, glaubt aber, dass ca. 20 % der MitarbeiterInnen in seinem Unternehmen unzufrieden sind, weil man es nicht jedem recht machen kann (vgl. IP10, 2022, Z336-340).

5. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

In diesem Teil der Masterthesis werden mithilfe der gesammelten Daten aus den ExpertInneninterviews die empirischen Subforschungsfragen beantwortet.

5.1. Empirische Subforschungsfrage 1

1: Welche Erfahrungen haben österreichische Bäckereien und Konditoreien mit dem Fachkräftemangel im eigenen Betrieb gemacht?

Viele Unternehmen in Österreich haben das Problem, dass sie keine Bewerbungen von ArbeitnehmerInnen auf Annoncen bekommen. Nicht nur, dass sie keine Fachkräfte für ihr Unternehmen bekommen, um etwaige Verluste von MitarbeiterInnen ausgleichen zu können, sie finden auch keine Hilfskräfte, um diese in diesen Bereichen anzulernen. Einigen ist es in ihren Betrieben gelungen, den Mangel an Fachkräften durch die Ausbildung eigener Lehrlinge zu kompensiert, indem sie diese nach der Lehre übernommen und an das Unternehmen gebunden haben. Dieser Anteil ist jedoch überschaubar, da die Mehrheit der Unternehmen an einem Fachkräftemangel leidet. Oft hat sich dieser schon negativ auf die Betriebe ausgewirkt, in dem bestehende MitarbeiterInnen mehr arbeiten mussten und Überstunden aufgebaut haben, was in weiterer Folge zu einer Überarbeitung der ArbeitnehmerInnen geführt hat. Der andauernde Mangel an Fachkräften wird von den ExpertInnen auf die zu geringe Bezahlung in der Branche und auf die unattraktiven Arbeitszeiten zurückgeführt. Das sind Gründe dafür, dass selbst langjährige Mitarbeiter die Unternehmen verlassen und sich in der Industrie niedergelassen haben, da sie dort besser bezahlt werden. Diese Branchen heben sich besonders dadurch hervor, dass vor den Feiertagen, wo andere Personen freihaben, enorm viel zu tun ist, was sich nicht als sonderlich attraktiv erwiesen hat. In dieser Branche herrscht eine Vollbeschäftigung, was bedeutet, dass Fachkräfte in Unternehmen tätig sind und auch kaum noch das Unternehmen verlassen, um zu einem/r MitbewerberIn zu wechseln. Jedoch hat sich herauskristallisiert, dass das Zugehörigkeitsgefühl der

MitarbeiterInnen stark nachgelassen hat und dass die Bereitschaft zu wechseln durch eine höhere Bezahlung vonseiten eines Konkurrenten durchaus gegeben ist. Auch die Arbeitseinstellung der ArbeitnehmerInnen hat sich aus Sicht der IP geändert, da mehr Freizeit gewünscht ist. Wenn das angebotene Gehalt eines Unternehmens nicht mit den Vorstellungen der BewerberInnen übereinstimmt, verzichten viele auf ein Arbeitsverhältnis. Gerade durch die Corona-Situation haben viele ArbeitnehmerInnen, die Unternehmen, die von der Kurzarbeit betroffen waren, beschlossen den Betrieb zu verlassen oder sich umschulen zu lassen. Auch das Verhandlungspotential der BewerberInnen ist durch die Situation enorm angestiegen. Die Unternehmen sehen sich hier in einer verquerten Situation, dass sie einerseits die Fachkräfte benötigen, doch andererseits nicht die Möglichkeit haben, das gewünschte Gehalt zu bezahlen und dann auch noch Gefahr laufen bestehende MitarbeiterInnen zu verlieren, da diese dann vielleicht auf einmal viel weniger verdienen als Neue. Künftig sehen UnternehmerInnen jedoch, dass man nicht nur die Arbeitszeiten anpassen muss, sondern auch, dass man als ArbeitgeberIn bereit zur Überbezahlung sein muss, um Fachkräfte für den Betrieb zu gewinnen und diese auch halten zu können. Einige der ExpertInnen versuchen ihren Mangel an Fachkräften mit MitarbeiterInnen aus dem Ausland aufzuwiegen. Viele davon sind der Ansicht, dass das eine sehr gute Strategie ist, um auch zukünftig den Fachkräftemangel einzudämmen. Hierbei gibt es aber auch Widerspruch, da es aufgrund von sprachlichen Barrieren oder auch Konflikten zwischen einzelnen Nationalitäten zu Schwierigkeiten in den Unternehmen führen kann. Die UnternehmerInnen sind sich größtenteils einig, dass vonseiten der Innung und der Regierung viel zu wenig Maßnahmen getroffen worden sind, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Viel zu sehr wurde aus ihrer Sicht Wert daraufgelegt, dass mehr Jugendliche ein Studium beginnen anstatt sich für eine Lehre zu entscheiden, was dazu geführt hat, dass die Lehre für viele an Wertigkeit verloren hat. In einigen Unternehmen ist es vorgekommen, dass sich bestehende MitarbeiterInnen weitergebildet haben, um ihre beruflichen Chancen auszuweiten und sich somit von ihrem Kernberuf entfernt haben. Dieses hat auch dazu geführt, dass Unternehmen Fachkräfte verloren haben. Von den ExpertInnen wird der Fachkräftemangel in der Zukunft so eingeschätzt, dass er in den nächsten 10 bis 15 Jahren noch weiter steigen wird, da es aufgrund des demografischen Wandels immer weniger junge Leute geben wird. Somit gilt die vorherrschende Meinung, dass unbedingt etwas getan werden muss, um einen weiteren Anstieg zu verhindern.

5.2. Empirische Subforschungsfrage 2

2: Mit welchen Herausforderungen sind österreichische Bäckerei- und Konditoreibetriebe bei der Lehrlingssuche konfrontiert?

Aus den Erfahrungen der ExpertInnen hat sich gezeigt, dass es immer weniger Lehrlinge gibt, die die Berufe des Bäckers und des Konditors erlernen wollen, wobei es in der Konditorei noch als besser erachtet wird, ganz im Gegensatz zur Bäckerei, wo es kaum noch Interessenten gibt. Der Lehrlingsmangel wird im direkten Zusammenhang mit den unattraktiven Arbeitszeiten gesehen. Jugendliche möchten nicht mehr in der Nacht und an den Wochenenden arbeiten müssen, ganz zu schweigen von der 6-Tage-Woche. Des Weiteren sehen die UnternehmerInnen das veraltete Berufsbild als Grund des Fernbleibens der Lehrlinge in diesen Branchen. In vielen Unternehmen wurden die Arbeitszeiten bereits umgestellt und auch die 5-Tage-Woche eingeführt. Dennoch werden in den Berufsbeschreibungen noch immer die unattraktiven Arbeitszeiten und eine 6-Tage-Woche dargestellt, was aus Sicht der ArbeitgeberInnen auf Jugendliche sehr abschreckend wirkt. Auch bei den Lehrlingen wird der demografische Wandel seine Auswirkungen zeigen, da auch die Anzahl der noch Auszubildenden immer weiter sinken wird. Aus diesem Grund sehen es Unternehmen für notwendig, unbedingt Maßnahmen zu ergreifen, um die Berufe wieder populärer zu machen. Es wird geraten schon in den Hauptschulen Jugendliche mit dem Erlernen von Berufen zu konfrontieren, sodass sie sich schon frühzeitig über ihren eventuellen späteren Berufswunsch Gedanken machen können, um dann auch den für sie optimalen Beruf wählen zu können. Für 15-Jährige ist es oftmals schwierig, zu wissen, was man zukünftig machen möchte. Für die ExpertInnen ist klar, dass das gesamte Ausbildungssystem, so wie es momentan besteht, komplett modernisiert werden muss, damit es wieder für die junge Generation als interessant eingestuft wird. Es wurde bemängelt, dass vor allem in den Berufsschulen noch dieselben Lehrinhalte gelehrt werden, die bereits vor einigen Jahrzehnten gelehrt wurden. Einige der UnternehmerInnen halten es für unerlässlich, dass die Lehrinhalte einer Überholung bedürfen, da diese

teilweise zwischen Berufsschulen und Unternehmen nicht kompatibel sind. Besonderes Augenmerk sollte laut den UnternehmerInnen auf die Bewerbung der Lehre mit Matura gelegt werden. Dadurch würde man seine Chancen auf dem Arbeitsmarkt erheblich erhöhen. Auch die Gleichstellung der Lehre mit einer schulischen Ausbildung sollte von der Regierung überdacht werden, weil sonst eine Lehrausbildung immer weniger wert sein wird als eine weiterführende schulische Ausbildung. Doch die ExpertInnen sehen nicht nur Schwierigkeiten dabei, Lehrlinge zu finden, sondern auch immer größere Veränderungen der Unternehmen selbst in Bezug auf den notwendigen Umgang mit der neuen Generation und den dafür notwendigen Anpassungen. Hierbei hat sich herausgestellt, dass bei den Jugendlichen ein gewisses Grundpotenzial fehlt, was darauf schließen lässt, dass sich die Erziehung mit der Generation gewandelt hat. UnternehmerInnen haben damit zu kämpfen, dass teilweise der Respekt und die Gewissenhaftigkeit nicht gegeben ist. Auch die Vorstellungen der Generationen haben sich ihrer Ansicht nach geändert. Durch die Fernsehsendungen haben Jugendliche oft ein falsches Bild der Berufe und die Realität entwickelt sich für sie dann zu einer Enttäuschung. Auffällig für die ExpertInnen war, dass immer mehr Wert auf Freizeit gelegt wird und die Bereitschaft für Überstunden immer mehr schwindet. Einerseits sehen die UnternehmerInnen, dass der Verdienst nicht mehr so wichtig ist, da die Jugendlichen aufgrund der langjährigen Unterstützung der Eltern nicht mehr darauf angewiesen sind. Andererseits haben ArbeitgeberInnen die Erfahrungen gemacht, dass bereits bei den Lehrlingen die Gehaltsvorstellungen unrealistisch sind. Für die UnternehmerInnen wachsen die Herausforderungen immer weiter, doch sehen sie sich in ihrer Pflicht als Unternehmer, sich den Gegebenheiten des Generationenwechsels anzupassen.

6. CONCLUSIO UND AUSBLICK

In diesem Teil der Masterthesis wird die Hauptforschungsfrage mithilfe der Zusammenführung der theoretisch erworbenen Kenntnisse durch die Literaturrecherche und den Ergebnissen der Auswertung der ExpertInneninterviews im empirischen Teil beantwortet.

6.1. Hauptforschungsfrage

Wie werden zentral gesteuerte Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels in der österreichischen Wirtschaft in der Bäckerei- und Konditoreibranche umgesetzt?

Ganz klar geht aus der Literatur sowie aus den Interviews hervor, dass in österreichischen Unternehmen ein Fachkräftemangel herrscht. Dies bedeutet, dass der Mangel an qualifizierten Facharbeiten gegenwärtig ist, was darauf zurückzuführen ist, dass die Unternehmen ihre freien Stellen nicht mehr nachbesetzen können. Einerseits wird das von den ExpertInnen auf die Gegebenheiten einer Vollbeschäftigung in Unternehmen zurückgeführt, dass es keine Fachkräfte mehr auf dem österreichischen Arbeitsmarkt gibt. Andererseits geht aus der Literatur klar hervor, dass die Qualifikationen der ArbeitnehmerInnen, die benötigt werden, oft nicht gegeben sind, um die ausgeschriebenen Stellen mit hochwertigen Fachkräften nachzubesetzen. Weiters ist klar zu erkennen, dass es zukünftig aufgrund des demografischen Wandels immer weniger potenzielle ArbeitnehmerInnen, sowie Lehrlinge geben wird und dadurch eine Verschärfung des Fachkräftemangels zu erwarten ist. Für viele Unternehmen hat der Mangel an Fachkräften bereits negative Auswirkungen mit sich gebracht. Einige mussten sich bereits mit wirtschaftlichen Einbußen auseinandersetzen, da aufgrund der geringen Mitarbeiterzahlen Aufträge nicht abgewickelt werden konnten. Die MitarbeiterInnen jedoch, die in den Unternehmen beschäftigt sind, müssen durch das Fehlen von Fachkräften Überstunden leisten, was in weiterer Folge zu Unzufriedenheit der Arbeitnehmerschaft führt. Hierbei sehen UnternehmerInnen einen Lösungsansatz in der Technologisierung. Mit den technischen Fortschritten werden immer bessere Technologien entwickelt,

um Arbeitsschritte zu automatisieren, damit die Abhängigkeit von Fachkräften für ArbeitgeberInnen abnimmt. Auch die Beschäftigung von MitarbeiterInnen mit ausländischer Herkunft ist aus Sicht einiger ExpertInnen eine Möglichkeit, den Fachkräftemangel einzudämmen.

Aus der Literatur ist zu entnehmen, dass einerseits den ausländischen Fachkräften der Zugang zum Arbeitsmarkt erschwert wird und andererseits aufgrund der Zuwanderung von Flüchtlingen Personen für den Arbeitsmarkt zur Verfügung stünden, diese jedoch keinen Schulabschluss vorweisen können. Vor allem in der Eingliederung und Ausbildung von QuereinsteigerInnen, wird großes Potenzial gesehen, was man nicht nur aus den Interviews entnehmen kann, sondern auch aus der Literatur. Dies wäre ein vielversprechender Ansatz für die Bekämpfung des Fachkräftemangels. Der Arbeitgeberattraktivität wird auch immer mehr Wichtigkeit zugesprochen, da sie das unmittelbare Aushängeschild der Unternehmen ist. Je attraktiver ein Unternehmen nach außen wirkt, desto mehr Aufmerksamkeit wird es am Arbeitsmarkt erregen und dementsprechend werden sich auch qualitativ hochwertige Fachkräfte bewerben. Vor allem mit dem Generationenwechsel wird das Employer Branding immer wichtiger. Die Möglichkeit der Internetrecherche bietet den Jugendlichen den Vorteil, sich alle Informationen über Unternehmen zu beschaffen und dann aufgrund des Employer Branding, sich für das besser dargestellte Unternehmen zu entscheiden. Für Unternehmen entsteht gerade hier für junge Leute die Wichtigkeit vor allem die Arbeitszeitgestaltung anzupassen. Generation Z zeichnet sich dadurch aus, dass die Freizeit einen hohen Stellenwert in ihrem Leben einnimmt. Gerade da der demografische Wandel für Unternehmen in einigen Jahren eine unmittelbare Bedrohung darstellt, muss vonseiten der Unternehmen versucht werden, die Arbeitszeiten so zu gestalten, dass sich Privat- und Berufsleben, auch für junge Mütter, vereinbaren lässt. Denn am Arbeitsmarkt werden sich gerade familienorientierte Unternehmen etablieren können. Die Einigkeit der Hauptmaßnahme, die ExpertInnen in Österreich zur Bekämpfung des Fachkräftemangels sehen und auch unternehmen, ist die Ausbildung von Lehrlingen in den eigenen Betrieben. Hierbei sind sich Literatur und UnternehmerInnen einig, dass das Lehrbild unbedingt modernisiert werden muss, damit man Lehrlinge dieser Generation noch für einen Lehrberuf begeistern kann. Diese Modernisierung und auch eine offenere Gestaltung kann nicht nur dazu führen, dass es einen Anstieg der Lehrlinge gibt, sondern auch, dass die geschlechtliche Einteilung von männer- und frauendominierten Berufen etwas transparenter wird.

6.2. Limitation

Den Ausgangspunkt dieser Arbeit bildet der Fachkräftemangel in österreichischen Bäckereien und Konditoreien, mit dem Ziel herauszufinden, ob ein Mangel an Fachkräften vorherrscht und welche Maßnahmen getroffen werden können, diesen entgegenzuwirken.

Im theoretischen Teil wurde generell auf österreichische Unternehmen eingegangen. Die Literaturrecherche konzentriert sich auf drei prägnante Punkte, und zwar den Fachkräftemangel, die Arbeitgebersituation in Österreich und die Lehrlingsausbildung. Aufgrund dessen kann der Theorieteil auf diese Hauptpunkte limitiert werden. Eine weitere Limitation findet sich in der Literatur, da für diese Themenbereiche immer wieder neue wissenschaftliche Forschung betrieben und somit auch neue Fachliteratur geschrieben wird.

Der empirische Teil dieser Arbeit wurde durch ExpertInneninterviews und die anschließende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz bearbeitet. Für die Interviews wurden ausschließlich Personen in einer geschäftsführenden oder personalführenden Position befragt. Durch Ihre Erfahrungen konnte ein Überblick über die Situation des Fachkräftemangels, die Arbeitgeberattraktivität und die Lehrlingsausbildung in österreichischen Konditoreien und Bäckereien erlangt werden. Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, dass die Unternehmen unterschiedlicher Größe und Mitarbeiterzahl sind, um eine breite Erkenntnis zu erlangen. Somit begrenzt sich der empirische Teil auch auf die oben genannten Themenbereiche und ist ausschließlich auf die Bäckerei- und Konditoreibranche in Österreich zugeschnitten.

Durch die gesammelten theoretischen sowie empirischen Daten konnten die Subforschungsfragen und auch die Hauptforschungsfrage beantwortet werden.

6.3. Forschungsausblick

Die vorliegende Arbeit kann als Basis für weitere Forschungsarbeiten genutzt werden. Hierbei würde es sich anbieten, die Forschung auf eine einheitliche Unternehmensgröße zu beziehen, um ein genaueres Forschungsergebnis zu erlangen, das sich auf eine bestimmte Betriebsgröße anwenden lässt, da hier auch ähnliche Möglichkeiten und Vergleiche gegeben sind.

Des Weiteren könnte jeder einzelne der Hauptpunkte als einzelner beleuchtet werden, da sich in der Recherche herausgestellt hat, dass diese generell sehr umfangreich sind.

LITERATURVERZEICHNIS

Wissenschaftliche Quellen

Archan, Mag. S. (2006) *Modularisierung der Lehrlingsausbildung, Status quo Analyse und Expertenbefragung*, ibw- Schriftenreihe Nr. 130, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, Wien

Baur, N., Balsius, J. (2019) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Bayer, K. (2016) *Wie könnte „gute“ Globalisierung aussehen?* Wien, ÖGfE Policy Brief, 26´2016

Becker, F. (2019) *Mitarbeiter wirksam motivieren, Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie*, Springer Verlag, Deutschland

Bergmann, N., Prettenhofer, N., Willsberger, B., Tomev, L. (2019) *Digitalisierung der Arbeitswelt- Auswirkungen auf ausgewählte Branchen in den Staaten Bulgarien, Rumänien, Serbien und Österreich*, L&R Sozialforschung, Wien

Bliem, W., Schmid, K., Petanovitsch, A. (2014) *Erfolgsfaktoren der dualen Ausbildung, Transfermöglichkeiten*, ibw- Forschungsbericht Nr. 177, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, Wien

Bortz, J. (1984) *Lehrbuch der empirischen Forschung, Für Sozialwissenschaftler*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH, Berlin/Heidelberg

Bruch, Prof. Dr. H., Fischer, J. A., Färber, J. (2015) *Arbeitgeberattraktivität von innen betrachtet- eine Geschlechter- und Generationsfrage*, Top Job- Trend- Studie 2015, Institut für Führung und Personalmanagement, Universität St. Gallen

Buckmann, J. (2013) *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können, Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Bullinger, H. J. (1996) *Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Motivation- Kreativität- Innovation (Technologiemanagement- Wettbewerbsfähige Technologieentwicklung und Arbeitsgestaltung)* 1. Auflage, Teubner Verlag, Stuttgart

Busold, M. (2019) *War of Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten*, 2. Auflage, Springer Gabler Verlag, Heidelberg

Comelli, Prof. G., von Rosenstiel, Prof. Dr. Dr. H. c. L. (2009) *Führung durch Motivation, Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen*, 4. Auflage, Franz Vahlen GmbH, München

Diller, F., Festner, D., Freiling, Dr. T., Huber, S. (2011) *Qualitätsreserven durch Quereinstieg nutzen, Studium ohne Abitur, Berufsabschluss ohne Ausbildung*, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (fbb) gGmbH, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld

Dobrovnik, F., Arrich, R., Khan, G., Embacher, A., Russek, A. (2009) *Lehre mit Matura, Eine Befragung von Lehrlingen und Lehrbetrieben*, Bericht 2007/08, Pädagogische Hochschule Kärnten, Viktor Frankl Hochschule, Klagenfurt

Dornmayr, H., Rechberger, M. (2019). *Unternehmensbefragung zum Fachkräftebedarf / -mangel. Fachkräft radar 2019- Teil II*, ibw- Forschungsbericht Nr. 198, Wien

Dornmayr, H., Winkler, B. (2016) *Nach der Lehre: Ausbildungs- und Berufserfolg von Lehrabsolventen und LehrabsolventInnen in Österreich, Eine empirische Untersuchung auf Basis von amtlichen Individual- Registerdaten und persönliche Befragung*, Forschungsbericht Nr. 186, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, Wien

Dornmayr, H., Winkler, B. (2017) *Entwicklung der Lehrlingsausbildung in Salzburg, Stärken, Schwächen, Handlungspotentiale*, Endbericht, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, Wien

Dornmayr, H., Winkler, B. (2018) *Unternehmensbefragung zum Fachkräftebedarf / -mangel. Fachkräft radar- Teil 2*, ibw- Forschungsbericht Nr. 192, Wien

Düll, N. (2016) *Arbeitsmarkt 2030- Digitalisierung der Arbeitswelt*, Fachexpertisen zur Prognose 2016, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

Eberhardt, Prof. Dr. D. (2016) *Generationen zusammenführen, Mit Millenials, Generation X und Babyboomer die Arbeitswelt gestalten*, 1. Auflage, Haufe- Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

Ebster, Univ.-Doz. Dr. C., MBA, Stalzer, Dr. L. (2017) *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler*, 5. Überarbeitete und erweiterte Auflage, Facultas Verlag- und Buchhandels AG, Wien

Edeling, T., Armutat, S., Seisreiner, A. (2012) *Differentielles Management: Individualisierung und Organisation in systematischer Kongruenz*, 1. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Fink, M., Titelbach, G., Vogtenhuber, S., Hofer, H. (2015) *Gibt es in Österreich einen Fachkräftemangel? Analyse anhand von ökonomischen Knappheitsindikatoren*, Institute for Advanced Studies (IHS) Vienna

Frommberger, Prof. Dr. D., Schmees, J. K. (2019) *Die berufsbildende höhere Schule in Österreich*, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Gläser, J., Laudel, G. (2009) *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, als Instrument rekonstruierender Untersuchungen*, 3. überarbeitete Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden

Greve, R. (2000) *Globalisierung der Wirtschaft: Auswirkungen auf lokale Unternehmen*, (Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit- Sektor 4) Münster, FB Erziehungswissenschaft und Sozialwissenschaften, Institut für Politikwissenschaft Civil- Society- Network

Henneberger, F., Kaiser, C. (2000) *Die Auswirkungen der Globalisierung auf die Segmente des Arbeitsmarktes: Welthandel, multinationale Unternehmen und Lohnsetzung*, Diskussionspapiere des Forschungsinstituts für Arbeit und Arbeitsrecht an der Universität St. Gallen, Nr.65: FAA- HSG

Hofer, H. (2006) *Der österreichische Arbeitsmarkt: Erfolgsmodell oder erhöhter Reformbedarf?* Institut für Höhere Studien Wien, Wien

Hermann, J., Fritz, H. (2016) *Qualitätsmanagement, Lehrbuch für Studium und Praxis*, 2. Überarbeitete und aktualisierte Auflage, Carl Hanser Verlag, München

Hinrichs, S. (2018) *Digitalisierung- Chancen und Risiken*, Wissens-, Sozial- und Handlungskompetenz für Betriebs- und Personalräte, Niedersachsen

Howaldt, J. Kopp, R. (1998) *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung, Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis*, Edition Sigma 1998, Auflage 2002, Berlin

IOM Internationale Organisation für Migration (2003) *European network for co-operation an exchanges on social exclusion an health issues for migrants- Austria, France, Greece, Portugal, Spain, National Report Austria, Soziale Exklusion und Gesundheit von MigranInnen in Österreich*, Ludwig-Boltzmann-Institut für Frauengesundheitsforschung, Wien

Kabst, Prof. Dr. R., Kauffeld, Prof. Dr. S., Biemann, Prof. Dr. T., Weckmühler, Prof. Dr. H., Wagner, Prof. Dr. D. (2020) *Befunde zur Freiwilligenarbeit und war New Work daraus lernen kann*. Knappstein, Prof. Dr. M., Breitsohl, Univ.- Prof. Dr. H. (2020) *Employer Volunteering und die Signalisierung von Arbeitgeberattraktivität*, Personal Quarterly, Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis, Haufe Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

Keddi, M. (2008) *Auf der Suche nach der optimalen Mitarbeitermotivation, Theoretische Überlegungen und empirische Analysen zu Relevanz pädagogisch- psychologischer Motivationstheorien im betrieblichen Kontext*, 1. Auflage, Waxmann Verlag GmbH, Münster

Ketter, A. (2012) *Fachkräftemangel- Fakt oder Fiktion, Empirische Analyse zum betrieblichen Fachkräftebedarf in Deutschland*, Institut für Arbeitsmark- und Berufsforschung, Nürnberg/ W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld

Klaffke, M. (2014) *Generationen- Management, Konzepte, Instrumente, Good- Practice- Ansätze*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Knecht, S. (2014) *Erfolgsfaktor Quereinsteiger, Unentdecktes Potenzial im Personalmanagement*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Kohler, H. (2000) *Die neue Demografie, Vortrag anlässlich der 5. Schweriner Wissenschaftstage zum Thema „Bevölkerungsrückgang in Mecklenburg- Vorpommern- Katastrophe oder Chance?“ am 1. und 2. Dezember 2000*, Max-Planck-Institut für demografische Forschung, Deutschland

Kovarik, M. (2013) *Der Ruf der Generation Y nach „Easy Economy“, Wie eine neue Arbeitnehmergeneration den österreichischen Arbeitsmarkt auf den Kopf stellen wird*, Diplomica Verlag, Hamburg

Kriegler, W. R. (2010) *Employer Branding Kompakt: Das Praxisheft für alle, die Employer Branding richtig machen, besser nutzen oder neu entdecken wollen*, Eine Publikationsreihe des Bundesverbandes der Personalmanager, Berlin

Kriegler, W. R. (2015) *Praxishandbuch Employer Branding, Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden*, 2. Auflage, Haufe- Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, 4. Auflage, Beltz Juventa, Weinheim

Kuckartz, U., Dresnig, T., Rädiker, S., Stefer, C. (2007) *Qualitative Evaluation, Der Einstieg in die Praxis*, 1. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden

Kunnert, A., Mayerhofer, P., Pennerstorfer, D. (2011) *Demographischer Wandel und Regionales Produktivitätswachstum in Österreich*, Gesellschaft für Regionalforschung, Deutschsprachige Gruppe der Regional Science Association, Seminarbericht 54, Beiträge zum Winterseminar von 26. Februar bis 5. März 2011 in Neukirchen am Großvenediger, Gesellschaft für Regionalforschung e. V. Heidelberg

Kühl, S., Strodtholz, P. & Taffertshofer, A. (2009). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung, Quantitative und Qualitative Methoden* (1. Auflage) VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlag, Wiesbaden

Künzel, H. (2013) *Erfolgsfaktor Employer Branding, Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen*, Springer Gabler Verlag, Heidelberg

Laufer, H. (2015) *Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation, Techniken, Instrumente, Arbeitshilfen*, Gabal Verlag GmbH, Offenbach

Lenz, W. (2005) *Porträt Weiterbildung Österreich*, (2. Überarb. Aufl.) Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag: <https://da.org/10.3278/37/0571w>

Mangelsdorf, M. (2015) *Von Babyboomer bis Generation Z, der richtige Umgang mit Unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*, Gabel Verlag GmbH, Offenbach#

Markowitsch, J., Hefler, G. (2014) *Diesseits und Jenseits des Zweiten Bildungsweges, Zur Entwicklung formaler Erwachsenenbildung in Österreich*,

Herausgeber: Schneeberger, A., Magazin Erwachsenenbildung.at, Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs, Wien

Mertens, D. (1973) *Sonderausdruck aus: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Der Arbeitsmarkt als System von Angebot und Nachfrage*, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Misoch, S. (2019) *Qualitative Interviews*, 2. Erweiterte und aktualisierte Auflage, Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston

Mühlenhof, M. C. (2018) *Chefsache Intrinsische Motivation*, 1. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Nagel, K. (2011) *Employer Branding: Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken. Mit 7 Fallbeispielen aus der Praxis*, Linde Verlag, Wien

Pack, J., Buck, H., Kistler, E., Mendius, H. G., Morschhäuser, M., Wolff, H. (2000) *Zukunftsreport demographischer Wandel, Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft*, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn

Paier, D. (2009) *Fachkräftemangel in der Steiermark*, Endbericht, Zentrum für Bildung und Wirtschaft, Wien

Parment, A. (2013) *Die Generation Y, Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*, 2. Vollständige überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Pinter, G., Likar, R., Schippinger, W., Janig, H., Kada, O., Cernic, K. (2013) *Geriatrische Notfallversorgung, Strategien und Konzepte*, Klotz, J. (2013) *Steigende Lebenserwartung- länger gesund oder krank?* Springer Gabler Verlag, Wien

Prager, J. U., Wieland, C. (2007) *Duales Ausbildungssystem- Quo vadis? Berufliche Bildung auf neuen Wegen*, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Rippler, S., Waschwill, B. (2014) *Erfolgreich als Quereinsteiger*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Ruthus, J. (2014) *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, Handlungsempfehlung für das Human Resources Management*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Sandberg, B. (2017) *Wissenschaftliches Arbeiten von Abbildung bis Zitat, Lehr- und Übungsbuch für Bachelor, Master und Promotion*, 3. durchgesehene und überarbeitete Auflage, Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston

Sass, E. (2019) *Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung, Was erwartet Arbeitnehmer?* Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Schipfer, R., K. (2005) *Der Wandel der Bevölkerungsstrukturen in Österreich, Auswirkungen auf Regionen und Kommunen*, Österreichisches Institut für Familienforschung. Nr.51, Wien

Schneeberger, A., Dornmayr, H., Petanovitsch, A. & Novak, S. (2012). *Fachkräftebedarf der Wirtschaft in Oberösterreich. Trends und Perspektiven*, ibw- Forschungsbericht Nr. 168

Schnecker, S., Kremla, A. (2016) *Generationenmanagement- Erwartungen der MitarbeiterInnen an ihr Unternehmen, 126- Gesundheitliche Chancengerechtigkeit- Brücken bilden für Gesundheit und Lebensqualität vulnerabler Gruppen in österreichischen Kontext*, Forschungsforum der österreichischen Fachhochschulen

Scholz, C. (2014) *Generation Z, Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*, WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim, Germany

Schreier, M. (2013) *Qualitative Erhebungsmethoden. Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*, 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg

Schumann, M., Wittemann, K. P. (2006) *Entwicklungstendenzen der Arbeit im Produktionsbereich*, VSA- Verlag, Hamburg

Stotz, Prof. W., Wedel- Klein, A. (2013) *Employer Branding: mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*, 2. Auflage, Oldenbourg Verlag, München

Straka, Prof. Dr. G. A. (2009) *Motivation und Selbstgesteuertes Lernen*, Universität Bremen, Neue Didaktik (2009)1, S.1- 6, urn:nbn:de:0111-opus-57748

Tavolato, P. (2016) *Aktives Generationen- Management, Ressourcen nutzen- Mitarbeiter führen- Teams entwickeln*, Schäffer- Poeschel Verlag, Stuttgart

Tichy, G. (2018) *Fachkräftemangel- Ein europäisches Problem*, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung

Trost, A. (2012) *Talent Relationship Management, Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels Mit 48 Abbildungen und 10 Tabellen*, Springer Verlag, Heidelberg

Weber, G. (2006) *Sicherung der Grundversorgung mit Gütern und kommerziellen Diensten vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in Österreich*. In Gans, P., Schitz-Veltin, A. (Hrsg.) *Räumliche Konsequenzen des demographischen Wandels: T.6, Demographische Trends in Deutschland- Folgen für Städte und Regionen* (S242- 262), Hannover: Verl. D. ARL. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-337843>

Wiedelmann, H. (1974) *Arbeiter und Meister im rationalisierten Betrieb*, Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden

Wintzer, J. (2016) *Herausforderungen in der Qualitativen Sozialforschung, Forschungsstrategien von Studierenden für Studierende*, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg

Sonstige Quellen

Absenger, N., Ahlers, E., Herzog-Stein, A., Lott, Y., Maschke, M., Schietinger, M. (2016) *Digitalisierung der Arbeitswelt? Ein Report aus der Hans-Böckler-Stiftung*, Hans-Böckler-Stiftung, Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Aiginger, K. (2007) *Globalisierung und ihre Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit einer nationalen Volkswirtschaft, Globalisierung und Urbanisierung- Herausforderungen und Konsequenzen*, Wintertagung 2007, Ökosoziales Forum, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung

Bauer, W. T. (2008) *Zuwanderung in Österreich*, Österreichische Gesellschaft für Politikberatung und Politikenentwicklung, Wien

Biffi, G. (2002) *Ausländische Arbeitskräfte auf dem österreichischen Arbeitsmarkt*, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung im Auftrag des Bundesministeriums für Inneres

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2012) *Die Lehre, Duale Berufsausbildung in Österreich, Moderne Ausbildung mit Zukunft*, 13. Überarbeitete Auflage, Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend, Wien

Deci, E. L., Ryan, R. M. (1993) *Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik*- In: Zeitschrift für Pädagogik 39 (1993) 2, S.223- 228- URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-111739

Gans, P., Schmitz-Veltin, A. (Hrsg.). (2006) *Räumliche Konsequenzen des demographischen Wandels: T.6, Demographische Trends in Deutschland- Folgen für Städte und Regionen*, (Forschungs- und Sitzungsberichte der ARL, 226) Hannover: Verl. d. ARL. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-284019>

Haberfellner, R. (2015) *Zur Digitalisierung der Arbeitswelt, Globale Trends- europäische und österreichische Entwicklungen*, Arbeitsmarktservice Österreich, Wien

Haller, M., Ressler, R. (2005) *Schlechte Arbeitsmarktchancen verringern die Geburtsrate*. Wirtschaft und Gesellschaft, 31(4), 583-590. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-235245>

Hanika, A., Jaschinski, I., Klotz, J., Marick- Lebeck, S., Wiesbauer, A. (2012) *Zukünftige Bevölkerungsentwicklung Österreichs und der Bundesländer 2012 bis 2016 (2075)*, Statistik Austria

Hausstein, A., Zheng, C. (2018) *Industrie 4.0/ Made in China 2025 – Gesellschaftswissenschaftliche Perspektiven auf Digitalisierung in Deutschland und China*. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing 2018 (Karlsruher Studien Technik und Kultur 10). DOI: <https://doi.org/10.25969/mediarep/3024>.

Hofer, H., Titelbach, G., Vogtenhuber, S. (2017) *Polarisierung am österreichischen Arbeitsmarkt?* Wirtschaft und Gesellschaft, 43. Jahrgang (2017) Heft 3, Arbeiterkammer Wien

Huber, P., Huemer, U., Kratena, K., Mahringer, H. (2006) *Mittelfristige Beschäftigungsprognosen für Österreich, Berufliche und sektorale Veränderungen bis 2010 (Endbericht)*, Arbeitsmarktservice Österreich, Bundesgeschäftsstelle ABI/ Arbeitsmarkt und Berufsinformation, Wien

Menning, S. (2006) *Lebenserwartung, Mortalität und Morbidität im Alter*. (Report Altersdaten, 1/2006) Berlin: Deutsches Zentrum für Altersfragen: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-370236>

Mosberger, B., Steiner, K. (2002) *Unternehmerisches Agieren oder flexibles Reagieren: Situation und Erwerbsrealität neuer Selbständiger in Österreich*, AMS report, No.32, ISBN 3900936269, Arbeitsmarktservice Österreich (AMS), Wien

Rauch, O. (2017) *Warum brechen Jugendliche vorzeitig eine Lehrausbildung ab? Schlussfolgerungen einer Studie am Beispiel von im AMS Feldbach vorgemerkten LehrabrecherInnen*, AMS info, No.379, Arbeitsmarktservice Österreich (AMS), Wien

Stadler, B., Wiedenhofer- Galik, B. (2011) *Dequalifizierung von Migrantinnen und Migranten am österreichischen Arbeitsmarkt*, Mikrozensus- Arbeitserhebung, Statistik Austria

Statistik Austria (2018) *Standard- Dokumentation Metainformationen, (Definitionen, Erläuterungen, Methoden; Qualität), zur Erhebung über Erwachsenenbildung (Adult Education Survey, AES)*, Statistik Austria, Wien

Steiner, M. (2016) *Der Zweite Bildungsweg, Grundlagen und Praxis in Österreich*, Bundesministerium für Bildung, Abteilung Erwachsenenbildung II/5, Wien

ANHANG

A – 1 Interviewleitfaden

Fachkräftemangel (= Themenblock 1)	
Was verstehen Sie unter dem Begriff Fachkräftemangel? (=Leitfrage/Erzählaufforderung)	
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen
<ul style="list-style-type: none"> • Haben Sie in Ihrem Unternehmen schon Erfahrungen mit Fachkräftemangel gemacht? • Welche? • Inwiefern hat dieser sich negativ auf Ihr Unternehmen ausgewirkt? • Wie würden Sie die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt beschreiben? • Welche Strategien verfolgen Sie, um Fachkräfte für Ihr Unternehmen zu rekrutieren? • Mit welchen Herausforderungen sehen Sie sich bei der Suche nach Fachkräften konfrontiert? • In welchen Personalbereich (Lehrlinge, Facharbeiter, Hilfsarbeiter) ist es für Sie am schwierigsten Personal zu finden? • Wie ist es Ihrer Ansicht nach zu einem Fachkräftemangel in der Konditorei- / Bäckereibranche gekommen? • Was halten Sie von Quereinsteigern im Konditorei- und Bäckereiberuf? • Was können Ihrer Meinung nach, die Gründe für den Fachkräftemangel sein? • Wie würden Sie den Fachkräftemangel in der Zukunft einschätzen? • Welche Lösungsansätze gibt es aus Ihrer Sicht für den Fachkräftemangel 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es sonst noch etwas? • Und sonst? • Und weiter? • Und dann? • Können Sie das genauer beschreiben? • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Was meinen Sie damit? • Wie meinen Sie das? <p>Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.</p>

Employer Branding (= Themenblock 2)	
Welche Rolle spielt Employer Branding (Arbeitgeberattraktivität) für Sie? (=Leitfrage/Erzählaufforderung)	
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen
<ul style="list-style-type: none"> • Erzählen Sie mir bitte, was Ihrer Meinung nach ein gutes Employer Branding ausmacht. • Wie würden Sie selbst Ihr Employer Branding beschreiben? • Welche Maßnahmen setzen Sie, um ein attraktiver Arbeitgeber zu sein? • Was sind Ihrer Meinung nach, die wichtigsten Faktoren für ein erfolgreiches Employer Branding? • Wie würden Sie Ihre Mitarbeiterführung beschreiben? • Wie wichtig ist Ihnen der Faktor „Motivation der MitarbeiterInnen“? • Welche Maßnahmen setzen Sie, um Mitarbeiter langfristig zu motivieren? • Glauben Sie das es in Ihrem Unternehmen Mitarbeiter gibt die unzufrieden sind? • Können Sie mir einen oder mehrere Gründe nennen, warum Mitarbeiter in Ihrem Betrieb gekündigt haben? • Haben Ihre Angestellten Möglichkeiten auf eine Fort- und Weiterbildung in Ihrem Unternehmen? • Welche sind das? • Wie ist Ihre Meinung zur laufenden Aus- und Weiterbildung Ihrer MitarbeiterInnen? • Inwieweit werden Ausbildungswünsche erfüllt? • Was halten Sie generell davon das Fachkräfte sich in ihrem Bereich immer wieder Auffrischungsbildung betreiben, um fachlich am Ball zu bleiben? 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es sonst noch etwas? • Und sonst? • Und weiter? • Und dann? • Können Sie das genauer beschreiben? • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Was meinen Sie damit? • Wie meinen Sie das? <p>Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.</p>

Lehrlingsausbildung (= Themenblock 3)	
Bilden sie in Ihrem Unternehmen Lehrlinge aus? (=Leitfrage/Erzählaufforderung)	
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen
<ul style="list-style-type: none"> • Haben Jugendliche die Möglichkeit in Ihrem Betrieb zu Schnuppern oder ein Praktikum zu absolvieren? • Verfolgen Sie Strategien, um Lehrlinge für Ihr Unternehmen zu begeistern? • Welche Möglichkeiten haben Lehrlinge in Ihrem Unternehmen nach Ihrer Ausbildung? • Hatten Sie in Ihrem Betrieb schon Lehrling die Ihre Lehre vorzeitig abgebrochen haben? • Aus welchen Gründen? • Welche Erfahrungen haben Sie mit der neuen Generation (Generation Z) gemacht? • Wie haben sich Ihrer Ansicht nach, die Anforderungen dieser Generation an einen Lehrbetrieb verändert? • Wie hat sich Ihrer Meinung nach, das Interesse der Generation Z am Konditorei- und Bäckereiberuf entwickelt? • Glauben sie, dass es zukünftig schwieriger werden wird Lehrlinge für diese Branchen zu finden? • Warum? • Welche Maßnahmen würden sie setzen, um den Lehrberuf des Konditors und des Bäckers attraktiv für Jugendliche zu machen? • Wie wird sich Ihrer Ansicht nach, die Ausbildung der Lehrlinge in Zukunft verändern? • Glauben Sie, dass diese Veränderungen sich negativ auf Ihren Betrieb auswirken könnten? • Würden Sie selbst etwas an der Lehrlingsausbildung bzw. am Lehrbild verändern? Warum? • Welche Gründe kann es aus Ihrer Sicht haben, dass Jugendliche nach Ihrer Lehrzeit den Beruf wechseln? 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es sonst noch etwas? • Und sonst? • Und weiter? • Und dann? • Können Sie das genauer beschreiben? • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Was meinen Sie damit? • Wie meinen Sie das? <p>Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.</p>
Abschlussfrage	
Gibt es aus Ihrer Sicht noch erwähnenswertes zu den gefragten Themen?	

A – 2 Kategorienschema

Hauptkategorie	Subkategorie
1. Fachkräftemangel	1.1 Gründe des Fachkräftemangels *
	1.2 Gegenmaßnahmen *
	1.3 Attraktivität des Berufes *
	1.4 Automatisierung in der Bäckerei/Konditorei *
	1.5 Fachkräftemangel in Unternehmen
	1.6 Veränderungen des Berufes *
2. Arbeitgeberattraktivität	2.1 Attraktivität der ArbeitgeberInnen
	2.2 Motivation der MitarbeiterInnen
	2.3 Aus- und Weiterbildung im Betrieb
3. Lehrlingsausbildung	3.1 Attraktivität der Lehre
	3.2 Veränderungen des Lehrbildes/der Lehre *
	3.3 Generation Z in der Bäckerei/Konditorei
4. MitarbeiterInnen der Bäckerei/Konditorei *	4.1 Wichtigkeit der Fachkräfte *
	4.2 Weiterbildung der BäckerInnen und KonditorInnen
	4.3 QuereinsteigerInnen
	4.4 Unzufriedenheit der MitarbeiterInnen

induktive Bildung *

Fachkräftemangel

Gründe des Fachkräftemangel *

In dieser Subkategorie geht es um die Gründe die laut Unternehmen zu einem Fachkräftemangel in der Bäckerei- und Konditoreibranche geführt haben.

Gegenmaßnahmen *

Hierbei werden alle Gegenmaßnahmen erfasst, die Unternehmen ausführen, um den Fachkräftemangel in dieser Branche entgegenzuwirken.

Attraktivität des Berufes *

Alle Gründe werden hier aufgezählt die die Berufe Bäcker und Konditor nach Ansicht der Unternehmen attraktiv oder auch unattraktiv machen.

Automatisierung in der Bäckerei/Konditorei *

Hier geht es um alle Automatisierungen die Unternehmen vornehmen, um einerseits dem Fachkräftemangel auszugleichen und andererseits, um die MitarbeiterInnen zu entlasten.

Fachkräftemangel in Unternehmen

In dieser Subkategorie werden alle Erfahrungen beleuchtet die UnternehmerInnen in ihrem Betrieb mit dem Fachkräftemangel gemacht haben.

Veränderung des Berufes *

Alle Veränderungen, die es in den Berufen Bäcker und Konditor aus Sicht der Unternehmen in Zukunft geben könnte, werden in dieser Kategorie erörtert.

Arbeitgeberattraktivität

Attraktivität der ArbeitgeberInnen

Hier werden alle Strategien erörtert, die Unternehmen nutzen um am Arbeitsmarkt als attraktiver ArbeitgeberIn zu stehen und was ihrer Meinung nach wichtig ist, um generell ein/e attraktive/r ArbeitgeberIn zu sein.

Motivation der MitarbeiterInnen

In dieser Subkategorie werden alle Maßnahmen geschildert die Unternehmen aufbringen, um ihre MitarbeiterInnen zu motivieren und die allgemeine Wichtigkeit der Motivation von MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz.

Aus- und Weiterbildung im Betrieb

Alle Aus- und Weiterbildungen, die ein Betrieb für seine MitarbeiterInnen anbietet und fördert werden hier dargestellt.

Lehrlingsausbildung

Attraktivität der Lehre

Hierbei werden alle Punkte geschildert die laut Unternehmen die Attraktivität der Lehre in der Bäckerei und Konditorei betreffen und jene Maßnahmen die ihrer Ansicht nach unternommen werden sollten um den Lehrberuf attraktiver zu machen.

Veränderungen des Lehrbildes/ der Lehre *

Hier werden alle Veränderung aufgezeigt, die aus Sicht der Unternehmen Zukünftig die Lehre betreffen und auch diese die laut UnternehmerInnen notwendig sind.

Generation Z in der Bäckerei/Konditorei

In dieser Subkategorie werden alle Erfahrungen beleuchtet die Unternehmen mit der Generation Z in der Bäckerei und Konditorei gemacht haben.

MitarbeiterInnen der Bäckerei/Konditorei

Wichtigkeit der Fachkräfte *

Die Wichtigkeit der Fachkräfte in der Bäckerei- und Konditoreibranche wird hier aus Sicht der Unternehmen dargestellt.

Weiterbildung der BäckerInnen und KonditorInnen *

Hier wird die Bereitschaft von BäckerInnen und KonditorInnen festgehalten, die den Unternehmen bei ihren MitarbeiterInnen aufgefallen ist und auch die Wichtigkeit darin.

QuereinsteigerInnen

In dieser Subkategorie werden alle Erfahrungen aufgezählt die Unternehmen mit QuereinsteigerInnen in der Bäckerei- und Konditoreibranche gemacht haben.

Unzufriedenheit der MitarbeiterInnen

Hierbei wird die Unzufriedenheit der MitarbeiterInnen laut Einschätzung der Unternehmer dargestellt.

*induktive Bildung

A – 3 Auswertungsbeispiel

3.1 Fachkräftemangel

Aus Sicht von IP1 haben Unternehmen zwar erkannt das ein Problem mit dem Fachkräftemangel besteht, aber trotzdem 2 Jahrzehnte lang versäumt für Nachwuchs in diesen Branchen zu sorgen (vgl. IP1,2021, Z121-123, Z171). Ein ganz klarer **Grund für den Fachkräftemangel** ist laut IP1 das

Gehalt, damit man sich Eigentum leisten kann, gehen viele aus dem erlernten Beruf in die Industrie und verbringen dort 10-15 Jahre um „gutes Geld“ zu verdienen und steigen später wieder in den ursprünglich erlernten Beruf wieder ein (vgl. IP1, 2021, Z742-751).

Eine **Gegenmaßnahme** die IP1 in seinem Unternehmen trifft ist zum Beispiel ein Umstieg auf eine fünf Tage Woche (vgl. IP1, 2021, Z53-54). Des Weiteren bildet er Lehrlinge in seinem Betrieb aus die durch das Unternehmen mit einem guten Ausbildungsprogramm unterstützt werden, um sich theoretisches sowie praktisches Fachwissen anzueignen was sie benötigen, um nach der Lehrzeit qualifizierte Fachkräfte zu sein. Auch andere Unternehmen bilden seiner Ansicht nach Lehrlinge aus, um sie später in ihrem Unternehmen als Fachkraft behalten zu können (vgl. IP1, 2021, Z71-75, Z83-84, Z172-176).

Die **Attraktivität des Berufes** leidet laut IP1 darunter das es unattraktiv für Menschen ist generell mit Lebensmitteln zu arbeiten (vgl. IP1, 2021, Z51- 52). Auch die sechs Tage Woche, die Arbeit an Samstagen, die Nachtschicht sowie Schichtarbeit und das man besonders vor Feiertagen viel mehr zu tun hat als andere Branchen, trägt dazu bei, dass diese Berufe für Familien sehr unattraktiv sind (vgl. IP1, 2021, Z52-55, Z63-66). Im Unternehmen von IP1 werden Stellenausschreibungen für Führungspositionen immer zuerst firmenintern ausgeschrieben, um den eigenen Mitarbeitern Chancen zu ermöglichen (vgl. IP1, 2021, Z616-619). Für ihn ist es wichtig, den Betrieb zu allen Kontaktpersonen, ob Fachkräfte, Lieferanten oder Kunden sind, viel gläserner zu machen, um nach außen hin Ehrlichkeit zu vermitteln (vgl. IP1, 2021, Z732-736), „*da Ehrlichkeit eine Grundvoraussetzung für das gesamte Leben ist*“ (IP1, 2021, Z736-737).

Die **Automatisierung in der Bäckerei und Konditorei** nutzt IP1 in seinem Unternehmen dafür, dass die Mitarbeiter viele Zusatz Tätigkeiten, die körperlich sehr schwer sind, sowie das Herausheben des Teiges aus dem Kessel oder das Portionieren, nicht länger machen müssen. Auch die Umstellung von achtzig oder fünfzig Kilo Säcken auf maximal fünfundzwanzig Kilo Säcken hatte den Grund, um eine Erleichterung hervorzurufen (vgl. IP1, 2021, Z197-207, Z216-218)

Den **Fachkräftemangel** spürt IP1 **in seinem Unternehmen** sehr. Laut seiner Aussage gibt es in den Branchen Konditorei und Bäckerei eine Vollbeschäftigung, das heißt das Mitarbeiter dieser Branche kaum noch das Unternehmen wechseln, wenn sie in einem Arbeitsverhältnis sind. Auf dem Arbeitsmarkt gibt es kaum noch Fachkräfte für die Möglichkeit Mitarbeiter nachzubersetzen

und auch die Bewerbungen in diesem Bereich werden immer weniger. Seiner Ansicht nach hat man in der Vergangenheit nicht darauf geachtet das eine ganze Generation von Fachkräften fehlt was dazu führt das es in Zukunft auf keine guten Aussichten schließen lässt (vgl. IP1, 2021, Z14-16, Z20-23, Z27-28, Z33-34). Für IP1 ist es nicht nur schwierig Fachkräfte zu finden, sondern auch Hilfskräfte für den Einsatz in der Bäckerei und Konditorei. Trotzdem ist er der Meinung das sich die Situation in den nächsten fünf bis sieben Jahren zum positiven Verändern wird (vgl. IP1, 2021, Z108-109, Z167-168)

3.2 Arbeitgeberattraktivität

Für IP1 fängt die **Attraktivität des Arbeitgebers** schon damit an, wie der Eingangsbereich vom Unternehmen aussieht. Auch die Wichtigkeit einer Umkleide und sauberen Toilettenanlagen, sowie ein Aufenthaltsraum sind für ihn Grundvoraussetzungen. Im Produktionsbereich ist es wichtig das ein Mitarbeiter alle Utensilien hat, die er benötigt, um seine Arbeit erledigen zu können. Ausgehängte Informationen sind für IP1 ein sehr wichtiger Bestandteil eines Attraktiven Arbeitgebers (vgl. IP1, 2021, Z338- 348). *„Employer Branding ist ganz wichtig, weil wenn wir das nicht haben oder wir unseren Betrieb nicht attraktiv darstellen, werden wir klarer weise keine Bewerbungen haben.“* (IP1, 2021, Z352-353) Die Mundpropaganda hat enorme Auswirkungen auf die Attraktivität eines Unternehmens, auch der Zugang zu sozialen Medien ist laut IP1 eine Informationsquelle für potenzielle Arbeitnehmer, die sich diese dort auch suchen. Gerade deshalb ist es für ihn wichtig, dass man als Unternehmen nach außen hin alles offen und ehrlich kommuniziert, nichts unter den Tisch kehrt und vor allem das man verspricht gegenüber den Mitarbeitern auch hält (vgl. IP1, 2021, Z364- 369, Z373-374, Z379-387, Z403-404). Im Unternehmen von IP1 ist es in den letzten Jahren vorgekommen, dass Mitarbeiter, die den Betrieb verlassen haben nach einer gewissen Zeit wieder zurückgekommen sind (vgl. IP1, 2021, Z470-473).

In der Vergangenheit war die **Motivation der Mitarbeiter** für IP1 eher zweitrangig, doch hat sie für ihn immer mehr an Bedeutung gewonnen. Aus seiner Sicht ist es gut Mitarbeiter immer wieder zu loben und sehr viel Wert auf die Umgangsarten legt und besonders darauf jeden so zu behandelt, wie man selbst behandelt werden möchte (vgl. IP1, 2021, Z413-421, Z465).

Im Unternehmen von IP1 gibt es viele Möglichkeiten für eine **Aus- und Weiterbildung für Mitarbeiter**. Diese gibt es zum Beispiel in Form eines E-Learning das jeder Mitarbeiter online im Betrieb oder zu Hause machen kann und die Zeit auch bezahlt wird. Ausbildungswünsche im Bereich des Meisters werden jährlich entgegengenommen und vom Betrieb bezahlt. Laut IP1 werden diese Möglichkeiten nicht so stark genutzt, wie es für ihn wichtig wäre (vgl. IP1, 2021, Z482-490, Z496-500, Z515- 523, Z527-528).

3.3 Lehrlingsausbildung

Um die **Attraktivität der Lehre** zu steigern hat das Unternehmen von IP1 die Lehrlingsentschädigung großzügig angehoben. Des Weiteren gibt es für das Absolvieren eines E-Learning eine monatliche Zusatzprämie, ein weiteres Kriterium für die Erlangung der Prämie ist ein positiver Beurteilungsbogen, der von den Führungskräften ausgefüllt wird (vgl. IP1, 2021, Z89-94). Im Betrieb gibt es für Lehrlinge die Möglichkeit eine Lehre mit Matura zu machen, aber auch für Erwachsene die Chance auf ein Erlange der fachlichen Kompetenzen über den zweiten Bildungsweg (vgl. IP1, 2021, Z111- 114). Für die Attraktivität des Lehrberufes ist aus Sicht von IP1 viel zu wenig getan worden und auch von der Innung ist nichts in dieser Richtung unternommen. Erst seit den letzten Jahren wurde der Beruf des Bäckers und Konditors wieder auf Berufsmessen und in Berufs- wie in Pflichtschulen vorgestellt, um den Jugendlichen diese Branche wieder näherzubringen (vgl. IP1, 2021, Z127-135). Durch eine bessere Darstellung des Lehrberufes in der Öffentlichkeit hat der Lehrberuf aus Sicht von IP1, wieder mehr an Bedeutung gewonnen. Auch die Teilautomatisierung soll die Lehrberufe wieder attraktiver machen (vgl. IP1, 2021, Z181-188, Z196). Früher war es vor allem für Eltern wichtig das ihre Kinder eine Weiterführende Schule besuchen, anstatt eine Lehre zu machen, aber auch das hat sich mittlerweile geändert (vgl. IP1, 2021, Z183-187). „*Auch ein Handwerk hat goldenen Boden.*“ (IP1, 2021, Z187) Die Strategie von IP1, um die Lehre attraktiver zu machen, ist mit Lehrlingen auf Lehrlingsmessen zu stehen die dort praktische Arbeiten vorführen und Interessierte Jugendliche können dort direkt mit ihnen reden und gezielte Fragen stellen (vgl. IP1, 2021, Z586-594). Vor allem der Auftritt des Unternehmens in Schulen und Socialmedia funktioniert für den Betrieb von IP1 am besten, um Lehrlinge für sein Unternehmen zu gewinnen. Auch die Möglichkeiten nach der Lehre in seinem Unternehmen, sieht er als großen Vorteil (vgl. IP1, 2021, Z598-607, Z612-615).

Die **Veränderungen der Lehre beziehungsweise des Lehrbildes** ist laut IP1 notwendig. Sie sollte sich an die verändernde Marktsituation anpassen. Seiner Ansicht nach sollten Anpassungsmaßnahmen ein laufender Prozess sein (vgl. IP1, 2021, Z710-722). Aufgrund der Digitalisierungsmaßnahmen in Unternehmen, ist es laut ihm wichtig die Lehre auch auf diese Veränderungen hin zu aktualisieren (vgl. IP1, 2021, Z726- 728). Er sieht des Weiteren auch Aufholbedarf im dualen Ausbildungssystem und der Ausbildung in den Berufsschulen. Für ihn sollte vielmehr darauf geachtet werden, dass die Lehrlinge mehr Verständnis für die zu verarbeitenden Rohstoffe bekommen und einen von Grund auf gestalteten Lehrplan gelehrt bekommen (vgl. IP1, 2021, Z765-774, Z778-785).

Die Anforderungen der **Generation Z in der Konditorei und Bäckerei** haben sich laut IP1 grundlegend verändert. Nicht nur die Einhaltung der vertraglichen Vereinbarungen sind für sie wichtig, sondern auch die geringere Bereitschaft der Überstundenleistung. Für IP1 ist klar, dass sich Unternehmen künftig darauf einstellen müssen das dies keine Modeerscheinung ist und ein Branchenübergreifender Dauerzustand wird (vgl. IP1, 2021, Z637-647, Z652-655). Vor allem im Konditoreibereich hat es einen starken Anstieg der Lehrlinge gegeben, da es in diesem Bereich sehr einfach geworden ist sich in einer spezialisierten Nische selbstständig zu machen. Hier sieht IP1 großes Potenzial (vgl. IP1, 2021, Z680-691).

3.4 MitarbeiterInnen in der Bäckerei/Konditorei *

Für die Arbeit in einer Bäckerei und Konditorei geht für IP1 klar hervor das vor allem für den richtigen Umgang mit Rohstoffen und Reaktion der Rohstoffe im Produktionsvorgang viel Fachwissen erforderlich ist und eine **Fachkraft** in diesen Branchen enorm **wichtig** ist (vgl. IP1, 2021, Z150- 158).

Die **Weiterbildung der KonditorInnen und BäckerInnen** ist für IP1 unverzichtbar. Leider passiert es viel zu oft das Fachkräfte dieser Branchen ihr ganzes Berufsleben lang nie wieder in einem Fachbuch nachschlagen. Deshalb wäre es für ihn Sinnvoll einzuführen das man als Fachkraft in angemessenen Abständen einen Befähigungsnachweis zu erbringen hat, vergleichbar mit anderen Berufen. Vor allem liegt die Sinnhaftigkeit für ihn darauf, weil in diesem Beruf Lebensmittel

für Endverbraucher produziert werden (vgl. IP1, 2021, Z224- 248). Um dieses Konzept flächendeckend auszubreiten, wäre es seiner Ansicht nach notwendig das es dafür eine Vorgabe gibt und diese Vorgabe auch in den Kollektivvertrag eingebracht wird, sodass es auch umgesetzt werden kann. Seiner Erfahrung nach gibt es aufgrund von veraltetem Fachwissen immer mehr Fehler, die von Fachkräften nicht gelöst werden können, weshalb für ihn eine theoretischer Fachnachweis Sinnvoll wäre (vgl. IP1, 2021, Z269- 273, Z281-289, Z299-306, Z311-320).

Quereinsteiger sind für IP1 eine große Bereicherung in den Branchen, weil sie alles aus Sicht des Kunden sehen und auch über den „Häferlrand“ hinausschauen können und somit nicht immer nur alles aus einer einzigen Sicht betrachten (vgl. IP1, 2021, Z140- 144).

In der Bäckerei- und Konditoreibranche kommt die Unzufriedenheit der Mitarbeiter daher, dass es Saisonen gibt wie zum Beispiel Ostern, Allerheiligen und Muttertag an denen die Mitarbeiter der Branchen besonders viel zu tun haben im Gegensatz zu anderen. Auch die Aktionen, die mit mehr Arbeit verbunden sind, sind laut ihm vor allem in den Sommermonaten für die Angestellten sehr schwierig, weil sie dann auch oft neun Stunden am Tag arbeiten müssen. Das führt dazu das Überstunden aufgebaut werden, die dann auch wieder abgebaut werden, aber gleichzeitig bei andern wieder höher werden da die Arbeit stetig die gleiche bleibt, unabhängig von der Anzahl der Mitarbeiter (vgl. IP1, 2021, Z434-449, Z456-459).

A – 4 Transkripte der Interviews

1 Transkription Interview IP 1 13.12.2021 9.30 Uhr, Graz, Präsenz, Interviewdauer: 54:29

2

3 I: So, also wir fangen mit dem Bereich Fachkräftemangel an und gleich als Einstieg was
4 verstehst du unter dem Begriff Fachkräftemangel?

5

6 B: Fachkräftemangel ist das Verständnis von meiner Seite, wenn man Stellen nachbesetzen
7 oder neu besetzen möchte das man keine qualifizierten Mitarbeiter findet der was im
8 Hintergrund die dementsprechende Ausbildung hat, um diesen Job auszuüben.

9

10 I: Und hast du in deinem Unternehmen schon Erfahrungen mit Fachkräftemangel gemacht?

11

12 B: Ja, das sieht man schon die letzten Jahre das es immer schwieriger wird Fachkräfte
13 nachzubeseetzen auf der einen Seite, weil es sehr wenig auf dem Markt gibt und die die was
14 es gibt die sind meistens in einen...

15

16 I: Ah kein Ton erkannt. Ich tue das ein bisschen weiter zu dir hin.

17

18 B: Ja. Das sind meistens eh in Vollbeschäftigung und wechseln eigentlich nicht und man hat
19 in der Vergangenheit versäumt, also das sprich in den Neunzigern und Anfang der
20 Zweitausender Jahre rechtzeitig darauf zu achten, jetzt ist Ausbildung und Fachkräfte in
21 jeder Munde und jeder schaut das er was macht aber uns fehlt eine ganze Generation.

22

23 I: Hat sich das eigentlich schon negativ auf das Unternehmen ausgewirkt?

24

25 B: Bis jetzt haben wir es Gott sei Dank abfedern können, aber die Prognosen schauen
26 eigentlich relativ düster aus, weil wir sind in der Suche von Fachkräften und finden...

27 Muss ich lauter reden?

28

29 I: ja oder weiter hinkommen, es tut mir so leid.

30

31 B: Und man sieht das, wenn man Annoncen aufgibt und einen Mitarbeiter sucht das es kaum
32 mehr Bewerbungen gibt.

33

34 I: Ok, wie würdest du generell die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt beschreiben?

35

36 B: Wir haben eine Vollbeschäftigung, in meinen Augen haben wir eine Vollbeschäftigung
37 einfach deswegen weil...

38

39 I: Schon wieder...

40

41 B: Aber es läuft weiter.

42

43 I: Ja.

44

45 B: Es geht nur auf dunkel. Weil auf Annoncen sich kaum mehr Personen melden.

46

47 I: Und woran glaubst du kann das liegen?

48

49 B: Es liegt auf der einen Seite daran das es ein relativ unattraktiver Beruf ist, wenn man mit
50 Lebensmitteln zu tun hat. Bäckerei Konditorei, weil man immer eine sechs Tages Woche ist,
51 auch wenn man Betriebsintern das so gelöst haben mit einer fünf Tage Woche, aber es kann
52 natürlich ein jeder nicht nur am Samstag frei haben, weil es ein normaler Produktionstag ist
53 für uns auch.

54

55 I: Es läuft eh weiter.

56

57 B: Tut er weiter, ja. Ok, soll ich dann immer rauftippen.

58

59 I: Ja, bitte.

60

61 B: Und das ist einer der wenigen Gründe das eigentlich ein sehr unattraktiver Beruf ist für
62 eine Familie. Auf der einen Seite mit Nachtarbeit unterschiede mit Schichtarbeit und dann
63 immer halt vor Feiertagen, wo bei uns die meiste Arbeit ist wo die Leute in anderen
64 Branchen zu dieser Zeit frei haben.

65

66 I: Gibt es irgendwelche Strategien, die du verfolgst, um die Fachkräfte für dein Unternehmen
67 zu rekrutieren?

68

69 B: Die Strategie ist ja das wir ja versuchen Lehrlinge auszubilden, wir versuchen es ja nicht
70 nur wir tun es ja auch. Wir schauen das wir jedes Lehrjahr besetzten können, haben dafür
71 ein gutes Ausbildungsprogramm mit unseren Lehrlingen wo sie gemeinsam Wissen
72 erstreben können oder nicht erstreben können, sondern wo gemeinsam Wissen auch einmal
73 im Jahr gemeinsam abgefragt wird im selben Lehrjahr, das heißt unsere Lehrlinge auch wenn
74 sie in Graz beschäftigt sind fahren einmal im Jahr in die Wifi nach Oberösterreich nach Linz
75 und da treffen sich dann alle Lehrlinge die was auch von den anderen Bäckereien sind zu
76 einem gemeinsamen Informationsaustausch und dort sind dann Bäckermeister und
77 Konditormeister beschäftigt die was auch schauen wie weit sind die Lehrlinge, was können
78 sie, wird das Lehrbild eingehalten, sind sie so weit und von dort kriegen wir dann von
79 Fachkräften also von Bäcker- und Konditormeister auch die Rückmeldung wo wär noch ein
80 Bedarf, wo muss man was tun, wo muss man verstärkt darauf einsteigen, um dieses
81 Fachwissen auch weiterzubringen und das nicht nur in theoretischer Sicht sondern auch in
82 praktischer Sicht.

83

84 I: Und das wird auch gut angenommen von den Lehrlingen?

85

86 B: Das wird auch gut angenommen von den Lehrlingen. Zusätzlich haben wir ja nicht nur
87 dass wir die Lehrlingsentschädigung fast verdoppelt haben pro Lehrjahr, sondern es gibt ja
88 auch die Möglichkeit einer Lehrlingsprämie pro Monat. Diese Lehrlingsprämie bekommt der
89 Lehrling aber nur dann, wenn er unseren Bewertungsbogen auch zufriedenstellend ausfüllt
90 und da ist eine Grundlegende Sache dabei das der Lehrling auch ein ganzes Monat Zeit hat
91 im E-Learning Programm drinnen Lehrjahrgerecht dieses zu bearbeiten. Dann gibt's
92 Rückmeldungsbögen die was der jeweilige Verantwortliche gemeinsam mit dem Lehrling
93 ausfüllt und im Zuge dieser Sache, wenn das positiv abgeschlossen wird, gibt es eine
94 Lehrlingsprämie im ersten Lehrjahr von sechzig, im zweiten von neunzig und im dritten
95 Lehrjahr von hundertzwei Euro.

96

97 I: Gibt es eigentlich einen Bereich wo du sagen würdest das es am schwierigsten ist jetzt
98 Fachkräfte zu finden, ob das jetzt die Fachkraft selbst, ob das die Lehrlinge sind oder
99 Hilfskräfte oder irgendetwas für die Bäcker Konditorei?

100

101 B: Betrifft eigentlich alle zwei, Lehrlinge zu finden ist nicht unser Problem
102 Lehrlingsbewerbungen haben wir sehr viele. Was wir dort versuchen rauszufiltern das es
103 nicht Lehrlinge sind mit einem Imigrationshintergrund was nicht sinngemäß Deutsch können
104 oder auch nicht sinngemäß Mathematik können, weil wir ja das duale Ausbildungssystem in
105 Österreich haben und da gehört natürlich die Schule genauso dazu wie auch der

106 Arbeitseinsatz im Lehrbetrieb. Am schwierigsten ist es Fachkräfte zu bekommen für Bäckerei
107 und Konditorei aber auch Hilfskräfte im Bäckerei- und Konditoreibereich. Wobei ich bei
108 Lehrlingen auch dazu sagen muss das es ja mittlerweile so ist das wir auch Bewerbungen
109 haben von fast erwachsenen Menschen die was im Vorfeld schon die Matura gemacht
110 haben, wir bieten ja auch zusätzlich die Lehre mit Matura an, aber die was auch schon älter
111 sind mit zwanzig bis vierundzwanzig Jahren und einfach auf dem zweiten Bildungsweg den
112 Konditor oder den Bäcker lernen möchten.

113

114 I: Und glaubst du das der Fachkräfte also die Schwierigkeit Fachkräfte zu finden das es allein
115 an der Attraktivität des Berufes oder könnte das noch andere Gründe haben?

116

117 B: Ja der eine Grund wird wahrscheinlich das attraktive sein mit Lebensmittel generell zu tun
118 zu haben und die andere Seite ist einfach das wir zwei Jahrzehnte verabsäumt hat alle
119 Betriebe miteinander verabsäumt haben dementsprechend dafür zu sorgen das ein
120 Nachwuchs kommt.

121

122 I: Also da hätte man mehr tun müssen?

123

124 B: Wir hätten mehr tun müssen, das Berufsbild hätte müssen attraktiver dargestellt werden.
125 Man hat eigentlich Garnichts getan. Die Betriebe haben gleich weitergemacht, auch von der
126 Innung ist nichts gekommen und auch von der Innung ist in der Art und Weise nicht
127 gekommen und erst in den letzten Jahren eigentlich wird auch das Berufsbild des Bäckers
128 und der Konditors dargestellt bei Berufsmessen, man geht nicht nur in die Berufsschulen
129 sondern auch in die Pflichtschulen im letzten Pflichtschuljahr und stellt das Berufsbild vor
130 sodass sich eigentlich Jugendliche darunter was vorstellen können oder wo ihnen das näher
131 gebracht wird was ist da bekannt von der Lehre in der Bäckerei- oder Konditoreibranche.

132

133 I: Was hältst du eigentlich generell von Quereinsteigern im Bäckerei- und Konditoreiberuf?

134

135 B: Sind mir eigentlich die Liebsten, weil der beste Bäcker und der beste Konditor ist immer
136 der der das aus Kundensicht sieht, der was über den Häferlrand drüber sieht und der was
137 nicht nur schnurstracks nach Fachaufgaben vorgeht, sondern der was das wirklich so sieht
138 wie es bei uns der sieht der da Geld zahlt und das ist der Kunde. Also sind mir Quereinsteiger
139 in manchen Bereichen sogar sehr willkommen.

140

141 I: Und würdest du auch einen Quereinsteiger einer Fachkraft vorziehen?

142

143 B: Kommt auf die besetzende Stelle darauf an. Wenn das eine Mithilfe am Arbeitsplatz vom
144 Tafelbereich ist, oder zum Bewirtschaften einer Maschine oder einer Gerätschaft, dann
145 jawoll. Wenn es darum geht Positionen zu beschreiben wie den Mischereiposten, da ist es
146 wichtig das es eine Fachkraft ist, Ofenposten ist es ganz wichtig das eine Fachkraft ist, nicht
147 weil man nicht alles lernen kann, man kann alles lernen, aber es sind im Hintergrund viel
148 Fachwissen notwendig was auch die ganze Rohstoffkunde anbelangt das was man natürlich
149 im Zyklus einer Lehre erlernt und mitmacht und das sind genau für diese zwei Positionen
150 oder in der Konditorei unter anderem auch der Anschlagposten. Wichtig ist das man weiß
151 wie reagieren Rohstoffe miteinander wie sind Rohstoffe nicht nur zu verarbeiten, sondern
152 auch zu lagern und wie sind die Arbeitsabläufe mit manchen Rohstoffen.

153

154 I: Also das heißt eine gute Mischung aus beidem wäre perfekt?

155

156 B: Eine gute Mischung aus beidem ist das perfekte.

157

158 I: OK. Wie glaubst du wird der Fachkräftemangel in der Zukunft ausschauen? Wird sich das
159 verändern? Wird es steigen?

160

161 B: Im Moment bin ich eigentlich guter Hoffnung das sich das langfristig und das sehe ich jetzt
162 zwischen fünf und sieben Jahren ändern wird. Insofern ändern wird, weil wir jetzt auch die
163 Lehre Jugendlichen schmackhafter machen. Man macht es ihnen schmackhafter,
164 Berufsbilder werden besser dargelegt, besser vorgestellt. Sehr viele Unternehmungen oder
165 Unternehmer haben erkannt, dass dieses Problem besteht und bilden zusätzlich Lehrlinge
166 aus, oder fangen wieder an Lehrlinge auszubilden, aber auch so auszubilden das sie nach der
167 Lehre wirklich Fachkräfte sind und eigentlich überall einsetzbar sind auch in anderen
168 Betrieben, wobei natürlich das die Grundvoraussetzung eigentlich immer ist wir bilden aus
169 das wir die Lehrlinge in Zukunft auch behalten können.

170

171 I: Und was genau hat sich außer dem Bild nach außen, hat sich so auch was verändert an der
172 Attraktivität das du sagst du bekommst mehr Lehrlinge?

173

174 B: Die Attraktivität ist deshalb gestiegen, weil man das gesamte Handwerk eigentlich besser
175 darstellt, das was ja eigentlich nie richtig dargestellt wurde. Es ist immer gesagt worden, nein
176 schau das du in die Schule gehst, mach weiter. Eltern haben mit Mühe und Not und mit
177 Nachhilfeunterricht versucht ihre Kinder weiter in der Schule zu lassen und erst wenn
178 Garnichts mehr gegangen ist, hat man irgendwo eine Lehrstelle gesucht. Und die Lehrstelle
179 war immer so ein bisschen der letzte Ausweg. Mittlerweile ändert sich das Bild, auch ein
180 Handwerk hat goldenen Boden und dieses Sprichwort, das man eigentlich in den letzten
181 zwei bis drei Jahrzehnten vergessen hat, ist jetzt wieder beim Aufflackern.

182 I: Und was würdest du sagen sind deiner Ansicht nach Lösungsansätze die was man machen
183 könnte generell, um den Fachkräftemangel ein bisschen zu reduzieren oder beziehungsweise
184 ihn zu beenden?

185

186 B: Ich glaube ganz beenden wird man ihn nicht können, weil uns fehlen einfach ein bis zwei
187 Generationen in der Vergangenheit von der Ausbildung her. Was man natürlich schon
188 versucht, das machen ja wir auch, nicht nur die Lehre attraktiver zu machen, sondern auch
189 zu schauen wo können wir automatisieren. Automatisieren, aber nicht das alles voll
190 automatisch läuft, sondern so automatisieren das es körperlich nicht mehr so anstrengend
191 ist zu arbeiten. Wir haben die typischen Beispiele bei uns, wir brauchen keine Teige mehr
192 aus dem Kessel rauswerfen wir haben dort Lifte und Hebekipper dafür, wo der Teig einfach
193 dorthin gelangt, wo er dann manuell wieder weiterverarbeitet wird oder teilautomatisiert,
194 zum Portionieren, also einfach das man sagen kann die Automatisierung hat soweit Einzug
195 gehalten das es eigentlich eine Schonung des Mitarbeiters ist. Man sieht das auch in der
196 ganzen Lagerbewirtschaftung, es gibt keine fünfzig Kilo Säcke mehr, keine achtzig Kilo Säcke
197 mehr, das maximal Gewicht in einem Sack sind fünfundzwanzig Kilo und auch dieses geht
198 schon weiter nach unten mit fünfzehn Kilo und zehn Kilo.

199

200 I: Also würdest du sagen die Digitalisierung unter Anführungszeichen jetzt in der Bäckerei
201 oder Automatisierung hat nicht dazu geführt das du jetzt irgendwie Fachkräfte verloren
202 hättest?

203

204 B: Nein. Nein, glaube ich überhaupt nicht. Ich glaube nicht das, ich glaube das das den Beruf
205 wieder ein bisschen attraktiver macht, weil Handwerk bleibt Handwerk und Produkte die
206 Händisch hergestellt müssen werden oder nicht anders können werden, sind sowieso
207 Handwerk, aber die ganzen Zusatz Tätigkeiten die körperlich eigentlich immer einen
208 Herausforderung waren, die hat man geschaut das man so weit automatisieren kann so das
209 man dort einfach körperschonender arbeiten kann.

210

211 I: Gibt es von deiner Seite aus irgendetwas was du noch zum Thema Fachkräftemangel
212 generell sagen möchtest?

213

214 B: Ja, Fachkräftemangel ist in meinen Augen ja nicht nur dass man keine Leute findet, die
215 den Job ausüben wollen, sondern auch fertiggelernte Kolleginnen und Kollegen sind oft nicht
216 wirklich Fachleute. Wir sind eine Branche, in dieser Branche ist man nach drei bis vier
217 Lehrjahren fertig legt mit achtzehn oder neunzehn Jahren das Fachbuch auf die Seite und
218 schaut es bis zu seiner Pensionierung nicht mehr an und es gibt ja Branchen wie in der
219 Apotheke, wie bei Spezialschweißern und so, die müssen alle paar Jahre wieder einen
220 Befähigungsnachweis bringen und mein Ansatz wäre natürlich auch das in der
221 Lebensmittelbranche beziehungsweise in der Bäckerei und Konditorei so zu gestalten, das es

222 immer innerhalb von fünf Jahren einen Aufgabenbereich gibt wo der Kollege oder Kollegin
 223 dieses Wissen wiedererlangen muss oder neu erlangen muss, weil die Entwicklung geht
 224 immer weiter in der Produktion und in der Bäckerei und Konditorei. Vor zwanzig Jahren hat
 225 zum Beispiel noch nie jemand darüber gesprochen einen Teigling zu kühlen über mehrere
 226 Tage haltbar zu machen und erst vor Ort richtig abzupacken und dieses Wissen ist aber auch
 227 nicht vermittelt worden bis jetzt, weil es aber auch in den Berufsschulen noch gar nicht so
 228 weit waren beziehungsweise sehr wenig Betriebe das gemacht haben und das natürlich eine
 229 sehr sehr junge Technik ist was in der Fleischerei ja schon seit Jahrzehnten stattfindet, hat in
 230 der Bäckerei erst Einzug erhalten und Leute die was jetzt zwischen vierzig und fünfzig sind,
 231 sind zwar Fachkräfte haben aber mangelhaftes Wissen weil sie sich das auch nicht
 232 angeeignet haben oder ihnen das auch nie mitgeteilt ist worden wie das jetzt geht, weil
 233 Betriebe geben ja die Arbeitstechnik vor geben die Technik vor und damit findet sich der
 234 Mitarbeiter zurecht, aber um wirklich ein Fachmann zu sein heißt es ja ständig
 235 dranzubleiben, immer wieder interessiert zu sein, immer wieder einfach Buch aufzuschlagen
 236 und das tut man nicht und deswegen wäre mein Ansatz auch das das muss eigentlich
 237 vorgegeben werden in dieser Stufe vom Kollektiv wo derjenige eingestellt ist, dass er dann
 238 immer wieder auch einen Nachweis überbringt, dass er sich dieses Wissen angeeignet hat in
 239 theoretischer Form.

240

241 I: Gibt es irgendwelche Gründe was du glaubst warum Fachkräfte das nicht von sich aus
 242 machen? Ist es eher Desinteresse oder Bequemlichkeit?

243

244 B: Ja das ist sehr viel, das ist auf der einen Seite der extreme Freizeitstress denn was
 245 Kolleginnen und Kollegen haben, dann in unserer Branche, vor allem im Konditoreibereich ist
 246 es ja oft eine extreme Doppelbelastung, weil die Konditorei mit sehr vielen Damen besetzt
 247 ist und die haben natürlich einen Haushalt zu führen und haben eventuell Kinder, gehen
 248 dann arbeiten auch noch und verbringen dann natürlich schon sehr sehr viel Zeit im
 249 Unternehmen und da fehlt es wahrscheinlich irgendwann einmal und wenn man dann in den
 250 Trott drinnen ist wenn man zwanzig Jahre kein Fachbuch aufgemacht hat wird man im
 251 einundzwanzigsten Jahr auch keines aufmachen

252

253 I: Und wenn man glaubt du, wenn man die Leute irgendwie sagt, so muss man sie eher dazu
 254 zwingen oder glaubst du, dass es irgendwie eine Möglichkeit gibt, dass man sie irgendwie
 255 dazu bewegen kann, dass sie sich mehr für das Interessieren oder Weiterbilden?

256

257 B: Ich glaube, dass man sicherlich sehr gute Argumente braucht, damit Leute das machen.
 258 Das man dann auch nur einen sehr geringen Prozentsatz auf freiwilliger Basis erreichen wird.
 259 Erreichen kann man sie nur flächendeckend so indem dass man hergeht und sagt es gibt eine
 260 Vorgabe dafür, sprich wenn jemand jetzt in der V1 in der Bäckerei beschäftigt ist, das ist die
 261 oberste kollektivliche Einstufung was es gibt und dann müsste es diese Vorgabe sein
 262 innerhalb von 5 Jahren ist dieses zu durchlaufen. Macht man das nicht fällt man automatisch

263 von V1 auf V3, das wäre dann qualifizierter Facharbeiter dann würde der Kollege das
264 natürlich finanziell sofort spüren und würde innerhalb dieser Vorgabe das machen, weil wir
265 sehen zum Beispiel bei unserem Fuhrpark, dort muss man ja vom Gesetzgeber her innerhalb
266 von fünf Jahren diesen C95 machen. Der C95 ist eine Bescheinigung dafür, dass man mit dem
267 Kraftfahrzeug über 7,5 Tonnen unterwegs ist mit Ladegutsicherung, wirtschaftliches Fahren
268 alles was zu einem LKW dazu gehört oder die Straßenverkehrsordnungserneuerungen und
269 das macht ein jeder, weil sonst hat er keinen Eintrag in seinem Führerschein und darf
270 eigentlich das Fahrzeug nicht mehr in Betrieb nehmen. Trotz gültigen Führerscheins und das
271 gleiche System gehört natürlich auch für Bäckerei und Konditoreibereich und das müsste
272 aber irgendwo vorgegeben sein was man dort genau macht. Da kann man jetzt nicht
273 hergehen und sagen so jetzt machen wir einmal so und einmal so sondern das soll
274 fortlaufend sein sollte aber auch auf die Kategorie abgestimmt sein wo im Kollektiv das man
275 dort eingestuft ist in was für einer Leistungsstufe und dementsprechend sollte das dann
276 eben vermittelt werden und erst wenn jemand diesen Nachweis bringt, kann er in dieser
277 Stufe bleiben ansonsten fällt er wieder zurück einfach als qualifizierte Fachkraft und das geht
278 aber auch nur dann, wenn es generell so ist im ganzen Bundesgebiet von Österreich weil
279 sonst würde man den Mitarbeiter ja verlieren und der geht zu einem Mitbewerber arbeiten
280 wo er das nicht machen muss. Und eines muss uns bewusst sein wir ernähren Menschen mit
281 Lebensmitteln, die wir produzieren und das sind gewisse Verantwortungen und diese
282 Verantwortung wird man aber nur in den seltensten Fällen gerecht. Weil es den Kolleginnen
283 und Kollegen gar nicht so richtig bewusst ist.

284

285 I: Also würdest du dann sagen das ist wie eine vereinfachte LAP diese....

286

287 B: Es muss gar nicht eine vereinfachte, es würde ja reichen, ich würde dort nicht einmal
288 einen Abschlusskurs machen oder so sondern einfach eine Teilnahmebestätigung wenn einer
289 verpflichtend ist er muss innerhalb von fünf Jahren so einen zwanzig Stunden Kurs belegen
290 zum Beispiel, dann wird er das machen und wenn er dort ist als erwachsener Mensch wird er
291 auch aktiv mitmachen, also da geht es nicht um irgendeine Prüfung oder so sondern einfach
292 nur die Anwesenheit und die Mitarbeit dort sollte eigentlich ausreichend sein um zu wissen
293 dass man dieses vermittelt hat, weil es ist ja auch kein trockenes Gebiet es ist ja ein recht
294 umfangreiches Gebiet und wenn man dort einmal startet damit, dann sieht man wie weit
295 greifend das das ist.

296

297 I: Nur in Theorie oder Praxis auch?

298

299 B: Hauptsächlich in Theorie, weil ein Fachmann der was immer wieder seine Tätigkeiten
300 macht, das macht er, das kann er, das hat er Index. Die Gefahr besteht ja immer nur dass er
301 nicht weiß, warum er was macht, oder wie werden Rohstoffe verarbeitet, oder was ist, wenn
302 irgendetwas ist. Man merkt ja immer wieder im Tagesgeschäft, das wenn irgendwo ein
303 Fehler auftaucht dann wird einfach weitergearbeitet, es wird so lange weitergearbeitet, bis

304 ein Vorgesetzter kommt und sagt "um Gottes Willen, was ist denn da passiert" und dann ist
305 das aber schon durch mehrere Abteilungen oder durch mehrere Hände gegangen und keiner
306 hat sich getraut Einhalt zu gebieten und zu sagen Stopp, aus das geben wir weg, das geht
307 nicht. Es wird dann immer ein bisschen vertuscht, irgendwie herumgetan, hintenangestellt,
308 einfach so weil es natürlich immer wieder mit Arbeit verbunden ist, wenn ich heute etwas
309 wiederholen muss, ist es eine zusätzliche Arbeit und da sind wir nicht gewillt diese zu
310 machen.

311

312 I: Wenn dir das Recht ist, schließen wir dann den Punkt ab.

313

314 B: Ja.

315

316 I: Und gehen zum nächsten. Nächster Punkt wäre Employer Branding oder
317 Arbeitgeberattraktivität.

318

319 B: Ja.

320

321 I: Welche Rolle würdest du sagen spielt Employer Branding für dich?

322

323 B: Es ist ganz wichtig, wird auch immer wichtiger.

324

325 I: Warum?

326

327 B: Grundsätze sind so dass man vom Mitarbeiter etwas verlangt und dasselbe verlangen hat
328 natürlich auch der Mitarbeiter. Das beginnt dort, wie ist der Eingangsbereich wo ich rein
329 gehe, steht mir das zur Verfügung was ich für meine tägliche Arbeit brauche das ist aber
330 nicht nur in der Produktionsstätte ob ich alle Arbeitsmaterialien habe, sondern das ist auch
331 habe ich eine Umkleide, habe ich einen Spind, habe ich saubere Toilette Anlagen, habe ich
332 die Möglichkeit von einem Aufenthaltsraum, von einem Jausenraum, ist die Möglichkeit
333 gegeben, gibt es ein schwarzes Brett, sind die Aushängepflichtigen Gesetze da, wo kann ich
334 nachschauen ohne dass ich jedes Mal jemanden fragen muss, wo kann ich mir selbst ein Bild
335 daraus machen was in den nächsten Wochen am Tableau steht, wo wird das kommuniziert,
336 wie wird das kommuniziert, ist es personenabhängig oder personenunabhängig.

337

338 I: Und Employer Branding nach außen hin, findest du das auch wichtig?

339

340 B: Ist ganz wichtig, weil wenn wir das nicht haben oder wir unseren Betrieb nicht attraktiv
341 darstellen, werden wir klarer weise auch keine Bewerbungen haben.

342

343 I: Was macht für dich generell ein gutes Employer Branding aus? Also extern jetzt, weil
344 intern hatten wir das ja schon besprochen gehabt.

345

346 B: Ja, dadurch dass wir ja rund um die Uhr Informationen von allem einsammeln kann wenn
347 man heute ins Internet einsteigt, kann man sich sämtliche Informationen holen und Leute
348 bevor sie sich bewerben, holen sich ja solche Informationen ein, erkundigen sich im
349 Bekanntenkreis, im Freundeskreis, "hast du von dem Unternehmen schon was gehört, wie
350 läuft es dort" da geht es gar nicht mehr darum ist das ein großes Unternehmen das viel
351 bezahlt, man braucht nichts tun, sondern es geht einfach darum dass man einfach Freunde,
352 Familienmitglieder wie auch immer befragt ob sie schon irgendetwas gehört haben. Dann
353 macht man sich selber in den sozialen Medien schlau darüber was steht dort, was wird dort
354 geschrieben, wie steht das Unternehmen generell auf dem Markt da, wie bringen sie das
355 rüber und sind sie dort wirklich aktiv. Also ich finde dass es extrem wichtig ist, dass man das
356 Unternehmen auch dementsprechend nach außen hin verkauft, dass man das wirklich sagt
357 was man Gutes tut, verschleiern kann man eh nichts, weil wenn ein Mitarbeiter einmal da ist
358 und der sieht das, dann sieht der die Tatsache und auch dann ist er Meinungsbildner, weil er
359 hat ja auch einen Freundeskreis und Familienkreis und gibt dementsprechend seine
360 Erfahrungen weiter und da ist es natürlich schon gut das das was man verspricht dass man
361 das auch versucht einzuhalten.

362

363 I: Wie würdest du selbst das Employer Branding von deinem Unternehmen jetzt beschreiben
364 intern sowie extern?

365

366 B: Ich glaube, dass wir ein sehr sehr starkes und sehr gutes Branding haben, weil es wird
367 nichts unter den Tisch gekehrt sondern es ist immer offene Kommunikation es gibt keine
368 Geheimnisse vor Mitarbeiter und Kollegen es wird alles offen gelegt, wenn man ein bisschen
369 Eigeninteresse hat weiß man wo man sämtliche Informationen herholt, bekommt auch
370 zusätzlich noch über den Gesamtkonzern Einblicke mit eigenen Zeitungen und Zeitschriften
371 wo auch immer wieder drin steht was wird alles gemacht, wann wird es gemacht, wer hat es
372 gemacht und ich glaube dass es auch für Bewerber leichter ist sich im Vorfeld in ein
373 Unternehmen einzulesen und dann zu einem Vorstellungsgespräch zu kommen als wie sie
374 sind ganz überrascht über das was hier stattfindet.

375

376 I: Und extern findest du auch dass alles gut ist?

377

378 B: Finde ich im Großen und Ganzen ja.

379

380 I: Gibt es irgendetwas, dass du verbessern würdest?

381

382 B: Wüsste ich da jetzt etwas, hätte ich es getan oder hätte mich eingebracht dafür.

383

384 I: Wie würdest du generell deine Mitarbeiterführung beschreiben?

385

386 B: Meine Mitarbeiterführung ist schon darauf ausgerichtet, dass wir mit unterschiedlichen
387 Generationen in der Bäckerei und Konditorei arbeiten vom Babyboomer bis zur Generation
388 Why jetzt das dort eigentlich Interessen aufeinanderstoßen was wir bis vor wenigen Jahren
389 noch überhaupt nicht gehabt haben mit denen wir uns schon seit etlichen Jahren jetzt
390 beschäftigen damit und dass wir wirklich offen und ehrlich miteinander kommunizieren.

391

392 I: Gibt es zwischen den Generationen auch immer wieder Konflikte?

393

394 B: Gott sei Dank haben wir keine Konflikte, wir haben Anschauungsunterschiede, aber keine
395 Konflikte.

396

397 I: Wie wichtig ist dir eigentlich der Faktor Motivation von Mitarbeitern?

398

399 B: Motivation von Mitarbeitern hat für mich in der Vergangenheit immer eine ein bisschen
400 untergeordnete Rolle gespielt, weil für mich war es immer bewusst von mir selbst
401 ausgehend es muss ein jeder wissen warum er wohin geht und was tut und erst in den
402 letzten Jahren ist mir das immer mehr und mehr bewusst geworden auch durch die
403 Vermischung der Generationen, dass es eigentlich schon wichtig ist auch den Kollegen und
404 der Kollegin einmal auf die Schulter zu klopfen oder aus dem Arbeitsprozess
405 herauszunehmen mit Ruhe einen Kaffee zu trinken und auf das was ich immer schon sehr
406 viel Wert gelegt habe behandle jeden so wie du selbst behandelt werden möchtest, also es
407 gibt kein plärren es gibt kein schreien es gibt immer die Sache, es geht immer um die Sache.
408 Wobei immer bei einem Vieraugengespräch ist die Sache nie das Ausschlaggebende, weil
409 jeder der was heute natürlich eine Rüge bekommt oder wenn man darüber spricht, dass
410 etwas nicht in Ordnung ist, dass natürlich sofort auf sich bezieht und die Person dort mit
411 reinnimmt aber von mir ausgehend ist es immer die Sache.

412

413 I: Glaubst du das Mitarbeiter in deinem Unternehmen unzufrieden sind?

414

415 B: Ja.

416

417 I: Aus welchen Gründen?

418

419 B: Gründe sind, weil wir, in unserer Branche gibt es Saisonen. Diese Saisonen sind auf vier
420 Mal gecancelt im Jahr mit Fasching, Ostern, teilweise im Konditorei Bereich zusätzlich noch
421 der Muttertag und dann Allerheiligen oder Weihnachten dadurch dass wir in einem riesen
422 Konzern arbeiten sind diese Saisonen eigentlich nicht mehr die Haupttätigkeit geworden
423 sondern die Haupttätigkeiten sind Aktionen und die einfach gesetzt werden und die was
424 gemacht werden und wenn wir jetzt monatlich einen so einen Schwerpunkt haben oder
425 einen Sonder-Schwerpunkt hat, dann ist das eigentlich fast schlimmer wie eine Aktion ah
426 fast schlimmer wie eine Saison in diesem Fall, weil das Allerheiligen kommt weiß jeder
427 Bäcker und da wissen wir in dieser Woche ist einfach das zu tun. Schwierig ist es natürlich,
428 wenn eine Sonderaktivität kommt in den Sommermonaten und ein Großteil der Kolleginnen
429 und Kollegen auf Urlaub ist und dann kommt sowas rein und dann hat es draußen dreißig
430 Grad und die Leute sagen „na und jetzt muss ich auch 9 Stunden arbeiten.“ Was in unserer
431 Branche eigentlich untypisch ist, weil wir ja in den Sommermonaten eigentlich immer
432 weniger zu tun haben und dort eigentlich ein Polster aufgebaut wird an Ruhezeit und auch
433 ein Polster an Stunden, wo man her geht und sagt, wenn diese Saison ist, dann verbraucht
434 man das wieder.

435

436 I: Also das heißt, du hast das ganze Jahr in deinem Unternehmen viel zu tun oder gibt es
437 auch ruhigere Zeiten?

438

439 B: Ja. Es gibt auch ruhigere Zeiten die ruhigeren Zeiten betreffen natürlich nicht immer beide
440 Abteilungen gleichzeitig mit Bäckerei und Konditorei, aber wir haben auch ruhigere Zeiten
441 aber dort werden dann entweder die Mehrstunden abgebaut oder die Kolleginnen und
442 Kollegen auf Urlaub geschickt und dann gleicht es sich wieder aus. Weniger Hände bedeuten
443 natürlich bei einem handwerklichen Betrieb immer die gleiche Arbeit zu leisten aber einfach
444 mit weniger Personen

445

446 I: Gibt es irgendwelche Maßnahmen, die du generell für dich setzt, dass du sagst du
447 möchtest Mitarbeiter längerfristig oder generell langfristig motivieren? Gibt es etwas, dass
448 du von dir aus machst, dafür?

449

450 B: Ich glaube dass unsere Umgangsarten miteinander sehr viel dazu beitragen dass wir
451 generell langjährige Mitarbeiter haben, eines muss uns natürlich auch bewusst sein, wir sind

452 ein Unternehmen das was ja Lehrlinge ausbildet und auch Fachkräfte ausbildet und gerade
453 im handwerklichen Bereich in der Bäckerei vielleicht weniger in der Konditorei ein bisschen
454 mehr, wollen die jungen Fachkräfte dann natürlich auch was anderes sehen wollen auch was
455 anderes lernen und wechseln oft den Betrieb aber die Vergangenheit hat es uns bewiesen
456 und beweist es uns noch immer das Mitarbeiter bereits das zweite Mal bei uns sind weil sie
457 einfach nach ein/ zwei Jahren in die Fremde gehen und wieder retour kommen ins
458 Unternehmen.

459

460 I: Und das passiert dir häufiger?

461

462 B: In regelmäßigen Abständen.

463

464 I: Gibt es auch irgendwelche Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter im
465 Unternehmen?

466

467 B: Großes großes Thema bei uns, wird leider Gottes nicht so stark angenommen, wie wir uns
468 das Wünschen würden. Wir haben ja online Schulungen bei unseren Mitarbeitern wo ein
469 jeder in seiner Freizeit oder auch im Unternehmen immer wieder mit seiner eigenen
470 Personalnummer einsteigen kann sich diesen Ausbildungskatalog anschauen, wir haben ja
471 Sachen die was grundlegend sind was wir schon vorgeben was zu machen sind und das
472 Interesse ist leider Gottes noch nicht so hoch wie wir es uns wünschen würden dass man
473 dort aktiv mitmacht aber wir haben zusätzlich auch Kurse und in den meisten Fällen wird
474 dort nur das Führungspersonal geschult und einzelne Mitarbeiter nicht in diesem Ausmaß
475 für dieses hätten wir eigentlich dann unsere online Kurse.

476

477 I: Und wie könnte man deiner Meinung nach das Interesse an den Online-Kursen steigern?

478

479 B: Wir müssten einmal wahrscheinlich das mit Einzelgesprächen machen, dass man wirklich
480 versucht das rüberzubringen, aber auch dass man sagt, na bitte es ist Arbeitszeit es ist nicht
481 so dass es Freizeit ist, auch wenn man das Zuhause auf seinem Laptop macht. Es sind
482 hinterlegte Arbeitszeiten, wenn einer das macht ist die Zeit hinterlegt, wenn das hinterlegt,
483 ist mit 40 Minuten zum Beispiel und der braucht 30 Minuten gelten trotzdem die 40
484 Minuten, wenn der Kurs 40 Minuten dauern sollte und der braucht eineinhalb Stunden sind
485 die 40 Minuten bezahlt und die restliche Zeit natürlich nicht. Also es ist immer so ausgelegt
486 dass es auch in dieser Zeit machbar ist ohne Stress und man muss das nicht auf einmal
487 machen man kann das auf mehrere Tage oder Wochen aufteilen und könnte das machen
488 aber ich glaube das einfach Leute zu viel Stress haben, nicht nur im Unternehmen sondern
489 auch in der Freizeit ein jeder ist überall dabei ein jeder macht überall mit und man sieht es
490 eigentlich und hört es immer wieder heraus dass die Leute nie eine Zeit haben zu

491 verschlafen sie können sich zu Hause nicht auf die Terrasse setzen und zuschauen wie die
492 Wiese wächst aber nicht nur aus Fremdvverschulden sondern natürlich auch aus
493 Eigenverschulden.

494

495 I: Wie würdest du sagen wie ist deiner Meinung nach die laufenden, wie ist deine Meinung
496 zu den laufenden Aus- und Weiterbildungen deiner gesamten Mitarbeiter? Was würdest Du
497 dazu sagen?

498

499 B: Schleppend, ich habe sehr gut ausgebildete Mitarbeiter, wir beschäftigen ja vom Lehrling
500 bis zum Meister alles, machen ja immer wieder für die Führungsmannschaft immer wieder
501 unsere Schulungen, die ein bis zwei bis dreimal im Jahr stattfinden oder auch Lehrgänge und
502 die Online-Schulungen wie vorher schon gesagt sind halt sehr sehr schleppend bei uns.
503 immer wenn wir ein Seminar machen mit Anwesenheitspflicht also ein Präsenzseminar dann
504 kommt der Mitarbeiter eh nicht aus dann muss er dort anreisen, dann muss er dort dabei
505 sein dann macht er dort mit, aber wenn man hergeht und sagt, na bitte setz dich einmal hin
506 und mach das auf elektronischem Weg dann hapert es halt.

507

508 I: Wie schaut es mit Ausbildungswünschen aus? Werden diese entgegengenommen?

509

510 B: Ausbildungswünsche werden immer entgegengenommen, wir bilden auch jedes Jahr
511 einen zusätzlichen Meister fast aus es muss jemand sagen, wenn jemand nichts sagt und
512 einfach zur Wifi geht und der meldet sich an und im Nachhinein will er dann schimpfen das
513 ist nicht der richtige Weg. Wir haben ja immer ein Budgetjahr. Ein Budgetjahr gilt immer von
514 1. 1 bis 31.12. Bis September des Vorjahres muss man dieses Wissen, dass jemand was
515 machen möchte, dann wird das budgetiert wird von der Geschäftsleitung genehmigt und
516 dann kann man das im nächsten Jahr machen. Sollte im Jänner einer kommen und sagen im
517 März will ich das machen, dann ist es leider Gottes zu spät dann kann man nur versuchen mit
518 Nachtrag das zu machen, aber Ausbildung ist auch immer lang, eine längerfristige Geschichte
519 und wenn einem im Jänner einfällt, dass er im März etwas machen will, dann hat er sich
520 auch wirklich nicht viele Gedanken darüber gemacht. Also ich glaube auch, dass man das
521 Verlangen kann das bis September des Vorjahres, dass man weiß, was möchte ich im
522 nächsten Jahr besuchen, was möchte ich dort machen und das dann auch kundtun und dann
523 bekomme ich eh die Bestätigung dafür wird es übernommen oder wird es nicht
524 übernommen.

525

526 I: Gibt es viele Mitarbeiter, die zu dir kommen mit einem speziellen Ausbildungswunsch?

527

528 B: Wenig.

529

530 I: Und würdest du sagen ist das eher im Bereich Meister oder sonstige Ausbildungen?

531

532 B: Hauptsächlich im Bereich Meister und Unternehmerschule.

533

534 I: Werden, also gibt es irgendeine Grenze wo du sagen würdest es gibt Ausbildungen, die
535 jetzt nicht, Ausbildungswünsche, die nicht erfüllt werden können?

536

537 B: Nicht erfüllt werden nicht, vielleicht zeitlich versetzt so wie im vergangenen Jahr hätten
538 wir ja zwei Kollegen gehabt die was wollten den Bäckermeister machen und das geht
539 natürlich nicht, weil wir uns ja intensiv damit beschäftigen wollen und weil es natürlich auch
540 Zeit ist die natürlich teilweise neben der Arbeit passiert und der Mitarbeiter dadurch
541 eventuell ausfällt und sich anders arrangieren muss von den Dienstzeiten her und da ist es in
542 meinem Interesse dass es maximal einer macht, wobei man könnte schon her gehen und
543 sagen Abteilungsweise wäre einer aus der Konditorei hätte man den Konditor noch
544 mitmachen können, weil die zwei ja nicht miteinander, in dem Fall in der gleichen Abteilung
545 arbeiten

546

547 I: Ok. Dann würde ich gern zum nächsten Punkt, achso gibt es noch irgendetwas was du dazu
548 generell sagen würdest?

549

550 B: Nein danke.

551

552 I: Weil dann gehen wir zum nächsten Punkt die Lehrlingsausbildung.

553

554 B: Ja.

555

556 I: Gibt es in deinem Unternehmen haben Jugendliche generell eine Möglichkeit, dass sie
557 schnuppern oder Praktiken machen?

558

559 B: Wir nehmen keinen Lehrling auf, bevor er nicht bei uns berufspraktische Tage gemacht
560 hat.

561

562 I: Also schnuppern jetzt?

563

564 B: Ja.

565

566 I: Okay, und gibt es irgendwelche Strategien, die du in deinem Unternehmen verfolgst, um
567 Lehrlinge für das Unternehmen selbst zu begeistern?

568

569 B: Unsere Strategie ist wir machen alle Jahre im Frühjahr machen wir bei der Lehrlingsmesse
570 mit und dort stellen wir beide Handwerke vor, des Bäckers und des Konditors. Dort stehen
571 auch Lehrlinge von uns im dritten Lehrjahr die dort praktische Tätigkeiten vorführen, in der
572 Bäckerei Mohnflesserl machen und Salzstangerl machen, in der Konditorei Marzipanrosen
573 machen oder Tortentaferl dort zu beschriften. Dort kommen dann Schüler hin und die
574 können direkt mit den Lehrlingen sprechen, die können nachfragen wie gefällt es Ihnen wie
575 geht es Ihnen, wie sind die Leerzeiten, wie ist die Lehrlingsentschädigung, abgesehen von
576 den ganzen Földern und Formularen, die wir generell auflegen beziehungsweise die wir auch
577 in die Schule bringen.

578

579 I: Was glaubst du funktioniert diesen Sachen am besten?

580

581 B: Am besten funktioniert noch immer in die Schule selbst zu gehen, in die Schule selbst zu
582 gehen, wobei da bin ich jetzt ein bisschen zwiegespalten, weil wie eingangs schon erwähnt
583 haben wir ja auch den zweiten Berufsweg oder die Lehre, wo der Schüler schon eine Matura
584 gemacht hat oder so, die erreichen wir dort nicht mehr. Die erreichen wir dann wirklich über
585 die sozialen Medien, wo man dann schreibt, wir nehmen auch Leute auf, die zuerst einen
586 anderen Beruf gemacht haben, machen einen zweiten Ausbildungsweg, schauen auch dass
587 wir mit einer Halbezeit Lehrer das machen können. Für einen 21-Jährigen ist es natürlich
588 schwierig, wenn er dreimal in die Berufsschule gehen muss für neuneneinhalb Wochen oder so,
589 dass wir uns dort wirklich einsetzen und schauen, nein wie können wir ihn dort unterstützen.

590

591 I: Welche Möglichkeiten haben die Lehrlinge im Unternehmen wenn sie mit der Ausbildung
592 fertig sind?

593

594 B: Der riesengroße Vorteil ist ja, wenn man in so einem großen Unternehmen beschäftigt ist
595 und wir betreiben ja 8 Bäckereien in Österreich und 7 Konditoreien. Sollte jemand das
596 Bundesland wechseln wollen, besteht natürlich immer eine Übernahme, das heißt er hat
597 nicht seine drei Lehrjahre in Graz verbracht und fängt dann bei null Jahren in Linz zum
598 Beispiel an wo eine Bäckerei von uns steht, sondern es ist immer das Eintrittsdatum. Dort ist
599 immer die Möglichkeit, wenn wir Mitarbeiter suchen für Führungspositionen, wird das

600 immer zuerst intern ausgeschrieben, sodass man, so dass jeder Mitarbeiter, der in
601 Österreich bei uns beschäftigt ist sich dort auch bewerben könnte.

602

603 I: Gibt es eigentlich, also hat es schon im Betrieb Lehrlinge gegeben, die ihre Lehre vorzeitig
604 abgebrochen haben? Oder während der Lehre aufgehört haben?

605

606 B: Ich glaube, in den letzten 10 Jahren niemand, nein, aber ich kann das jetzt nicht verneinen
607 oder zu sagen, weil die letzten 30 Jahre wird sicher der eine oder der andere dabei gewesen
608 sein wobei wir da schon bewusst darauf achten in den ersten 3 Monaten in der Behaltefrist,
609 können wir mit diesem Lehrling gemeinsam den Weg bestreiten oder nicht. Also es ist in den
610 seltensten Fällen, dass jemand extrem dreht oder wendet.

611

612 I: Wir haben ja jetzt eben Lehrlinge von Generation Z, also die kommen jetzt ja nach.

613 Welche Erfahrungen hast du mit dieser Generation jetzt schon gemacht im Speziellen?

614

615 B: Mir gefällt die Einstellung besonders gut, mir gefällt die Einstellung insofern sehr gut, weil
616 diese Lehrlinge oder diese Jugendlichen haben Prioritäten und die Prioritätenliste ist für sie
617 auch ganz wichtig. Die sind nicht so wie die Babyboomer, die sich definieren über die Arbeit
618 oder die am Tag 15 oder 16 Stunden arbeiten oder durcharbeiten sondern die sagen klipp
619 und klar ich möchte diese Zeit die wir vereinbart haben arbeiten, ich möchte keine Überzeit
620 haben sondern ich habe mit euch einen Vertrag und dieser Vertrag bedeutet bei uns in der
621 Branche zum Beispiel 40 Stunden in der Woche und das sollte auch eingehalten werden und
622 da sind ja wir als Arbeitgeber immer wieder ein bisschen nachlässig gewesen, weil wenn es
623 dann 11 Stunden gedauert hat oder 10 Stunden gedauert hat, dann ist das immer toleriert
624 worden, dann haben wir gesagt müssen wir machen und und und. Jetzt sind wir natürlich
625 auch gefordert Arbeitszeitmodelle so zu entwickeln, dass es für jeden passt, dass die
626 Wirtschaftlichkeit gegeben ist, aber auch dass der Jugendliche oder der junge Arbeitnehmer
627 in dem Fall zu dem kommt, was ihm versprochen worden ist, weil wir fordern unsere
628 Vorgaben auch ein und dasselbe darf natürlich jeder Mitarbeiter machen.

629

630 I: Glaubst du, dass das irgendwelche Auswirkungen hat auf das Unternehmen selbst also,
631 wenn du...

632

633 B: Nein, nein gar nicht ich glaube eher, dass sich Unternehmen darauf einstellen müssen, es
634 ist ja keine Modeerscheinung, sondern es ist generell so. Es ist ja nicht nur in unserer
635 Branche so sondern in allen Branchen so, es ist auch nicht nur in unserem Unternehmen so
636 sondern in jedem Unternehmen so und Leute, die bei uns reingehen gehen woanders raus
637 oder die bei uns rausgehen gehen woanders rein und man macht einen Arbeitsvertrag und in

638 diesem Arbeitsvertrag ist klipp und klar geregelt und da müssen beide Parteien das natürlich
639 einhalten der Arbeitnehmer genauso wie der Arbeitgeber. Man hat in der Vergangenheit
640 Überstunden immer als selbstverständlich angesehen, wobei ich dazu sagen will Jugendliche
641 so wie wir sie jetzt haben die leisten deswegen nicht weniger, die haben nur klipp und klare
642 Prioritäten und diese Prioritäten gilt es natürlich auch einzuhalten.

643

644 I: Gibt es noch irgendwelche Bereiche, wo du sagen würdest, dass ich die Anforderungen der
645 Generation an den Lehrbetrieb jetzt im Speziellen verändert hat bis auf die Einhaltung der
646 Arbeitszeit und des Arbeitsvertrages?

647

648 B: Nein eigentlich nicht, weil unsere so wie es bei Lehrlingen ist, unsere Lehrlinge wenn im
649 ersten Monat wo sie bei uns beginnen haben schon einmal ein 3 Tages Seminar wo ihnen die
650 rechte und die Pflichten mitgeteilt werden und die sind absolut aufgeklärt darüber jetzt aber
651 nicht von außerhalb des Unternehmens sondern vom Unternehmen selbst was ist zu tun was
652 dürfen sie tun was sind ihre Pflichten und was sind ihre Rechte und ich glaube dieses
653 offenzulegen ist das Allerbeste für alle Beteiligten und auch anzusprechen.

654

655 I: Wie stehst du eigentlich dazu also bist du der Ansicht, dass ich das Interesse der neuen
656 Generation am Konditorei und am Bäckerei Beruf irgendwie entwickelt hat verschlechtert
657 hat verbessert hat im Gegensatz zur vorigen Generation?

658

659 B: Im Konditorei Bereich gibt es eine massive Veränderung die was man sieht, dadurch dass
660 man heute relativ selbst oder relativ schnell eine Ich-AG machen kann, und das ist in der
661 Konditorei hat man eine Lehre gemacht nach der Lehre hat man seinen Beruf ausgeübt und
662 hat sich eigentlich sehr viel Wissen und Können durch den sogenannten Pfusch in der Familie
663 angeeignet. Heute ist es auch noch so, aber im Großen und Ganzen machen die Leute die
664 Lehrer können dann zu einer verkürzten Meisterprüfung gehen, können Meisterprüfungen in
665 einer Teilqualifikation machen und können sofort das Kleingewerbe anmelden und machen
666 dann im eigenen Küchenbereich Torten da gibt's nur eine Tortenkünstlerin einen Muffin
667 Spezialisten oder wie auch immer und das ist im Konditorei Bereich immer mehr und mehr
668 im Kommen es gibt im Konditorei Bereich immer wieder solche kleinen Nischen die man
669 besetzen kann und wo man in der Ich-AG gutes Geld verdienen kann, was im Bäckerei
670 Bereich eigentlich nicht funktioniert weil man ja eigentlich sehr viel Equipment braucht und
671 sehr viel Platz braucht aber gerade im Konditorei Bereich kann man im kleinen Bereich in der
672 Ich-AG das auch in einer normal großen Küche machen.

673

674 I: Glaubst du, dass es dann in Zukunft schwieriger werden wird Lehrlinge zu finden oder
675 einfacher?

676

677 B: Ich glaube, dass es sich bessern wird insofern bessern wird weil das Handwerk oder die
 678 Lehrer selbst nicht mehr als der Rest übrig bleibt, sondern es ist ein Teil des Erwachsenen
 679 Werdens und es ist ein Teil des Lebens die letzten 2/3 Jahrzehnte hat man ja eigentlich
 680 gesagt, wenn du nichts, wenn du zu blöd bist gehst du was lernen so auf die Art. Doch jetzt
 681 sieht man aber schon das eigentlich eine Lehre wichtig ist, dass man auch Positionen
 682 besetzen kann, dass man damit auch glücklich werden kann im Leben, dass man sein Leben
 683 auch selbstständig gestalten kann, dass man auch ein Geld verdienen kann und dass man
 684 sich auch selbst verwirklichen kann.

685

686 I: Glaubst du, dass sich der Lehrberuf im generellen in der Zukunft verändern wird?

687

688 B: Der Lehrberuf wird sich verändern müssen der Lehrberuf wird sich dorthin verändern
 689 müssen das einfach die Zeit so kurz und schnellebig geworden ist und Betriebe auf
 690 Marktsituationen so schnell reagieren müssen und können wo oft der Mitarbeiter geistig
 691 nicht mitkommt aber nicht weil er es nicht versteht sondern weil es in der Vergangenheit
 692 immer so war man kennt ja diesen alten Spruch jetzt müssen wir schon wieder was anders
 693 machen es war ja immer so und von dieser Denkens Weise muss man Weg man muss sich
 694 jeden Tag eigentlich neu aufstellen können man muss immer wieder alles neu evaluieren in
 695 regelmäßigen Abständen und muss das immer wieder überarbeiten und muss dort einfach
 696 eingreifen das kann oft nur eine Kleinigkeit sein und damit ist es erledigt und beim nächsten
 697 Mal braucht man ein ganzes Team dafür dass man das verändern kann oder muss ein halbes
 698 Projekt daraus machen damit man auf dem richtigen Weg geht aber es wird so sein dass ich
 699 die Lehre dorthin auch verändern wird das nichts was ist sein muss.

700

701 I: Und das Lehrbild so wie es jetzt geleert wird, wird sich das auch verändern?

702

703 B: Das Lehrbild wird sich definitiv verändern, weil einfach mehr Automatisierung und mehr
 704 Digitalisierung in die Betriebe Einzug haltet, wo einfach die Leute oder Jugendliche oder
 705 Fachkräfte in dem Fall sich mit verändern müssen

706

707 I: Glaubst du wird sich das negativ auswirken auf deinen Betrieb?

708

709 B: Nein es kann sich nur positiv auswirken das wichtigste für die Zukunft wird es sein den
 710 Betrieb noch gläserner zu machen gläserner in alle Richtungen gläserner zum Kollegen
 711 gläserner zur Fachkraft gläserner zur Kundschaft genauso gläserner zu allen Vorlieferanten.
 712 Es gibt eigentlich nichts was man verheimlichen müsste und je gläserner, dass das wird,
 713 umso ehrlicher wird man auch und Ehrlichkeit ist immer die Grundvoraussetzung für jedes,
 714 für das gesamte Leben in Wirklichkeit, ja.

715 I: Also Lehrlinge, die den Beruf abgeschlossen haben, welche Gründe könnten das eigentlich
716 sein, dass die nach der Lehrzeit den Beruf wechseln?

717

718 B: Ein Grund davon ist natürlich immer wieder die Gehälter. Die Gehälter sind ja ein großer
719 Grund, aber nicht weil es so schlecht bezahlt wird, sondern es gibt einfach Branche und vor
720 allem wenn man in einem Ballungszentrum wie Graz beschäftigt ist wo es eine
721 Schwerindustrie gibt wo man zwar 7 Tage Woche hat beziehungsweise wo man auch Sonn-
722 und Feiertags arbeitet, aber wenn man sich etwas aufbauen möchte, wenn man auf
723 Eigentum oder Eigentum anstrebt, dann ist das alles hinfällig dann zählt das nicht dann
724 versucht man natürlich in der Industrie Fuß zu fassen dort die nächsten 10 bis 15 Jahre gutes
725 Geld zu verdienen und das sieht man immer wieder. Es kommen immer wieder Einsteiger
726 was nach der Lehre mit dem Beruf aufgehört haben und wenn sie dann so 35-40 Jahre sind
727 dann steigen sie wieder in den erlernten Beruf ein.

728

729 I: Passiert das häufig in unserer Branche?

730

731 B: Häufig nicht, aber wir haben einzelne Fälle.

732

733 I: Gibt es irgendetwas was du sagst das würdest du jetzt verändern, generell?

734

735 B: Bei der Lehrlingsausbildung?

736

737 I: Genau.

738

739 B: So wie es bei uns läuft, würde ich jetzt nix haben, wo ich jetzt sage, nein das müsste oder
740 das sollte verändert werden oder könnte besser sein. Wo ich natürlich schon ein bisschen
741 einen Aufholbedarf sehe das ist im dualen Ausbildungssystem, das Lehrlinge in der Schule
742 nicht unbedingt praxisnah ausgebildet werden. Man drückt ihnen dort einfach wissen rein
743 für neuneneinhalb Wochen pro Lehrjahr und das war es dann, der Beruf müsste viel mehr
744 leben. Es ist zu wenig mit einer Klasse heute zu einer Mühle zu fahren die vollautomatisiert
745 ist, wo ein Mitarbeiter dort ist und man sieht nur Rohre, sondern interessanter ist es, dass
746 man mit denen dort hingeht. Dermata ist zum Beispiel so ein Thema dynamischer Anbau,
747 man müsste eigentlich weiter zurückgehen nicht zum Müller, sondern wirklich zum Bauern
748 und sich das dort anschauen was hat er für Bedürfnisse, wo hapert es bei dem, wie kommt
749 das denn dort ist ja eigentlich die Ausgangsbasis für die Produkte die wir verarbeiten

750

751 I: Also generell einfach von Grund auf wieder alles?

752

753 B: Genau von Grund auf. Vom Rohstoff weg wobei wir in unserer Branche was die
754 Berufsschule anbelangt der Rohstoff eigentlich immer das fertige Produkt ist, das entweder
755 in der Mühle liegt oder bei der Genossenschaft liegt und nicht dort, wo es wirklich angebaut
756 wird. Jetzt sage ich natürlich nicht, dass wir müssen in die Türkei mit der Berufsschule hin
757 und da fliegen damit wir uns anschauen wie Rosinen angebaut werden und das geht es gar
758 nicht es geht mir ja hauptsächlich um die heimischen Produkte was passiert dort auch um
759 das Verständnis aufzubringen von unseren jungen Leuten was passiert dort was wird dort
760 wirklich gemacht

761

762 I: Gibt es noch irgendetwas was aus deiner Sicht noch erwähnenswert wäre? Was du zu dem
763 Thema gerne noch sagen würdest?

764

765 B: Lehrlinge?

766

767 I: Ja.

768

769 B: Ich glaube, dass wir alles behandelt haben.

770

771 I: Passt, dann sind wir fertig.

772

773 B: Sind wir fertig? Danke schön. Haben wir eine Stunde zusammengebracht?

1 Transkription Interview IP 2 04.01.2022 9:30 Uhr, St. Georgen (Leibnitz), Präsenz,

2 Interviewdauer: 1:22:27

3

4 I: Darf ich das ein bisschen zu Ihnen ein bisschen rüber schieben damit man ja alles hört? So als erstes
5 möchte ich mich einmal wirklich recht herzlich bei Ihnen bedanken, dass Sie sich die Zeit für mich
6 nehmen, um meine Fragen zu beantworten, das ist wirklich super und einmal zum Überblick, also wir
7 nehmen drei Bereiche durch der erste ist der Fachkräftemangel, zweites ist Arbeitgeberattraktivität
8 und das dritte ist einfach die Lehrlingsausbildung im Allgemeinen. Okay dann würde ich bitte gleich
9 starten. Was verstehen sie unter dem Begriff Fachkräftemangel?

10

11 B: Das ist immer weniger Leute gibt die bereit sind arbeiten zu kommen vor allem wirklich arbeiten
12 manuell arbeiten und Verantwortung zu übernehmen vor allem heute ist sehr vielen Leuten
13 wichtiger, was ja nicht ganz schlecht ist, die Work-Life-Balance muss passen, wo ich auch dafür bin,
14 aber die Work heißt halt auch dass ich nicht nur irgendwo bin und was tue sondern auch
15 Verantwortung übernehme und mich dort wirklich Einsätze und vor allem in meiner, ich bin ja
16 woanders aufgewachsen, in meinem Sinne ist gut wie bei die kleinen Betriebe wie bei uns halt, auch
17 mal ein bisschen mehr tue ab und zu mehr Verantwortung übernehmen oder mal ein paar Stunden
18 mehr arbeite, weil es eben an der Zeit ist dass man das tut und gerade gebraucht wird. Natürlich
19 dann auch wieder einmal einfordern kann, das ist mir ein paar Tage wieder besser geht, aber das ist
20 heute schon fast nicht mehr so, die Leute wollen einfach nur regelmäßig, man findet halt kaum noch
21 jemanden der Verantwortung übernimmt oder es wird schwer, immer schwerer, weil eben alle auf
22 die Work-Life-Balance das ist, halt so das große Inn momentan. Ich nehme es ihnen gar nicht übel sie
23 haben vielleicht auch recht, man muss halt nur überlegen, wo alles herkommt auch, ohne Leistung ist
24 halt schwer das ist meine Meinung, aber das ist nur meine subjektive Meinung ich weiß nicht, ob ich
25 recht habe.

26

27 I: Also das heißt sie haben, also haben sie in ihren Unternehmen auch schon Erfahrung mit
28 Fachkräftemangel gemacht?

29

30 B: Eher nicht, wir haben den Vorteil, dass wir sehr viele sehr gute Mitarbeiter haben, ewig lange
31 schon bei uns also, der längste der da ist ist wesentlich länger wie ich da, der hat jetzt dann schon 45
32 Dienstjahre bei uns und auch die anderen. Wir haben lauter Langzeit Mitarbeiter, außer bei den
33 Kellnerinnen. Teilweise war eine gewisse Fluktuation das vor allem in der Gastronomie merke ich da
34 sind junge die sehr brav sind und brav arbeiten die aber die Gäste nicht aushalten, die sagen sie tun
35 sich das nicht an, dass sie fünfmal am Tag angemault werden und sie sind keine Trottel, weil sie jetzt
36 einmal einen Kaffee vergessen haben oder was und da fehlt ein bisschen die Haut, dass man darüber
37 hinwegsieht. Die älteren Mitarbeiter sagen nein, sie haben, der Spaß an den Leuten dies mögen ist
38 höher als wie, dass das ein paar Dodel gibt die sowieso nichts passt. Dort ist ein bisschen ein
39 Problem, aber grundsätzlich habe ich lauter ältere und lauter eigentlich verlässliche Mitarbeiter darf
40 ich nichts sagen. Wo schon ein Problem auftaucht jetzt ist die Lehrlings Frage, dass keiner mehr
41 Bäcker lernt, dass ich aber zum Teil einsehe wer geht den 6 Tage Job mit Nacharbeit heute noch
42 gern an, da ist es wieder eine eigene Geschichte, aber sonst darf ich nichts sagen, ich habe sehr gute
43 und Gott sei Dank genug Mitarbeiter und wir haben den Vorteil, dass wir in unserer Branche mit der
44 Gastronomie, die haben ja alle dass Freitag Samstag Sonntag arbeiten, wir haben nur in Lebring

45 teilweise Sonntag und alle in einem großen Rad und da haben sie immer ein langes Wochenende und
 46 ein kurzes Wochenende, also einmal musst du durcharbeiten und dann ein langes Wochenende wo
 47 sie frei haben. Jetzt kriegen wir eigentlich auch viel ältere Mitarbeiter aus der, viele die wir noch
 48 brauchen aus der Gastronomie die sagen, die wollen sich das nicht mehr antun mit den besoffenen
 49 Männern, die sie blöd belästigen und und und und, das gibt es im Kaffeehaus Betrieb nicht also
 50 deswegen sind wir da er auf der glücklichen Seite.

51

52 I: Und mit den Fachkräften, die sie in der Bäckerei beschäftigen da gibt es auch kein Problem mit
 53 Verantwortung übernehmen?

54

55 B: Ich habe einen Mitarbeiter, der ist schon 15 Jahre da der ist super und der macht alles mehr habe
 56 ich ja nicht wirklich aus Fachkraft alles andere sind ja Lehrlinge und auch Hilfsarbeiter. Hilfsarbeiter
 57 muss ich ehrlich sagen habe ich einen erwischt der ist ein Syrer ich glaube den ist es nicht so gut
 58 gegangen in jungen Jahren der ist sehr fleißig ist zwar sonst nicht besonders gut also nicht vom Kopf
 59 jetzt nicht dass er was weiß ich Verantwortung übernimmt, aber er ist fleißig er ist flott und es ist und
 60 seine Arbeit macht er gewissenhaft und mehr brauchst du dir eh nicht erwarten von einem
 61 Hilfsarbeiter er ist ein Hilfsarbeiter und jetzt habe ich einen Lehrling der macht nebenbei Abend
 62 Matura der ist sehr gut der ist aber nur in einer Stiftung habe ich auch Glück gehabt ich weiß nicht
 63 wie der zu mir gekommen ist ein Grazer und das andere ist halt hinten nach haben wir eh nicht viel
 64 was mehr einen Afghanen habe ich jetzt bekommen der ist auch brav aber deutsch müssen wir ihm
 65 noch beibringen.

66

67 I: Also wie würden Sie generell die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt beschreiben?

68

69 B: Also alle die ich kenne sagen sie haben ein totales Problem wen zu bekommen wie schon gesagt
 70 bei uns ich persönlich bin in einer relativ glücklichen Lage dass ich ja was ich nicht mehr bekommen
 71 habe ist ein Ausfühler, aber das ist auch zu hinterfragen erstens ist das ja also ein Job wo man sich
 72 fragt ob es sich noch auszahlt und zweitens musst du auch einsehen wer sich das noch antut und
 73 jeden Tag in der Früh losfährt 5 oder 6 5 Tage hat der eigentlich nur gehabt und das am Wochenende
 74 Samstag den langen Tag hat und dort habe ich dann keinen mehr gesucht wie der aufgehört hat.
 75 Muss ich ehrlich sagen, weil jeder Wechsel verlierst Kunden und irgendwann zahlt sich die zur Ehe
 76 nicht mehr aus bei drei Wechsel sind ja so viele Kunden weg dass du sagst brauchst ihn eh schon fast
 77 nicht mehr bezahlen weil er fährt nur mehr leer in der Gegend herum jetzt haben wir gesagt wir tun
 78 die zwei Touren zusammen auf eine gute weil einen habe ich noch und lassen das Auslaufen.

79

80 I: Also das heißt es scheitert er an den Arbeitszeitmodellen, die das mit sich bringen?

81

82 B: Es passt ja mit der Work-Life-Balance nicht zusammen, oder? Das sage ich ja, das war mein
 83 Anfangsstatement, ich glaube es liegt sehr viel heute einfach, es geht, ich bin viel mit einigen
 84 Managern zusammen und was weiß ich was alles und überall kommt das gleiche, die sind ja noch viel
 85 viel mehr enttäuscht. Wo gibt es Beamte die einen wunderbaren Gehalt haben, also wo wirklich
 86 brauchen wir alle nicht reden davon, ob man einen Nachfolger sucht oder eine Entlastung sucht und

87 S kommen die super ausgebildet sind und ein jeder sagt als erstes, ja meinen Work-Life-Balance muss
 88 passen. Im Management gibt es keine Work-Life-Balance, da gibt es einmal, wenn die Firma
 89 funktioniert, brauche er quasi nichts tun, weil er hat ja keinen direkten Arbeitszugriff. Wenn es nicht
 90 passt, wenn es brennt, ist er wie ein Feuerwehrmann, da muss er schauen, dass der Karmen wieder
 91 läuft und da kann ich nicht sagen Work-Life-Balance, da lass ich den Betrieb runter gehen, weil ich
 92 jetzt mit der Frau Wellness fahre über das Wochenende, weißt du wie ich meine? Die sind ja viel
 93 verzweifelter, wie wir, weil du keinen mehr findest der sagt, na gut dann fällt das Wochenende halt
 94 aus, weil ich kenne einige und das bekommst du nicht mehr.

95

96 I: Gibt es irgendwelche bestimmten Strategien, die sie jetzt verfolgen, wenn Sie zum Beispiel
 97 Fachkräfte rekrutieren wollen?

98

99 B: Ja erstens einmal Mundpropaganda ist meiner Meinung nach noch immer die persönlichen Tipps,
 100 die du bekommst, sind noch immer die zuverlässigsten, dann habe ich, das ist auch noch ein bisschen
 101 ein Vorteil von mir, dass ich über die Stiftung immer Lehrlinge bekomme, weil ich ein sehr gutes
 102 Verhältnis zum AMS habe ich darf über das AMS nicht schimpfen, ich habe ein sehr gutes Verhältnis
 103 dorthin und sie unterstützen mich wirklich sehr gut und weiter habe ich noch nie gehen brauchen.
 104 Das nächste wäre dann Zeitung oder sonst etwas aber habe ich noch nie, es kommt witzigerweise
 105 immer wieder irgendetwas rein, entweder über das AMS oder über einen Bekannten, der sagt, du
 106 das und das wäre oder die persönlich vorsprechen. Witzigerweise die kommen, wir würden gerne bei
 107 euch arbeiten, bleiben zwar oft nicht lang, aber das ist zwar nur bei den Kellnerinnen, aber es
 108 kommen immer wieder Leute und fragen. Ich habe das ganz große Problem, ich habe aber nicht so
 109 viel, insgesamt habe ich 14/15 Mitarbeiter und das ist relativ überschaubar, zum Glück weil 10 davon
 110 oder 12 davon sind sowieso Fixkräfte die ich schon ewig und 5 Tage habe. Unser größter Abgang in
 111 den letzten Jahren ist, eigentlich hört sich jetzt blöd an, ist resultiert davon, so ähnlich wie bei dir,
 112 dass ich gute Leute habe die es bei uns oft, wenn sie kommen, sowie eine habe ich gehabt, die ist
 113 wirklich halb Alkoholikerin gekommen, verschwommenen Ding und das sind wir erst hinterher
 114 draufgekommen die hat sieben Jahre Gymnasium gemacht von der siebten auf die achte
 115 Ferialpraktikum gemacht, im Ferialpraktikum einen Häberer kennengelernt gemerkt dass sie wenn
 116 sie arbeitet eben mehr Geld hat und mehr herumfliegen kann und hat aufgehört, dann in der
 117 Gastronomie Vollgas mit Saufen und alles gearbeitet, dann zu uns gekommen ist und wie es ihr
 118 besser gegangen ist hat sie gemerkt dass ihre Schwestern die Matura haben und studiert haben
 119 besser geht und gefragt, darf ich die Abend-Matura bei euch machen also Zeiteinteilung und dann
 120 sind sie weg und die nächste hat auf Kindergarten weiter gemacht und ist weg, weil ich sage
 121 eigentlich hätte sie gepasst aber sie ist ja 15 Jahre lang bei mir also die gehen ja nach oben weg,
 122 musst du aber einsehen, weil zuerst hat sie auch halbtags gearbeitet sie hat drei Kinder, die Kinder
 123 sind alle aus dem Haus zwei haben studiert der dritte hat HTL und ist selbstständig, sagt sie jetzt
 124 hätte sie für die Selbstverwirklichung noch ein bisschen Zeit, sie möchte nebenbei, musst du auch
 125 einsehen. Ich verliere eigentlich eher dorthin Kräfte, auch gute Kräfte, weil die ewig bei mir waren,
 126 weil sie sagen mit 50 können sie noch 10/15 Jahre lang was anderes machen, ist aber auch okay, tut
 127 mir zwar teilweise weh aber, ja ist so, sicher tut es weh, wenn die Guten Leute so weggehen, aber
 128 man muss es einsehen.

129

130 I: Was glauben Sie, wie ist es eigentlich zu einem Fachkräftemangel in unserer Branche gekommen
 131 außer jetzt Work-Life-Balance, gibt's da noch einen anderen Grund?

132

133 B: Das es eine sehr sehr harte Arbeit ist, von vornherein die Nachtarbeiten. Unsere Branche musst du
 134 ja auf mehrere Teile aufteilen, das eine ist die Konditorei, das andere ist die Bäckerei, das andere ist
 135 der Verkauf. Der Verkauf hat einmal das Problem, dass es sowieso stressig ist und zu teuer für unser
 136 Produkt, weil unser Produkt ist, ja relativ niedrigpreisig und jetzt muss man sich vorstellen wie teuer
 137 der Vertrieb dafür ist. Du musst ein schönes Café haben, du musst einen schönen Ding haben, was
 138 weiß ich was alles, wenn du es im Einzelhandel machst und dann wollen die Leute auch noch
 139 halbwegs viel verdienen und dann müssen sie extrem schnell greifen, immer da sein und haben dann
 140 noch Kunden, wie ich vorhin schon gesagt, habe das sind einzelne Kunden nur die einfach von Grund
 141 auf anscheinend meinen wenn Sie einen Kaffee um 2,50 € kaufen ist die Dame die sie bedient
 142 sowieso der größte Doppel, die dürfen Sie alles heißen, die haben das Geschäft gekauft. Wer lässt
 143 sich das in der heutigen Zeit noch gefallen? Das ist glaube ich eines der Gründe, das ist die Art und
 144 Weise der Kunden wie die mit unseren Verkäufern umgehen. Die andere Seite ist die Konditorei, dort
 145 hättest du glaube ich Kräfte, wie du ja weißt, genug weil es ja eine sehr schöne Arbeit ist, aber man
 146 verdient nichts, weil das Produkt nichts hergibt. Es ist sehr arbeitsintensiv dass es wenn du wirklich
 147 den Preis umrechnest was es wert wäre oder was du verlangen müsstest dass du es nicht mehr
 148 verkaufen kannst also kannst du auch die Mitarbeiter fast nicht bezahlen und du kannst nicht wie in
 149 der Bäckerei so Maschinen einsetzen dass du rationell so viel erzeugst, Stückzahl, dass es sich
 150 preislich wieder ausgeht und in dieser Schere sagen natürlich sehr viele Mitarbeiter vor allem wenn
 151 es ein bisschen gute Mitarbeiter sind für das stehe ich nicht und drei/halb vier Uhr in der früh auf
 152 damit ich dann mit weiß ich nicht was du verdient hast elf-/zwölfhundert Euro netto Heim gehe am
 153 Monatsende ist auch zum Einsehen irgendwo das ist glaube ich dort die Geschichte und in der
 154 Bäckerei ist es halt ein Knochenjob weil ich jeden Tag um 10 Uhr anfangen 6 Tage in der Woche und
 155 nur Racker das hältst du nicht aus die Hitze und was weiß ich noch alles das viele sagen da gehe ich
 156 fünf Tage in die Industrie stelle mich zu einem Band hin verdiene ich um vier-, fünf-hundert mehr oder
 157 gar nicht Bäcker verdient zwar eh nicht schlecht aber ich habe einen geordneten Ablauf und habe
 158 eine 5 Tage Woche und ich habe die Hitze und die Sorgen nicht ich brauche mich nicht so schön es
 159 auch ist mit dem Gepäck zu arbeiten, aber es ist jeder Tag eine Herausforderung und das tun sich
 160 auch viele nicht mehr an aber das ist jetzt nur meine subjektive Meinung und die andere Seite ist wo
 161 ich mich hinterfrage müssen wir eh alles. Die Qualität ist sicher wesentlich höher aber alles mit der
 162 Hand machen und alles auf hochqualitativ wenn's die Maschine 80 % davon allein macht mit einem
 163 Monteur der die Maschine von Zeit zu Zeit durchschaut vielleicht ist das der Weg gut, wenn man die
 164 Nahrung runter gehen lässt ich weiß es nicht ja warum sollte man Leute quälen, wenn man die ganze
 165 Woche, ich weiß es nicht.

166

167 I: Also eher auf digital Maschinen Betrieb....

168

169 B: Ja, ich war vor Corona, war ich auf war ich in München bei der IBA. Ich gehe immer noch die
 170 normale Messe in Frankfurt, nein nicht Frankfurt in, wie heißt das denn, gehe ich immer und das ist
 171 noch die Bäckermesse, dort kennen wir die Maschinen auch, aber auf der IBA muss ich sagen die
 172 ersten vier Hallen wo wir durchgegangen sind, habe ich die Maschine nicht erkannt und da habe ich
 173 auch gewusst das heute ein Roboter nichts mehr mit dem zu tun hat was wir früher gesagt haben
 174 also Roboter mit der Maschine-das waren Maschinen heute sind Roboter Roboter, die denken, die
 175 sortieren, die machen alles und in den ersten vier Hallen habe ich, wenn du Glück gehabt hast, einen
 176 Berater oder mit wem du gesprochen hast auf Englisch gefunden sonst Deutsch war keiner dabei, das
 177 war eine internationale Messe und dort siehst du erst was kommt und was geht Maschinentechnisch,

178 das ist unvorstellbar. Also das was wir im Kopf haben als Bäckerei ist glaube ich zum Teil schon sehr
179 überholt.

180 I: Also der Beruf im generellen, wird sich dann irgendwann mal ganz anders, in eine andere Richtung
181 entwickeln?

182

183 B: Das glaube ich schon, wenn du weißt, dass die großen Betriebe mehr Chemiker und Laboranten
184 beschäftigt haben als Bäcker, das ist so. In meiner Zeit, wo ich gelernt habe, waren wir sehr
185 präpotent und haben immer gesagt du brauchst Leute, die ein Gefühl haben für den Teig, für die
186 Geschichte, das geht nicht aufgrund der klimatischen Bedingungen kannst du keinen Teig mit
187 Maschinen machen und so weiter. In der Zwischenzeit haben sie es hinkommen, indem sie nämlich
188 nicht auf das Klima Rücksicht nehmen, sie setzen ja halt Enzyme ein, wie du ja weißt, andere
189 Backmittel, das sind nicht einmal mehr Hefen, sondern andere Lockerungsmittel, die einfach
190 steuerbar sind, ja sie haben einfach die Grundvoraussetzungen verändert. Für die Menschen draußen
191 musst du ja sagen die ersten Maschinenteiglinge die der ... gemacht hat waren ja nicht essbar, aber
192 in der Zwischenzeit wenn du ehrlich bist sind sie, wenn du sie frisch isst, ist es geschmacklich ja okay,
193 was wirklich drin ist und wie gesund es wirklich ist sei dahingestellt, aber geschmacklich und von der
194 Haltbarkeit halten wir ja schon fast nicht mehr mit weil wenn ich genug Geschmacksverstärker und
195 was weiß ich was rein tue da sind sie gut da steht ja die Industrie dahinter, da steht viel Geld
196 dahinter, es ist hart aber es ist so ich habe ja gesagt ich bin pragmatisch, ich bin ehrlich.

197

198 I: Und wird sich das, also der Bäckerberuf also wird sich der, wird es den in der Zukunft überhaupt
199 noch geben, wenn sich das alles so digitalisiert?

200

201 B: Also ich glaube, das wird wie in der Küche und wie überall wird es zwei Schienen geben. Es wird
202 den kleinen Fanatiker geben der Spaß daran hat und es wird Leute geben, die sich das leisten
203 können, das hochpreisige, wirklich tolle Sachen sich leisten können und das wird halt meistens in
204 einer guten Lage, Stadt Lage, Land Lager oder was weiß ich wo sein wo sich das halten kann und die
205 breite Masse, die Politik will das ja eh so, wird einfach billig ernährt werden.

206

207 I: Was halten sie eigentlich von Quereinsteigern im Konditorei und Bäckerei Beruf?

208

209 B: Ich bin jetzt schon älter, in jungen Jahren habe ich gar nichts gehalten davon, weil ich gemeint
210 habe, weil ich einfach naja auch blind war und den Zugang nur über die Qualität und nur über die
211 also was ich als Qualität, das Fachliche richtige und eben gesehen habe. In Zwischenzeit haben
212 Quereinsteiger, haben für mich ein großes Potenzial, insofern weil sie es aus anderer Sicht sehen, die
213 Branche, das Produkt und alles und ich bin veraltet für mich ist eine Qualität, wenn es richtig
214 hergestellt ist, wenn es natürliche Zutaten sind, aber bei der Show bin ich viel zu schwach, ich bin bei
215 der Show schwach, ich bin beim vermarkten schwach und ich kann nicht lügen. Jemand der die drei
216 vorherigen Sachen nicht weiß, lügt ja nicht, der sagt ja nur seine Meinung und die ist ja eingeschränkt
217 auf das Wissen was er hat und kommt dann beim Kunden wieder gut an und dort kann er auch viel
218 verkaufen was ich nicht kann, weil ich wieder ehrlich bin, weißt du was ich meine? Viel zu viel wissen
219 ist dann auch wieder nicht gut, wenn man ehrlich ist, und das haben die ja nicht, wenn ich das Ganze
220 nicht weiß, na das Drumherum dann ist das halt so. Was man sieht ist die Wahrheit und das was man

221 sagt ist die Wahrheit und mehr wissen sie ja nicht, alles weiß ich auch nicht, ich lüge ja genauso auch,
 222 wenn du jetzt einen Chemiker hast der sagt das ist ja nur Teil wahr, das ist nicht wirklich so, wenn du
 223 mit einem Weinbauern über die Zymase sprichst sagt er ja das ist schon nett was du sagst, aber du
 224 weißt schon, die sind soweit in der Materie drin dass das wieder nur 20 % Wahrheit ist was wir sagen
 225 und so ist das bei den Quereinsteigern die wissen oft viel mehr die Bedürfnisse der Kunden weil sie
 226 von dort kommen und das bei ihnen im Vordergrund steht und nicht das Produkt, also das sage ich
 227 wenn sie sich ich sage mal so, da bin ich auch noch veraltet, aber heutzutage musst du dreimal
 228 scheitern damit du dann erfolgreich sein kannst und richtig Kohle machst aber das dreimal scheitern
 229 kostet immer anderen Geld und das mag ich nicht, aber grundsätzlich haben sie mit ihren Zugang,
 230 machen die oft Geld sind offensichtlich und wenn sie Erfolg haben, haben sie eine Berechtigung. Auf
 231 der anderen Seite gehört vielleicht auch dort das und die Politik geht genau einen anderen Weg, aber
 232 das ist nur meine subjektive Meinung, die regelt doch wird vielleicht ein bisschen härter gemacht und
 233 die wirtschaftliche Ausbildung höher gesetzt, dass sich nicht andere, aber das ist von Amerika
 234 gekommen, wie heißt es in Silicon Valley, wenn du nicht zwei oder drei Mal pleite gegangen bist, hast
 235 du sowieso keine Erfahrung. Beim vierten Mal geht es erst es, ist so, aber wie viele da nebenbei
 236 sterben da bin ich wieder zu ehrlich und zu viel sozial der Vorteil ist durch tolle Mitarbeiter und das
 237 passt, aber groß wird man damit nicht.

238

239 I: Und der Fachkräftemangel in Zukunft, wie würden Sie den einschätzen?

240

241 B: Das ist schwer zu sagen, da ist die Frage wie viel brauchen wir noch. Wenn wir das Brauchen
 242 würden, was wir vor 20 Jahren gebraucht hätten, wäre es eine Katastrophe, wenn wir das Brauchen
 243 was wir jetzt brauchen, geht es gerade und ich weiß nicht wie viele in der Zukunft gebraucht werden.
 244 Wenn die die eine Freude haben sich selbst noch Ausbildungsplätze finden und es teilweise
 245 weitergeben, ist es halt, wie bei einem Schuster und bei den anderen auch dort gibt es ja auch nicht
 246 mehr viel, aber es gibt trotzdem keinen Mangel.

247

248 I: Also das heißt, es wird sich sowieso allgemein reduzieren?

249

250 B: Ich glaube schon, ich glaube das ganz viel ich glaube das wir das mit der KI und mit den Robotern
 251 und der Wegfall der Arbeitsplätze noch gar nicht kapiert haben wirklich, weil ich glaube die kann
 252 ganz viel und ich bin mir nicht sicher, ob die KI nicht genauso gefährlich ist wie der Klimawandel,
 253 wenn wir ihn nicht einschränken, aber ist auch wieder nur subjektiv meine Meinung es gibt
 254 gescheitere die mehr wissen davon.

255

256 I: Und also, wenn man von der jetzigen Sicht ausgeht, gibt es irgendwelche Lösungsansätze für den
 257 Fachkräftemangel, dass man sagt man findet.....

258

259 B: Die Lösungsansätze der Politik ist momentan lassen wir einfach alles zu, du darfst eine
 260 Meisterprüfung machen, ohne dass du gelernt hast, du kannst Einsteigen in die Berufe ohne, dass du
 261 gelernt hast. Die Industrie will das wir Kleinbetriebe Leute einstellen, die nicht gelernt haben und
 262 ausbilden für Sie, weil ich war in der Innung ich weiß nicht, ob du das weißt und da gibt es gesetzliche

- 263 Änderungen damit alles leichter ist und das Thema Grundwissen irgendwo kriegen und dann können
 264 Sie es einsetzen das der klassische Weg einfach verkürzt wird. Was da wirklich mit abwaschen wie du
 265 noch mit abwaschen am Waschbecken anfängst und das von Anfang an lernst dann sagen wir ok das
 266 lassen wir alles weg die ganzen Zutaten dass du das alles mal ernst das Abwaschen brauchst du eh
 267 nicht denn du bist dann eh nur dafür da dass du oben dass du das Gebäck kontrollierst und dass das
 268 alles so halbwegs funktioniert, zum Abwaschen gibt es eh einen Geschirrspüler und irgendwo eine
 269 pakistanische Putzfrau oder ich weiß ja nicht wo sie sie her haben ist ja egal haben wir anders gelernt
 270 in unserer Zeit.
- 271
- 272 I: Also die komplette Fachkraft wird eigentlich in einem verkürzten sag ich jetzt einmal... ja... die
 273 werden...
- 274
- 275 B: Die die noch gebraucht werden, werden genau für die Aufgaben die dann noch erforderlich sind,
 276 die werden ja auch anders definiert noch natürlich werden, dann eben an geschult eingeschult oder
 277 für das hergerichtet und dementsprechend belohnt und drum wird es auch passen mit Schichtbetrieb
 278 und sonst was in den großen Betrieben, das ist meine Meinung ja ich war beim ... Drin da gibt es
 279 einen Mischer der hat ein Telefon und der ruft seinen Hilfsarbeiter an wenn der Teig zum
 280 rüberschieben ist oder sonst was zur Maschine hin und dann geht er die ganze Zeit um die Maschine
 281 rundherum und schaut ob irgendwo etwas runterfällt, nicht der Mischer, der Hilfsarbeiter, den
 282 brauche ich nicht wirklich ausbilden der was das Brot macht wenn er eigentlich nur wartet bis
 283 irgendetwas hinunterfällt von der Maschine weil irgendwas einmal pickt oder irgendwas. Es ist so.
- 284
- 285 I: Okay
- 286
- 287 B: Wenn du eine Blätterteig Maschine siehst, tourieren, eine Touriermaschine siehst die
 288 kontinuierlich, hast du sowas schon mal gesehen, das ist aber jetzt schon 20 Jahre her, dass ich beim
 289 ... war, mit dem habe ich meine Meisterprüfung gemacht. Eine kontinuierliche Blätterteig
 290 Touriermaschine da kommt nur Teig raus und das läuft auf ein Band wird breitgedrückt und da
 291 kommt von oben das Ziehfett rein wird zugeschlagen wie mit einem Pflug und läuft dann immer um
 292 das Eck. Bei jedem Eck wird es automatisch zusammengeschlagen und hinterher sagen sie das sind
 293 144 Schichten also was brauche ich dann einen Facharbeiter? Ja, und hinten schneit das eine
 294 Maschine ab in einer gewissen Länge und wird weggeräumt. Ja, brauche ich kein Gefühl für einen
 295 Teig, ich brauche kein Gefühl für das tourieren ich brauche gar nichts und den ... habe ich mir
 296 angeschaut von oben, weil da kannst du rundherum gehen, das ist super warst du schon einmal? Den
 297 Broadway vom ... Der ... hat einen Broadway, da kannst du oben runterschauen in die Backstube, der
 298 macht das ganz lässig. Der hat vorne auch die Maschine und auch mit tourieren, nur hat er dann dort
 299 einen Mann stehen der erste, aber eben auch mit der Qualität, die Produktion abbricht, die
 300 Teigstücke auf einen Wagen gibt und zur Seite schiebt, dann die 20/ 25 Minuten stehen lässt und
 301 dann wieder auf das Band reinlegt, also er hat zwar das Band auch, aber er unterbricht zwischendrin
 302 die Schritte damit die Teig Ruhezeiten erhöht werden, aber ich brauche wieder keinen Facharbeiter,
 303 ich brauche nur jemanden der weg hebt und wieder hinlegt und die Uhrzeit kennt. Ja es ist so, du
 304 brauchst ja nur denken beim ... was sich getan hat, wo du lernen angefangen hast bis jetzt beim
 305 Plunder und überall, allein in den paar Jahren, ja in die Ecke treiben wirst du mich nicht können mit
 306 den Mitarbeitern, weil ich bin da nicht so negativ eingestellt wenn es sie nicht mehr gibt weil es wird

307 Wege geben. Die Bauern, alle haben gesempert vor 30 Jahren 40 Jahren wie wird die Ware
 308 ausschauen, wie wir das Ausschauen, wenn wir es nicht mehr mähen, wir können uns das nicht mehr
 309 leisten, weil uns bezahlt das keiner, doch jetzt fährt die Asfinag oder was immer auch für ein Straßen
 310 Dienst mit Mäher und die mähen mit ihrer es fällt keinen auf, wenn die Maschinen fahren und die
 311 Sachen ausmähen. Gemäht ist, weggeräumt ist, es wird nicht mehr gemäht und
 312 zusammengearbeitet, sondern einfach gemulcht und das gleiche ist da, es wird einfach was anderes
 313 gesucht und es wird mit Maschinen gemacht und es wird keinem auffallen.

314

315 I: Gibt es sonst noch irgendwas was sie zum, allgemein zum Thema Fachkräftemangel sagen wollen?

316

317 B: Für die Arbeit ist es vielleicht böse, dass die Leute nicht mehr so arbeiten wollen wie früher, aber
 318 da muss man das anders sehen. Ich bin von der Generation nach der Nachkriegsgeneration, die
 319 haben nichts gehabt außer Arbeiten, die sind aus dem Null, die haben selbst das Gemüse angebaut,
 320 die haben auf dem Land alles selbstgemacht. Hier auf diesem Tisch haben wir noch unsere Würste
 321 gemacht, ich habe alles gemacht, Würste, Fleisch zerlegt, nicht ich gemacht, sondern ich habe es
 322 mitgemacht, drüben die Maschine und alles, aber heutzutage braucht das keiner mehr, ist das jetzt
 323 negativ oder positiv, dass man das nicht mehr braucht und das gleiche ist beim Arbeiten natürlich
 324 gibt es die Arbeiter nicht mehr die sich so einsetzen und und und aber ist das jetzt negativ oder
 325 positiv. Die Leute müssen nur erkennen, wie schön die Zeit ist, dass man das nicht mehr alles tun
 326 muss, um zu überleben wie gut es uns geht und das sehen sie alle nicht das ist das Einzige was mich
 327 stört an dieser Geschichte das trotzdem mehr gejammert wird wie vorher. Jetzt tut er schon quasi
 328 mehr keiner was was weiß ich wie hakeln und schepfen und stattdessen sie jetzt zufrieden damit sind
 329 wird mehr gejammert, wie früher wie die die was rund um die Uhr gearbeitet haben, das sehe ich
 330 nicht ganz ein man sollte einfach sehen, wie gut es uns geht das ist meine Meinung zum
 331 Facharbeitermangel. Die Leute sind ja da nur, ihnen geht es zu gut nur das ist aber nicht negativ das
 332 ist positiv meine Meinung halt.

333

334 I: Also wissen sie ist nicht zu schätzen das sie das eigentlich alles...

335

336 B: Ja genau, so gut geht. Ja der Staat hat alle Verantwortungen übernommen, wir kriegen alle Geld
 337 und was weiß ich was alles jetzt mit dieser Krise sowieso, ich eigentlich nicht ich bin so gut wie
 338 weitergefahren, ich habe eigentlich so gut wie nichts bekommen, aber ich darf auch nicht jammern,
 339 finanziell habe ich es gut durchgestanden, weil es mir auch gut gegangen ist aber warum wird dann
 340 so viel gejammert? Jeder will noch mehr haben das sollte man vielleicht einmal, ich habe jetzt erst
 341 einmal mit einem Ex-Bürgermeister diskutiert, der ist auch im Raika Vorstand, ich bin im Aufsichtsrat,
 342 warum müssen die jedes Jahr Rekordzahlen schreiben? Er sagt ja, weil das Leben so ist, wie denkst
 343 denn du? Ich denke man sollte einmal zufrieden sein, ich finde das ist das schlimmste. Dort gibt's bei
 344 der Bank eine Auswertung Regionalschnitt, das heißt die Banken in der Umgebung, Landeschnitt,
 345 Bundesschnitt und so weiter und man soll immer über dem Schnitt sein und meine Meinung ist wenn
 346 ich immer über dem Schnitt bin dann ist es nichts anderes wie als wir als Kind im Märchen gesehen
 347 haben wie man dem Esel die Karotte vorhält, er läuft ihr immer nach aber er wird sie nie erreichen
 348 können, weil in dem Moment wo ich über dem Schnitt bin erhöhe ich den Schnitt und andere
 349 kommen darunter also müssen die Gas geben und den Schnitt erhöhen aber was bringt das außer

350 dass wir uns alle fertig machen. Vielleicht sollte sogar der Schnitt des Ziels sein, aber das sehe glaube
351 ich nur ich so.

352

353 I: Wenn es ihnen dann recht ist, dann gehen wir zum nächsten Punkt?

354

355 B: Gem.

356

357 I: Super, also Arbeitgeberattraktivität. Welche Rolle spielt das für sie eigentlich
358 Arbeitgeberattraktivität in der Branche?

359

360 B: Die Attraktivität für den Arbeitgeber?

361

362 I: Arbeitgeberattraktivität ist das, wie der Arbeitgeber auf die Arbeitnehmer wirkt. Was man dafür
363 tut, dass man ein attraktiver Arbeitgeber ist, dass die Arbeitnehmer sich bei Ihnen bewerben.

364

365 B: Das ist sehr schwer mich zu fragen, ich bin immer Arbeitgeber gewesen mehr oder weniger. Ich
366 kann mich nicht einfühlen in die Gedanken des Arbeitnehmers.

367

368 I: Tun sie irgendetwas dafür, dass sie auf Arbeitnehmer attraktiv wirken als Arbeitgeber jetzt, aus der
369 Sicht des Arbeitgebers?

370

371 B: Nein, ich tue das was ich tue, ich bin ich bin, werde nicht deswegen nicht verstellen und nicht
372 anders, nein eigentlich, nein ich glaube das einfach grundsätzlich menschlich sein musst, das ist bei
373 uns der Fall. Es gibt andere die sagen die Zahlen viel, andere machen halt ich weiß es nicht, stellen
374 einen Tischtennistisch hin oder macht Ausflüge oder sonst was, aber wir sind ein kleiner alter
375 Familienbetrieb mit lauter sozusagen fast Freunden da sagt jeder du zu mir, jeder geht hinein und
376 jeder geht dazwischen und es liegt alles offen. Ich bin einfach wie ich bin und Gott sei Dank hat das
377 funktioniert, wenn das nicht mehr funktioniert dann bin ich wie die Dinosaurier, dann sterbe ich aus.
378 Ich werde mich da jetzt nicht mehr, nein da bin ich nicht der richtige Ansprechpartner, weil ich weiß
379 schon dass ist heute auch schon wieder das nächste, man muss schon machen für alles, aber das
380 habe ich Gott sei Dank bis jetzt noch nicht nötig gehabt und ich werde das auch nicht mehr machen.

381

382 I: Wie würden Sie eigentlich generell ihre Mitarbeiterführung beschreiben?

383

384 B: Schlecht, legere und schlecht eigentlich sage ich, sehr legere und schlecht. Ich habe Gott sei Dank
385 gute Mitarbeiter, die das meiste selber machen, es wäre aber viel rauszuholen, wenn ich ein bisschen
386 genauer und ein bisschen mehr hinten nach wäre das weiß ich selbst, aber das bin ich halt auch nicht.

387

388 I: Wie wichtig ist für sie die Motivation Ihrer eigenen Mitarbeiter?

389

390 B: Eigentlich hoch.

391

392 I: Was für Maßnahmen machen Sie oder was für Sachen machen Sie, dass sie motiviert sind und
393 motiviert bleiben?

394

395 B: Erstens klar vorne wegziehen und zweitens mit ihnen reden und erklären, dass es einfach wichtig
396 ist, und von vornherein eben gute Mitarbeiter haben, die motiviert sind. Ich glaube eher es geht nicht
397 nur um das Motivieren man muss eher aufpassen, dass man sie nicht demotiviert. Grundsätzlich ist
398 ein Mensch ja, wenn er arbeiten geht motiviert, weil er will ja Leistung bringen und jeder wird
399 Leistung und Erfolg haben. Jetzt hast du natürlich zwei Möglichkeiten du demotivierst ihn und sagst
400 es ist alles ein Schaff was er macht oder du lässt ihn und lobst ihn immer wieder und schaust
401 zusammen durch was gut aufgegangen ist und analysierst, leider da bin ich nicht so gut die Fehler,
402 die passiert sind, weil das sollte man eigentlich sachlich ruhig analysieren, aber da bin ich eher oft
403 emotional also das ist eh nicht gut, aber so bin ich halt. Das könnte man ein bisschen ruhiger, das
404 wäre halt noch ein bisschen besser für die Mitarbeiterführung, wenn ich dann nicht immer, aber
405 meistens, wenn mir dann was anstinkt, dann bin ich schon zwieder, ja es ist so.

406

407 I: Also gibt es im Betrieb eigentlich auch kein Problem mit unmotivierten Mitarbeitern?

408

409 B: Doch, aber da muss man halt reden mit ihnen.

410

411 I: Okay, und das funktioniert?

412

413 B: Aber sie sind nicht grundsätzlich unmotiviert wir sind halt alles Menschen und der eine hat einmal
414 ein Problem mit seinem Partner oder mit der Tochter oder mit sonst jemanden und dann stinkt ihn
415 was an und dann ist der auch hier unmotiviert und dann musst du halt schauen dass du mit ihm
416 sprichst, wo liegt das Problem und dass es nichts hilft, wir brauchen das oder, Entschuldigung, was
417 ein großes Problem ist in meinen Augen das sind die Frauen allgemein, das ist für mich ein Wahnsinn,
418 das habe ich gerade in der Corona Zeit ganz klar gespürt wenn eine gesundheitlich vom Arzt gesagt
419 wird sie darf jetzt nicht arbeiten wegen Corona was weiß ich weiße Lungenbläschen oder so etwas
420 hat und ich sie in der Kurzarbeit jetzt drei Wochen zu Hause lasse, weil ist ja ganz klar, weil der Arzt
421 sagt sie darf nicht arbeiten und die andere mit mir schimpft das ist ungerecht, weil sie arbeitet jetzt
422 60% bekommt aber immer noch 30% gratis weil sie ja 90% bezahlt bekommt und das sieht sie ein
423 aber die andere arbeitet nix und bekommt auch die 90% und deswegen soll die jetzt kommen und
424 allein arbeiten und sie bleibt jetzt daheim und sonst tut sie gar nichts mehr, ich meine das bedarf
425 dann teilweise intensivere Gespräche wenn du sagst, Entschuldigung aber ich arbeite 100 Prozent
426 und bekomme auch weniger Geld, ich sage ja das ist nicht gegen dich gerichtet du bist eh okay, also
427 dieser Neid und diese Diskussion die gehen mir, die machen mich im Kopfweh teilweise diese

428 Gerechtigkeit und jeder sieht das die andere 3 Handgriffe weniger hat oder mehr macht, also das ist
 429 eine meiner Hauptaufgaben zwischen den Frauen, dass die gleich stellt gerecht, ja gerecht geht es
 430 eh nie aber halbwegs gerecht runter geht diese Problematik habe ich für mich selbst noch nie
 431 gesehen. Wenn ich mehr bekomme als das was ich arbeiten muss bin ich zufrieden oder und nicht
 432 die andere ist, aber es ist so anscheinend so, wo das herkommt weiß ich nicht, aber für das bin ich
 433 halt da dass man und da habe ich Glück ich habe eine Schwester die hat jetzt zwar Krebs die wird von
 434 allen sehr gemocht weil sie kommt ja eigentlich nur so mithelfen und räumen und dort und die
 435 spricht mit ihnen auch und ich habe eine zweiter Schwester die meine Buchhaltung macht, die ist
 436 schon im Pension und die spricht dann auch immer wieder mit den Damen und die Damen mit den
 437 Damen die können das witzigerweise gar nicht schlecht und dann legt sich das wieder, aber das sind
 438 eigentlich die Hauptprobleme sie sind ja nicht wirklich demotiviert zu arbeiten sondern da kommen
 439 immer so witzige andere Geschichten daher warum sie jetzt nicht mehr mögen, jetzt weißt du was
 440 ich meine.

441

442 I: Können Sie mir einen oder mehrere Gründe nennen warum in Vergangenheit Mitarbeiter bei ihnen
 443 gekündigt haben?

444

445 B: Es haben sehr wenige gekündigt, das muss ich sagen das waren, aber ich habe da glaube ich nur
 446 2/3 große Gruppen. Die eine Gruppe wie ich vorhin schon gesagt habe, die sich einfach verbessern
 447 wollten im Leben sowie die eine die Matura gemacht hat und dann jetzt beim ... ist sie irgendwo im
 448 Büro, die andere ist jetzt im Kindergarten als Pflegerin nicht als Pflegerin, ich weiß nicht wie das dort
 449 heißt und so und da habe ich auch nur zwei oder drei gehabt die weg sind und in Lebring da war noch
 450 eine, aber die war eine jüngere die gesagt hat sie hält es mit den Mitarbeitern nicht ah ein nicht mit
 451 den Mitarbeitern sondern mit den Kunden hauptsächlich nicht aus, denn sie wollen sich nicht mehr
 452 zügieren lassen, sie gehen was anderes an, sie wollen nicht mehr, da haben wir ein paar gehabt
 453 Drüben haben wir auch ein paar gehabt das ist die dritte Runde die hast du anscheinend im
 454 Gastgewerbe zum Teil die von vornherein nicht arbeiten wollen, die kommen nur arbeiten für
 455 Monate und gehen dann wieder, eine habe ich gehabt die war Weltmeisterin die ist nebenbei
 456 Friseurin. Für mich Weltmeister, lieb, hat gearbeitet, hat relativ brav gearbeitet, halbtags und dann
 457 sagen mir die anderen Mitarbeiterinnen, du die hört jetzt dann auf und ich warum, nein sie hört auf
 458 sie muss noch mit dir reden wegen einem beidseitigen Einvernehmen. Wenn die jetzt geht, nach 5
 459 Monaten oder 6 Monaten, bekommt sie von mir keine beidseitige Einvernehmung, sicher nicht. Das
 460 war glaube ich am Freitag, am Samstag hat sie frei gehabt, am Sonntag ruft sie mich an sie ist
 461 Krankenstand, ich frage was sie hat und sie sagt sie ist über die Couch gefallen hat sich die Schulter
 462 geprellt dabei haben sich die irgendwelche Kalkablagerungen in der Schulter gelöst, der Arzt hat
 463 gesagt das wird jetzt drei bis vier Monate dauern und dann muss sie Therapie gehen und und und das
 464 will sie mir nur mitteilen, sage ich ja da kann ich nichts machen und dann ruft sie mich am nächsten
 465 Tag an ja sie bräuchte aber damit sie jetzt dann dort, dann hat sie nur zwei Monate Krankenstand
 466 dann hätte sie das und das vor, wenn wir beidseitiges Einvernehmen unterschreiben dann würde sie
 467 aber gleich schnell gehen also was tust du, bezahlst du sie jetzt 6 Monat weiter oder unterschreibst
 468 du am nächsten Tag diesen Scheiß. Eine Woche später kommt sie noch ein paar Unterlagen holen,
 469 ganz normal sagt sie nein sie ist nicht mehr Krankenstand, weil sie fährt jetzt ins Ausland und das hat
 470 sich jetzt so ziemlich gelegt, Profi halt. Die hat gehabt in, sie ist jetzt glaube ich 52, 21 Arbeitsplätze,
 471 ja das macht sie immer, weil dann kann sie wieder stempeln und nebenbei tut sie eh als Friseurin
 472 arbeiten schwarz, aber die hat das so gut vorbereitet, dass du dir selbst überlegst. Normal bin ich
 473 total dagegen das muss ich echt sagen, da habe auch ich aber auf der anderen Seite bevor ich
 474 tausende beim Fenster hinaus schmeiße, denke ich mir soll sie ihren hatschek haben und

475 verschwinden und mich in Ruhe lassen, weil ich bin sonst wie schon gesagt ein gerader, aber da gebe
476 ich zu das ärgert mich oft ein Leben lang, dass ich das unterschreibe, aber es kostet dich sonst im
477 Monat einen Tausender oder so, aber warum soll ich 6000 € beim Fenster hinauswerfen, ich arbeite
478 so hart für das Geld. Das ich es unterschrieben habe und ihr Vorschlag war ja so her gesehen fair, sie
479 ist am nächsten Tag gegangen, unterschrieben, hat alles eingehalten, sie hat eh alles sie ist ein Profi,
480 aber da haben wir ein paar solche schon gehabt so und welche die gar nur 1/3 Tage gekommen sind
481 und dann gesagt haben sie mögen eigentlich nicht arbeiten, ach du glaubst nicht wie viele in der
482 Branche herumlaufen.

483

484 I: Und glaubst du wird das immer mehr, das Leute...

485

486 B: Ich habe die Erfahrung gemacht also ich habe das nur in Lebring gemacht. Wobei die letzte war da
487 die hat sogar bei mir gearbeitet, hier in St.Georgen und war lieb da gibt es Garnichts, auch zu den
488 Leuten lieb, lustig hat alles gepasst, aber da könnte ich ihr wieder eine reinhauen, die haben das ja
489 alle schon vorher gewusst, weil die untereinander reden die sagen war das nicht klar, lies doch mal
490 ihren Lebenslauf durch, da bin ich zu blöd, soweit denke ich nicht und die anderen haben alle nur
491 gelacht und sagen das war eh klar, aber sie hat das gut gemacht.

492

493 I: Gibt es eigentlich für ihre Angestellten eine Möglichkeit auf Fort- und Weiterbildung im Betrieb?

494

495 B: Im Betrieb haben wir wenig muss ich ganz ehrlich sagen, weil der Bäcker ist er ein
496 Backstubeleiter. Ich meine sie habe schon so gesehen schon, weil wir Postpartner sind und alle
497 haben einen Postpartner Kurs gemacht, aber Einschulungen und das hat, aber sonst ja, wenn sie was
498 machen wollten könnte man darüber reden, aber das sind ja wie schon gesagt alles langjährige
499 MitarbeiterInnen, wenn sie sich fortbilden wollen, ist es eher weg bilden, also von uns weg also eher
500 nicht für den Betrieb, weil sie etwas anderes angehen wollen.

501

502 I: Und also Ausbildungswünsche, wenn jetzt, wenn es für den Betrieb wäre, und die Branche würde
503 das dann finanziert werden?

504

505 B: Wenn es mir was bringt, schon ja.

506

507 I: Also, wenn es jetzt eine Fachkraft zum Bäckermeister wäre, dann schon?

508

509 B: Ja das weiß ich nicht, weil was bringt mir wirklich ein Bäckermeister, bei dem kleinen Betrieb
510 bringt er mir nicht wirklich was, kostet mir nur mehr. Nein es ist so, es hilft mir nichts das ist ehrlich,
511 er kostet nur und in den letzten Jahren sieht man die Mitarbeiter wollen nur mehr. Früher haben wir
512 alle nur mit Kollektiv gehabt, jetzt sind schon alle über dem Kollektiv und das ist eh ein heikles Thema
513 mit dem Zahlen jetzt schon langsam. Nicht dass ich es nicht gern bezahle, meine persönliche
514 Meinung ist sie verdienen noch immer, außer der Bäcker hinten der hat ja wirklich einen wilden

515 hacken, verdienen eigentlich zu wenig, aber die andere Seite ist wie ich vorher schon beim Konditor
 516 gelernt habe, wie willst du mehr bezahlen? Ich verdiane ja auch nicht so viel, es geht einfach nicht
 517 und was nicht geht geht nicht, das ist das Problem und das muss man in der heutigen Zeit ja sehen,
 518 nebenbei zur Produktion und alles vor einigen Jahren, wie viel Bäcker hier in der Südsteiermark
 519 waren in meiner nächsten Umgebung. Ich habe Kollegen gehabt 2 in Kirchbach das ist weg 6 km oder
 520 so, 2 in Wildon das ist 5 km weg, einen in Gabersdorf der ist 6 Kilometer weg, ich weiß nicht vier oder
 521 fünf waren in Leibnitz das ist 10 km weg, einen in Lebring das ist viereinhalb Kilometer weg und wie
 522 viele Kollegen habe ich jetzt noch in der Umgebung von denen die ich jetzt aufgezählt habe? Keinen.
 523 In Wagna ist noch der, der ist aber eh nicht Leibnitz der ist Wagna, da ist der weiß ich jetzt nicht wie
 524 der heißt, ein lieber Karl, aber der ist nicht mehr da ist ja auch nur mehr die Tochter und sonst ist der
 525 ... noch überall, der ist ja eigentlich in Arnfels die Backstube und sonst gibt es da keinen mehr. Mein
 526 nächster Kollege oben ist der ..., dazwischen ist nichts mehr. Früher einmal waren da mehr und das
 527 hört sich alles auf, wir waren in St. Georgen zwei Bäcker bis vor einem Jahr, ich gehe öfter hinauf was
 528 trinken. Jetzt hat sie nur mehr ein Gasthaus nebenbei, hat auch zugesperrt. Es sperrn alle zu, also
 529 deswegen auch zum Fachkräftemangel, wo braucht man Fachkräfte auch keine mehr, wenn es keine
 530 Bäcker mehr gibt, und was haben wir dafür? Bis vor kurzem haben wir hier in unserem Gebiet kein
 531 Kaufhaus gehabt, jetzt haben wir in den letzten eineinhalb Jahren aufgesperrt bei uns ein Billa in
 532 Ragnitz, ein Spar und in Wolfsberg ein Billa und das sind alles ein paar Kilometer, wenn vor jeder
 533 Haustür ein Supermarkt steht, wie willst du da fahren und was auf der anderen Seite der Mur ist da
 534 brauchen wir gar nicht reden neben jedem Haus ist ein Hofer, ein Lidl, ein Spar, ein Billa, ein
 535 Unimarkt, ja.

536

537 I: Also von den Fachkräften, die sie jetzt im Betrieb noch haben, also wie sehen Sie, dass das eine
 538 Fachkraft immer ständig wieder ein bisschen im Fachbereich weiterbilden sollte oder einfach am Ball
 539 zu bleiben, wie sehen Sie das?

540

541 B: Das ist schon wichtig, weil die Branche verändert sich ja überall und alles ist sehr viel
 542 Selbstinteresse und bei mir oder bei allen so ist wir können alles probieren, die eine da draußen die
 543 heute da ist, die hat zwischendurch irgendwann einmal wo man eine ruhigere Zeit gehabt hat
 544 Bastelartikel gemacht, Handbücher gewickelt, Styroporkugeln und so weiter gemacht, das gemacht,
 545 das gemacht, das gemacht. Ist eine Zeit lang auch ganz gut gegangen, es verläuft sich dann mit der
 546 Zeit witzigerweise auch wieder ein bisschen Tod, wenn die Überraschung weg ist oder die anderen
 547 Mädels, wenn Sie irgendeine Idee haben können wir das alles umsetzen, das ist überhaupt kein
 548 Problem. Beim Bäcker aber dort den ich jetzt habe ist, der super Bäcker und den interessiert das
 549 nicht, aber Lehrlinge habe ich jetzt schon wieder ein paar gehabt, der ist glaube ich sogar gegen dich
 550 angetreten, der kommt mich immer besuchen der weiß ich nicht schnell beim Lehrlingswettbewerb
 551 war, der war erst jetzt wieder da, der hat damals viele Ideen gehabt und die haben wir alles
 552 ausprobiert was er gehabt hat der ...

553

554 I: Weiß ich jetzt gar nicht.

555

556 B: Nicht? War der nicht mit dir zusammen damals, der war gut, der war echt gut. Hat ja dann beim
 557 Lehrlingswettbewerb ein bisschen Pech auch gehabt, weil der hat er gerade vorher seinen
 558 Feuerwehreinsatz gehabt mit seinem ersten Toten und sowas, aber der kommt immer und dem

559 geht's ganz gut jetzt, der wollte sich selbstständig machen, doch jetzt macht er sehr viel auf Internet.
 560 Nach seiner eigenen Aussage verdient er jetzt mehr Geld mit dem Internet als wie als Bäcker, er ist
 561 eh Backstubeleiter oben, da irgendwo in Pölla oder wo. Auf jeden Fall macht er ganz viel, wobei
 562 das für mich sogar ein bisschen unlogisch klingt, weil er behauptet er hat dort oben schon elf
 563 Mitarbeiter, beim Bundesheer hat er angefangen mit dem Kollegen auf Internet zu arbeiten und ich
 564 weiß nicht aber der ... der kommt hier regelmäßig vorbei, er war erst zu Weihnachten wieder da es
 565 freut mich immer, wenn jemand kommt. Ich sage immer er soll dann später mal den Betrieb
 566 übernehmen, ich habe ja nur mehr ein paar Jahre.

567

568 I: Und?

569

570 B: Ich weiß nicht, vielleicht, wer weiß was er bis dorthin macht.

571

572 I: Ja wenn's, gibt es noch irgendetwas was sie zu dem Thema generell sagen wollen, also jetzt Fort-,
 573 Weiterbildungen, Mitarbeiterführung, Motivation, irgendetwas?

574

575 B: Es ist sicher alles sehr wichtig, ich meine auch vom Unternehmen her. Ich habe das Glück glaube
 576 ich schon gehabt, ein bisschen in der Richtung, dass ich in der Innung war und auch die Meisterkurse,
 577 mein die Kurse nicht, die Meisterprüfungen dabei war. Die Kurse für die Meisterprüfer. Ich glaube, ich
 578 bin der Einzige, der die immer wieder gegangen ist, weil die sind sehr viel so Psychologie Kurse und
 579 die Sachen, mich hat das immer interessiert und ich bin dort hingegangen auch und dann lernt man
 580 auch immer wieder über gewisse Unternehmensführung oder Personen Führung oder
 581 Prüfungstechniken oder zu mindest nachzudenken darüber und ich habe das immer gem gemacht
 582 und ich habe schon das Gefühl dass mir das sehr gut getan hat, dass man dort auch immer wieder
 583 lernt und was mir auch gefällt ist, dass man bei jeder Meisterprüfung immer wieder neue Sachen
 584 sieht, neue Produkte, neue Arbeitstechniken, das ist ja nicht so, wir verdienen dort zwar in
 585 Wirklichkeit fast nichts, also wenn du glaubst du gehst dorthin wegen dem Geld das ist ein Blödsinn,
 586 aber du hast einen sehr regen Gedankenaustausch und das ist in Wirklichkeit auch für uns Prüfer ein
 587 super cooles und jedes Fachgespräch ist, ja also ich sitze ja nicht dort, deswegen hat mich das
 588 geärgert bei deiner Prüfung, dass dort eigentlich nichts Ernstes gefragt worden ist, weil bei dir hätte
 589 ich das eh nicht gebraucht, weil ich eher mit dem ... den direkt Gedankenaustausch habe. Du kennst
 590 ja den ... der lügt mich ja nicht an, das glaube ich nicht er gibt sein Wissen und der hat viel Wissen,
 591 das muss ich sagen, über die Bäckerei vor allem Bäckerei ist und das gibt er ja auch gern weiter er ist
 592 ja nicht so, dass er nicht. Ich kann ihn jederzeit anrufen und fragen, tue ich ja öfters immer wieder,
 593 weil er ist ja auch wirklich bei vielen Sachen auf dem letzten Stand und ich habe erst jetzt vor kurzem
 594 erst wieder ein paar Stunden mit ihm zusammengesessen und das ist wichtig, weil sonst bleibst du
 595 immer wieder in deiner kleinen Blase und entwickelst dich nicht weiter und auch für Mitarbeiter ist
 596 das natürlich wichtig, aber ja aber das Kurse schicken direkt so viel bringt wenn sie nicht von selbst
 597 wollen, das ist für mich zu hinterfragen.

598 I: Gibt es denn irgendetwas was man sagen kann, irgendetwas damit sie nicht in dem Kreis bleiben
 599 und sich irgendetwas, ich weiß nicht, einmal ein Fachbuch angreifen oder...

600

601 B: Naja, zwingen kann man sie nicht dazu, die die es interessiert die tun es eh, die lesen eh, reden eh
602 und reden auch mit anderen Kollegen und schauen sich das auch draußen an, ich meine sicher ist es
603 nicht schlecht, aber das können wir uns nicht leisten wie ein Billa oder sonst was der seine Leute
604 dauernd mit Mitarbeiterschulung macht und schult und tut, das kann ich mir nicht leisten, das geht
605 nicht, aber ich glaube dass das wieder miteinander bis zu einem gewissen Punkt für uns ja vor allem,
606 weil wir hier am Land draußen eh mehr auf Menschlichkeit setzen wie auf gutes verkaufen können.
607 Der Vorteil ist, dass wir kennen halt unsere Kunden und meine Mitarbeiter die kennen sie noch
608 besser als ich meistens, die meisten Kunden wissen das, das ist auch glaube ich unser einziges
609 Potenzial oder unser einziger Wert dass wir hier draußen noch haben, gilt jetzt aber nicht für die
610 große Branche natürlich, das gilt nur speziell für uns für... .

611

612 I: Passt, dann würde ich sagen, wenn es Ihnen recht ist, dass wir diesen Punkt abschließen und dann
613 zur Lehrlingsausbildung kommen?

614

615 B: Lehrlingsausbildung wäre ganz was Wichtiges, ist halt heutzutage insofern schwer, weil du sehr
616 wenige Lehrlinge hast, die du ausbilden kannst, also es gehört eigentlich das Grund Potential her
617 damit man mit ihnen arbeiten kann. Arbeiten tust du ja mit alle, ich habe auch immer wieder
618 geförderte dabei, muss ich echt sagen und bis zu einem gewissen Punkt haben wir sie hingebacht
619 auch, aber dort geht es eher um Arbeiten lernen, gewissenhaft sein und schauen, dass du deine
620 Aufgabe erfüllst und solche Sachen, dass das alles und dass du sie begeistern kannst für diese Arbeit.
621 Was schöner wäre natürlich ist Lehrlingsausbildung wie mit dem ... dass du sagst heute machen wir
622 das, heute machen wir mal Marmorkuchen oder wir gehen das an und du weißt warum das so ist und
623 Nahrungsmittelkunde weitergeht aber dort musst du schon einen haben der ein bisschen will und
624 auch den Kopf dafür hat. Sind immer wieder bei klein so wie jetzt mit dem Ding kann ich es machen,
625 mit dem ..., der ist gut, das ist der nebenbei die Abend Matura macht, aber mit 80 bis 90% bist du da
626 limitiert. Den interessieren auch Kekse, Weihnachtsgeschichten und sonst was da kannst du über
627 alles reden und lassen und überall hin lassen, der ist auch super, gestern habe ich drin gearbeitet in
628 der Backstube, weil der Bäcker Urlaub gehabt hat, gewaltig der sagt gleich das wiege ich alles ein du
629 brauchst nur herschauen, aber dort ist das natürlich insofern so leicht, weil der sich das selbst schon
630 einfordert, muss ich ganz ehrlich sagen, da brauchst du das nicht dass du in dreimal in den Hintern
631 trittst und jetzt tu mal was, da ist es klasse und den möchte ich in Zukunft auch noch mehr fördern,
632 dass er vielleicht wirklich das Mischen selbst von in der Früh weg, dass du dich nur hin stellst und zu
633 schaut und sagst dein Part, das wäre das nächste, weil mit dem ... haben wir das auch gemacht, aber
634 das wäre natürlich Lehrlingsausbildung das ist schon und von der Theorie her kann ich ihm eh relativ
635 viel mitgeben und der Rest ist eh in der Berufsschule auch ja das ist das wäre schon wichtig das ab
636 und zu schon gute Leute noch rauskommen.

637

638 I: Und schnuppern und Praktikum machen?

639

640 B: Nehme ich jeden, nehme ich jeden, ist überhaupt kein Problem, ich habe noch nie Nein gesagt.

641

642 I: Kommen viele?

643

644 B: Früher sind viele gekommen, aber das wird jetzt immer weniger. Früher haben wir viele gehabt ja,
 645 die gekommen sind Praktikum, jetzt gibt's da eigentlich die letzten 3 Jahre glaube ich keinen, ich
 646 glaube eine Anfrage habe ich jetzt für nächstes Jahr und einen Ding auch, noch einen Afghanen habe
 647 ich jetzt auch und das tue ich auch, das muss ich sagen für die unterschreibe ich auch. Einer wohnt
 648 sogar bei mir unten und ja wir waren immer ein soziales offenes Haus, wenn sie fleißig sind, habe ich
 649 sie gern und wenn nicht dann gehen sie eh wieder, das ist bei uns so. Nein, nein der hat seine
 650 Waschmaschine der tut da und jetzt kommt ein zweiter Gott sei Dank auch, die verstehen sich, der
 651 will schnuppern also von der Sprache her, weil beide das Farsi sprechen das Persisch und auch vom
 652 Stamm her gibt es irgendwelche Linien das sind sie glaube ich die gleichen, weil das habe ich gemerkt
 653 da musst du ein bisschen aufpassen bei den Burschen, wenn Sie sich nicht verstehen, ist das nicht gut
 654 da mögen sie sich wirklich nicht.

655

656 I: Gibt es irgendeine bestimmte Strategie, die sie verfolgen, wenn sie Lehrlinge rekrutieren wollen?

657

658 B: Ich habe bis jetzt immer nur AMS und aufgeschrieben auf das Ausführauto und auf die Türen und
 659 bei den Geschäften und so weiter und dann gehofft, dass sich wer meldet. Bis jetzt sind wir noch
 660 immer irgendwie drüber gekommen, aber jetzt durch meine Afghanen, da habe ich schon eine
 661 Strategie gehabt, erstens hab ich einen der mit den Afghanen lernt, der ihnen Deutsch beibringt, das
 662 ist ein ehemaliger HTL Professor und mit dem bin ich sehr gut und der hat mir auch schon ein paar
 663 Mal Unterschriften und Arbeitsbestätigungen auch gebraucht, das mache ich auf der einen Seite
 664 wenn er jemand interessantes hat den es interessiert den bringt er her und der tut dann schnuppern
 665 und wenn es bei einem passt so irgendwie ist es super gegangen und vor ein paar Jahren haben sie
 666 sie mir alle weggenommen weil ja die blau/ schwarze Regierung schon fertige, die haben schon fertig
 667 gelernt bei mir, ihm die Bestätigung eingezogen hat, das war's dann haben sie nicht mehr arbeiten
 668 dürfen. Da haben sie mir gleich zwei/ drei weggenommen und jetzt mit der grün/türkisen/schwarzen
 669 Regierung geht's auf einmal wieder, da habe ich eben meinen ... den Professor und das neueste ist
 670 das mein Neffe ist ja der Herr ..., der in der Türkei gesessen ist, ich weiß nicht ob du das
 671 mitbekommen hast, es war ja dauernd im Fernsehen und in der Zeitung, den haben sie in der Türkei
 672 eingesperrt, weil er Politik studiert und hat gegen den ... war er bei einer Partei dabei, dann haben
 673 sie ihn mal eingesperrt ein bisschen und jetzt ist er bei der KPÖ in Graz Gemeinderat wieder der
 674 gleiche ... und der hat natürlich zu den wie soll ich sagen zu der roten Partie und Caritas Partie einen
 675 guten Draht und der hat mir jetzt den zweiten der vielleicht kommt über den ..., da war eine von der
 676 Caritas da und hat mir den vermittelt und ihn mir vorgestellt und da haben wir an gesucht um eine
 677 Arbeitsbewilligung wenn er sie bekommt hätte ich noch einen Lehrling, wenn er sie nicht bekommt
 678 muss ich mir jemand anderen suchen oder warten.

679

680 I: Lernen die dann nur Bäcker oder Konditor oder beides?

681

682 B: Bei mir kann man nur Bäcker lernen, ich habe Konditor nicht gemeldet.

683

684 I: Okay.

685

686 B: Nein Konditor bin nur ich.

687

688 I: Okay okay.

689

690 B: Habe ich das, sei ehrlich, das was ich mache, dass wäre keine gescheite Konditorlehre. Es wollen
691 immer wieder, fragen immer wieder. Ich arbeite in der Bäckerei sage ich, aber das ist nicht fair, da
692 lernst du nur Bäcker. Bäcker lernst du bei uns super, glaube ich von der Produktpalette her geht rein
693 in die Konditorei ein bisschen, aber es Konditor würdest du genau das gleiche lernen, viel Bäcker und
694 ein bisschen in die Konditorei, das ist kein Konditor für mich, wenn er Konditor lernt, dann soll er
695 wirklich dann soll er auch vom Zucker kochen und was weiß ich was für Arbeiten, Marzipan arbeiten
696 und und und, das haben wir nicht für mich ist das darum keine Konditorlehre, deswegen mache ich
697 es nicht.

698

699 I: Welche Möglichkeiten haben die Lehrlinge nach der Ausbildung im Betrieb?

700

701 B: Normal keine, weil ich immer nur einen Gesellen habe. Jetzt der ..., aber wie schon gesagt, der ist
702 ja überhaupt ein heller Geist, der ist jetzt dann fertig jetzt im März/April, der hat gefragt ob er
703 bleiben kann und das sind wir beim Diskutieren über einen Deal, dass ich ihn nicht als großen Bäcker
704 in der Backstube anstelle, weil mir das zu teuer kommt, ich kann ihm nicht zweieinhalbtausend
705 bezahlen, aber irgendwo eine Mischschicht und dass er dann auch andere Sachen macht, wie Brot
706 ausführen und auch den Verkauf und das und dass er nicht nur nachts arbeitet. Den könnte ich mir
707 vorstellen, weil er wirklich sehr rege ist und weil er Ideen hat und das vielleicht tragbar ist und weil er
708 der eine Ausführer weggefallen ist jetzt, dass er da teilweise übernimmt ein paar Sachen, aber auch
709 vom Arbeitsverhältnis her muss es aber auch ein Mischverhältnis sein und wird höchstwahrscheinlich
710 eh beschränkt sein die Zeit, bis er seine Abend Matura fertig hat, weil dann wird er auch einen, ja
711 warum macht er es? Sicher nicht, dass er dann bei mir Brot ausführt, aber das kann ich mir derweil
712 vorstellen, ich weiß es nicht, wenn er ein/zwei Jahre braucht kann er mich ein bisschen entlasten und
713 ein bisschen weißt du wie ich meine übergreifend werden. Er hat mir den Vorschlag gemacht, wir
714 haben diskutiert schon darüber und werden wir sehen. Wie ich am Anfang schon gesagt habe, es
715 geht immer nur miteinander. Das ist auch wie bei der Unternehmensführung, das ist keine
716 Unternehmensführung, wenn ich sage es ist so, sondern was willst du, was kann ich geben, passt es
717 für beide, gut, passt es nicht für beide, auch gut. Das Leben ist so.

718

719 I: Hat es auch schon Lehrlinge gegeben, die die Lehre vorzeitig abgebrochen haben?

720

721 B: Ja, habe ich gehabt, ich glaube das ist aber nicht alles für das Tonband, 3 oder so was ich jetzt
722 weiß. Das eine war die, ich weiß nicht ob du sie kennst, die ..., die muss in deinem Alter sein, die war
723 so ein braves Lehnmädchen und so gut, wirklich gut ich sage auch beim Lehrlingswettbewerb ist sie
724 dritte oder vierte geworden ohne zum Lernen und war schon bei mir weg, nur die ist dann im letzten
725 Jahr, hat sie durchdrehen angefangen wegen einem Mann, hat eine Verhandlung gehabt, da war eine
726 meiner Verkäuferinnen schon neidisch, weil sie hat jeden Tag eine andere Autonummer gehabt vor
727 der Haustür, aber nicht ihr Auto und in das Drogenmilieu abgerutscht und und und drei Autos

728 zusammengelegt und halt nur mehr und die ist dann irgendwann mit einem Mann davon gegangen,
 729 aber muss ich sagen knapp vor dem Lehrlingsende und hat auch die, jetzt ruft sie mich an zu
 730 Weihnachten ob sie helfen kann, ob ich jemanden brauche, aber ich habe heuer niemanden
 731 gebraucht, weil sie ist jetzt Mutter jetzt ist wieder alles okay. Die hat eben eine Phase gehabt
 732 anscheinend, eine heiße Phase, aber ich weiß nicht haben sie ihr den Schein abgenommen, fährt zu
 733 einer Drogen Messe nach Wien, eingeraucht. Ich glaube, wenn du ein bisschen eine Grundintelligenz
 734 hast, weißt du, dass es dort vielleicht Kontrollen gibt, oder? Aber ist egal und da hat sie ganz
 735 durchgedrückt, mit einer Maschine ohne Führerschein gefahren und immer süß gerochen, wenn sie
 736 gekommen ist in der Früh, also eingeraucht und irgendwann hat es sie nicht mehr geschert und da ist
 737 sie gar nicht mehr gekommen, aber sie war wirklich zweieinhalb Jahre oder gut zwei Jahre, die hätte
 738 das Zeug, war sie gut, aber auch aus einer gerüttelt und Familie und alles, egal, ich hoffe, dass sie sich
 739 jetzt gefunden hat, weil sie war ein fiesches liebes Mädchen. Dann eine habe ich gehabt, die hat auch
 740 irgendwie mit Männern abgerissen, die ist von zu Hause weggefahren zur Arbeit und ist nie hier
 741 angekommen und war dann mit irgendwelchen Männern unterwegs und ist nie mehr gekommen und
 742 einen habe ich gehabt, der wirklich aufgehört hat und mir auch leid getan hat, der hat mit dem Bäcker
 743 gestritten, den ich damals gehabt habe. Die haben sich nicht verstanden und die haben dauernd
 744 gestritten, bis er irgendwann gesagt hat, nein, aber sonst wüsste ich jetzt keinen, der sonst noch
 745 aufgehört hätte, aber zweimal waren es Mädchen, die immer mit den Burschen narntisch geworden
 746 sind und einmal einer der mit dem ... gestritten hat, das war mein alter Bäcker noch, das ist schon
 747 lange her. Wo ich aber nicht eingreifen habe können, weil wenn sie sich nicht verstehen, ist es halt
 748 schwer muss ich auch sagen, ist mir halt lieber, wenn der Lehrling geht, wie der Bäcker geht, weil den
 749 brauche ich.

750

751 I: Welche Erfahrungen haben Sie eigentlich mit der Generation Z, also die neue Generation, also
 752 welche Erfahrungen haben sie mit der eigentlich schon gemacht?

753

754 B: Ich habe selber zwei Kinder mit 16 und 17 Jahren und ich bin immer, weil mein Neffe, ich habe
 755 eigentlich, jetzt werde ich schon langsam alt, aber ich bin sonst, ich habe halt beim Landjugendfest
 756 war ich der älteste, ich habe mit allen ein sehr gutes Verhältnis, weil die Schule ist auch daneben, die
 757 kommen alle einkaufen und ich kenne viele von den Kindern. Ich bin ja der Meinung, dass die Jugend
 758 immer besser wird, immer besser und viel zu ehrlich und viel zu brav schon wird, ich bin ja in einer
 759 anderen Generation aufgewachsen und die Altersklasse vor mir und noch mehr vor mir, war ja viel
 760 härter wie die jetzige. Es ist eher die Gefahr, die ich dort sehe, dass sie zu lieb, zu brav und zu ehrlich
 761 werden, das ist meine Meinung, was ja auf der einen Seite gut ist, nur wenn zu viel von außen
 762 reinkommt, die anders aufgewachsen sind, kann schon sein, dass sie arm sind und überfordert sind,
 763 in der Richtung, aber sie sind nicht blöd und deswegen, werden sie das auch lernen, wie wir es alle
 764 gelernt haben, es tut halt ein bisschen mehr weh. Nein ich habe keine negative, ich bin eher,
 765 brauchen wir nur schauen meine Generation, was hat die sich gehalten beim Autofahren mit Alkohol
 766 oder sonst was und wie sind die jetzt, da ist das alles selbstverständlich dass man sich an Regeln hält,
 767 unsere Zeit da haben wir uns viel weniger an Regeln gehalten, aber vielleicht sehe ich es auch nicht
 768 wo sie sich nicht so an Regeln halten, aber es hat jede Generation gehabt und ich habe eher das
 769 Gefühl, es ist anders, es sind lauter Einzelkinder oder zweier Kinder. Wir sind aufgewachsen, ich
 770 meine wir waren vier, der Nachbar drüben da waren 7, 3/4 Kinder waren normal und wer hat auf die
 771 Kinder aufgepasst? Die Kinder. Die waren unterwegs mit alten, mit jungen und deswegen sage ich die
 772 sind heute ja eh, ich habe ja schon Angst, dass sie alle zu gewissenhaft sind, weil was bringt ein
 773 Elternteil dem Kind bei? Brav sein, behütet sein, ja nicht dorthin gehen, ja nicht dahingehen. Früher
 774 war jeder überall und es hat kein Telefon gegeben, wir waren nie unter Kontrolle, wir waren in den

775 Wäldern, beim Bach draußen oder sonst wo, 20 Leute, 25 Leute, so viel gibt es ja gar nicht mehr jetzt,
 776 na ehrlich, so bin ich aufgewachsen. Die Mutter hat immer gearbeitet die ganze Zeit und natürlich
 777 waren immer welche dabei die die in anderen reingelegt haben, wie Kinder hat sind und das hast du
 778 gelernt. Aber heute bei einem Einzelkind, vom Elternteil wird es nicht reingelegt, oder? Und wenn
 779 sich zwei Treffen, steht eh schon fast eine Mutter hinten neben. Also ich glaube eher die sind noch
 780 ehrliche, noch braver, wobei wir schon gegenüber denen vor uns waren, ich bin gern mit den alten
 781 gesessen, habe etwas getrunken in der Nacht und wenn Sie ein bisschen etwas getrunken gehabt
 782 haben sie erzählt, ja wenn es dort ums Überleben gegangen ist, wenn du nach Graz gefahren bist und
 783 du hast in die Butter drin irgendwo ein Klump Fett eingepackt gehabt und du hast das irgendwo
 784 verkauft in Graz und hast dich nicht erwischen lassen dürfen, die haben ja das Ganze das Fechten
 785 noch gemacht, Nachkrieg, die haben gehungert und nichts gehabt, dafür haben sie Geld gehabt und
 786 da haben sie keine Werte und die haben gehandelt und die haben das schon wenn sie in die Schule
 787 gefahren sind nach Graz gefahren sind, haben sie schon gefeuchtet und Leute reingelegt und was weiß
 788 ich noch alles, das gibt es ja alles nicht mehr. Wer geht heute noch Gaunern? Offiziell. Also ich glaube
 789 eher, dass die Semperei für nichts ist, ich glaube er die sind noch braver, und noch lieber wie jemals
 790 eine Generation vorher.

791

792 I: Und wie haben sich die Anforderungen an den Lehrbetrieb, haben sich diese auch von dieser
 793 Generation verändert?

794

795 B: Ja sicher, die sind einfach viel verwöhnter, das ist sicher klar, dass sie viel verwöhnter sind, wo wir
 796 wieder beim Work-Life-Balance sind. Im Endeffekt ist es immer ein Preis, natürlich wollen sie ihre
 797 Freizeit haben, natürlich wollen sie am Wochenende ihre Ruhe haben, natürlich brauchen Sie so viele
 798 Stunden am Tag. In meiner Jugend hättest Du ihm ja nicht mal telefonieren dürfen, nicht außerhalb
 799 der Arbeitszeit und schon gar nicht innerhalb der Arbeitszeit. Heute sind ja die Handys bei denen
 800 angewachsen, die sind alle hin Kontakt miteinander und das wird heute einfach als normal
 801 angesehen, ja.

802

803 I: Und von der Generation jetzt im Speziellen, das Interesse am Konditorei und Bäckerei Beruf, hat
 804 sich das verändert, verbessert, verschlechtert?

805

806 B: Das kann ich so nicht beantworten, ich habe nur weil ich zwischendurch habe ich schon Zugänge
 807 für Lehrlinge probiert, ich bin gegangen 1/2 Präsentationen von AMS, wo ich auch, wo die ganzen
 808 Firmen waren, habe ich mich als Bäcker hingestellt und habe dort Videos abgespielt, habe einen Teig
 809 mitgebracht und habe mit den Leuten ein bisschen gespielt und alles. Ich war auf den Schulen, ich war
 810 in Heiligenkreuz, in St. Georgen, wobei ich noch ich war bei noch welchen Geschichten, ich habe
 811 damals auch bei Finger fertig los oder wie das heißt oben habe ich das Video gedreht, ist es bei mir
 812 gedreht worden und habe mitgemacht im Augartenpark und das Interesse ist sehr groß, aber
 813 deswegen will trotzdem keiner Bäcker lernen, das sagen sie ich will trotzdem nicht am Samstag
 814 arbeiten, ich stehe trotzdem nicht in der Nacht auf, und und und. Die Freude am Backen und Spielen
 815 mit dem Teig und kochen ist glaube ich schon nach wie vor wie früher, vielleicht höher wie früher,
 816 das ist ja eigentlich im Trend, Konditor ist ja ganz im Trend. Schau mal was für Leute heutzutage
 817 Konditormeister machen, aber zwei Drittel davon können nicht einmal irgendwas was du in der
 818 Konditorei können müsstest, oder? Sind aber hoch intelligente Leute, du musst dir diese Mädels

819 einmal anschauen, das sind irgendwelche diplomierten oder irgendwas, aber offensichtlich ist
 820 Konditor ein derartig geiler Job, ist von den Meisterprüfungen an siebter Stelle Österreichweit. Die
 821 siebthäufigste Meisterprüfung im letzten Jahr gewesen, Konditormeister, aber davon sind die Hälfte,
 822 will ich jetzt mal behaupten, keine Konditoren, mindestens. Aber ist egal also ich glaube das Interesse
 823 ist sehr sehr groß, aber nicht mit der Konsequenz wie wir diesen Beruf sehen, weil es ist das gleiche
 824 wie beim Kochen. Schau an wie viel Männer und wie viel Frauen, ich meine die Frauen sehen kochen
 825 wahrscheinlich ein bisschen anders weil sie von klein auf die Familie damit versorgen haben müssen,
 826 aber Männer kenne ich wie doll die kochen die machen am Abend, das ist ein Wahnsinn was die da
 827 aufkochen und tun und dann glauben sie sind große Köche im Verhältnis zu einem Gastronom nur
 828 einmal für fünf Leute oder vier Leute kochen und dann noch zwei Leute brauchen die abwaschen
 829 oder über einen Tag 100 Portionen oder 150 Portionen essen raushauen hat mit dem anderen nichts
 830 zu tun, in meiner Meinung nach nichts zu tun, weil Kommerz ist was anderes, aber das Interesse am
 831 Essen selbst ist sicher sehr hoch und an gutem Essen auch und ein bisschen selber spielen und
 832 kochen und essen und du kannst dich mit ich weiß nicht, ich mich oft schon fürchte was die alles
 833 reden was sie alles wissen über das Essen, über Nahrungsmittel Kunde und alles, da danke ich mir
 834 wenn unsere Lehrlinge so viel wissen würden wie teilweise Freunde von mir, das wäre super, also
 835 Interesse muss da sein, sonst weißt du es ja nicht.

836

837 I: Und wird in Zukunft Lehrlinge zu finden, wird das schwerer werden?

838

839 B: Ganz sicher, wobei wie alle einfacheren Arbeiten sagen, wir jetzt mal, die werden überall jetzt
 840 aufgefüllt mit Zuzug und das ist ja das was ich sage mit meinen Afghanen, die sind ja brav, die sieht
 841 intelligent, brav, fleißig. Da gibt es die Diskussion vom Schinden und sonst nicht, das Einzige was
 842 witzigerweise die Afghanen haben, die haben keinen zweiten Gang. Der wird nicht schneller, den
 843 kannst du treiben was du willst, der hat sein Tempo und das macht er gewissenhaft, gut, fleißig,
 844 sauber, sehr sauber abwaschen, aber den zweiten Gang findet er nicht, was in der Bäckerei ja immer
 845 wieder ist, wenn du einen Klima Umschlag hast, wenn er schneller kommt, dass du da nicht, also
 846 kann er nicht, der Syrer wieder, der läuft wie ein Wahnsinniger, anscheinend sind die da unten, die
 847 sind gewissen Sachen einfach nicht gewohnt, das gibt es dort nicht.

848

849 I: Was würden Sie persönlich für Maßnahmen setzen, um generell für Jugendliche der neuen
 850 Generation den Beruf Bäcker oder Konditor jetzt attraktiver zu machen? Was könnte man da
 851 machen?

852

853 B: Ich glaube eins der ganz großen Zugänge ist wo ich zwei kenne, das eine ist er der ... mit seiner Tag
 854 Arbeit und 5 Tage Woche, dann ist es eigentlich eine schöne Arbeit und kann ich mir schon
 855 vorstellen, wenn einer eine Freude hat dass er das angeht, wenn ich um 5 Uhr oder 4 Uhr anfangen
 856 und ist Lebensqualitativ und wenn ich bis Freitag arbeite, kann ich das mit Work-Life-Balance
 857 zusammenpassen, weil wenn ich um 5 Uhr anfangen und 7 Stunden habe oder 8 Stunden habe, dann
 858 bin ich um 1 Uhr fertig und habe einen schönen Nachmittag und das haut schon relativ gut hin und
 859 habe ein geregeltas Wochenende und drüben kenne ich der heißt ..., glaube ich wie der heißt in
 860 Feldbach der bäckt überhaupt live am Tag so auf die Art aber der hat das noch mehr nicht nur
 861 produzieren und frieren, sondern direkt im Geschäft glaube ich auch, der macht sowas in der Art wie
 862 Frontcooking, zum Teil auch über die Kühlung, ich muss ihn mal besuchen fahren, er hat es schon ein

863 paar Mal gesagt ich soll kommen, aber ich brauche Zeit dafür und mir das anschauen, weil das sind
864 Modelle und das sind dann auf die Modelle wie ich am Anfang schon gesagt habe wo wirklich die
865 Qualität und die Praxis zum Teil also wirklich so wie das bei ihm drüben überleben wird, wenn der
866 Standort passt, wenn die Frequenz der Leute die sich das leisten können hoch genug ist und du nicht
867 schon in der Früh so viel ausführen musst dass es in der Nacht vorher produziert werden muss, wenn
868 am Tag die Frequenz passt, dann sind das sicher Zukunftsmodelle die sehr interessant sind und sehr
869 wichtig sind und sehr viel Potenzial haben, aber die sind oft, der nicht, der war Backmittel Vertreter
870 was ich weiß und auch Bäckermeister, aber wo oft wieder die Quereinsteiger eine klarere Sicht
871 haben wie wir, dass man einfach Lösungen finden muss wie man dorthin kommt, vielleicht auch
872 teilweise auf Kosten der Qualität, aber dafür wo ich auch gesagt habe wo ich schwach bin sind die
873 gut, bei der Show, bei der Aufmachung, beim vermarkten und beim Kommunizieren und da hat ein
874 Quereinsteiger wieder sehr wohl seine Berechtigung, gerade für die Branche.

875

876 I: Die Lehrlingsausbildung im generellen, wie wird sie sich in Zukunft verändern, von jetzt, Bäckerei,
877 die Lehre selbst?

878

879 B: Das weiß ich zwar nicht, ich weiß nur dass es ein paar Modelle gibt. Die Arbeiterkammer hätte
880 gern, dass es wie ein, wie eine Berufsschule aufgezogen wird, also wie eine Schule aufgezogen wird
881 mit nur Teil Praktiken draußen so wie die HTL zum Beispiel, dass du sagst du machst das ganze Jahr
882 Schule und sagst du gehst dafür zwei Monate auf Praxis irgendwo, weiß ich hat es schon solche
883 Modelle von der Überlegung her gegeben, wäre auch eine Möglichkeit, weil da wirst du leicht
884 jemanden bekommen der Schule gehen und nur zwei Monate Praxis machen wird glaube ich, noch
885 leichter finden wirst als die vielleicht die die ganze Lehre normal durchmachen werden. Die
886 klassische Lehre wird es sicher auch geben, oder vielleicht überhaupt in Form einer Schule, ich weiß
887 zwar nicht ob das so sinnvoll ist, aber das sind alles Ansätze und wenn sie noch gebraucht werden,
888 die echten Fachkräfte, dann werden sie sich irgendetwas einfallen lassen müssen, aber wie schon
889 gesagt es gibt dort sicherlich ein paar Modelle wo du auch wieder zu Leuten kommst, nur sind es
890 dann halt keine Bäckerlehrlinge mehr, dann sind es halt was weiß dann ich irgendwelche
891 Vergärungstechniker mit Diplomabschluss oder so, das hört sich gleich ganz anders an oder? Wie
892 wenn du sagst, ich bin Bäcker, ja es ist so, es hilft nichts, ich bin nicht der Quereinsteiger, da musst du
893 einen Quereinsteiger fragen, der die Bedürfnisse weiß und der Lösungsvorschläge hat, das bin ich
894 nicht.

895

896 I: Und wird sich das eigentlich die Veränderungen, wird sich das negativ auf die Branche auswirken
897 oder auf dem Betrieb, von der Lehre jetzt?

898

899 B: Ja ich überlege gerade. Auf was für einem Betrieb? Auf was für eine Branche? Wie schaut die
900 Branche nachher aus? Was für eine Branche meinst du? Der allein ein Delikatessen Geschäft mit
901 Bäckerei in Graz irgendwo hat und dort nebenbei ein Party-Event nebenbei macht, oder den großen
902 Produktionsbetrieb der bei der Autobahnabfahrt steht und unter Umständen nur mehr vier Produkte
903 herstellt, vier Sorten Schwarzbrot, aber nicht für die Region Leibnitz, sondern für Mitteleuropa, weil
904 es direkt von der 24/7 Stunden Maschine in einen, habe ich gesehen so große Türme, hast du schon
905 einmal gesehen so einen Gefrierturm, der unten groß anfängt und nach oben immer schmaler wird,
906 bis nach oben ist er abgekühlt und oben läuft es dann direkt in den Schockfroster hinein und wird

907 dann hinterher abgelegt und ist weiß ich nicht vier Fünftel gebacken oder so auf die Art, wird schon
 908 verpackt und den kannst du dann in ganz Europa ausführen wird überladen und wird dann in fünf
 909 oder zehn Minuten auf die aufbacken, wenn du die richtigen Enzyme drin hast und alles
 910 funktioniert das einwandfrei und ist gut und wie sollen Bäcker auf diesen Preis hinunterkommen, wie
 911 wenn eine Maschine 20 oder 24 Stunden am Tag produziert und da halt nur mehr vier Sorten, aber
 912 die nächste produziert halt nur mehr weiß Gebäck, die andere produziert halt nur schwarz Gepäck,
 913 ich weiß nicht wo du gerade eine klasse Idee hast und wo du dich gut ein arbeitest damit mit den
 914 Chemikern und mit deinem Wissenschaftler. Nein so sehe ich das, nicht nächstes Jahr, aber die Zeit
 915 geht ja weiter, wenn wir dann überhaupt noch Brot brauchen, ich weiß ja nicht ob sie noch andere
 916 Lebensmittel erfinden, sowie Eiweißprodukte über Schaben oder was weiß ich noch alles. Nein ich
 917 sage ja es gibt viele Möglichkeiten, die Arbeiten noch an ganz anderen Szenarien. Erkläre jemanden
 918 der 1900 geboren ist, was ein Internet ist. Also du musst im Kopf offen sein für alles, ich bin zwar
 919 schon alt, aber ich glaube man darf nicht nur in eine Richtung denken und deswegen kannst du auch
 920 nicht sagen das ist so, weil morgen ist eine Kurve oder eine Kreuzung und dann entscheiden andere
 921 wohin der Weg weitergeht, oder vielleicht fahren Sie auch alle drei Wege weiter, nur zwei werden
 922 wegsterben oder nur Nischen sein wie ich vorher schon gesagt habe der kleine Bäcker in Graz tut
 923 aber nebenbei noch weiß ich nicht was für ein Event abzieht und in der Gesamtheit noch ganz
 924 glücklich und Klasse leben kann, nur glaube ich nicht, dass die Branche die wir es Branche sehen, für
 925 die Ernährung der Bevölkerung in Zukunft zuständig ist für die Ernährung. Wo ich angefangen habe,
 926 war es Ernährung der Bevölkerung, da ist es nicht darum gegangen, wie gut du gearbeitet hast, da ist
 927 es nur darum gegangen wie viel du erzeugen kannst, da ist einfach alles verkauft worden, weil die
 928 Leute waren hungrig und die haben alles gekauft und dann ist es immer spezieller geworden. Ich
 929 habe das ziemlich live oder fast live mitbekommen und die Zukunft ist Gott sei Dank wieder anders
 930 die Ernährung selbst, die sind eh rüber ernährt, von unterernährt brauchen wir alle nicht mehr
 931 sprechen, wer kennt noch einen Hunger, wenn er nicht gerade auf Diät ist.

932

933 I: Und das Lehrbild selbst, würden Sie generell, persönlich etwas daran ändern wollen?

934

935 B: Bäcker?

936

937 I: Ja.

938

939 B: Würde ich schon.

940

941 I: Was genau?

942

943 B: Was sie immer wieder reden, aber du hast ja nicht die Lehrlinge dafür. Ich würde sehr viel mehr in
 944 Feinbackwaren und mehr in die Konditoreien reinziehen, behaupte ich, der Bäcker müsste viel mehr
 945 Ahnung haben von der Geschichte, weil in Wirklichkeit der echte Bäcker, der weiß einen Hefefeinteig
 946 und damit ist er schon auf der, damit ist er eh schon überfordert und ich finde das gehört einfach
 947 dazu in dieser Branche und wer wirklich selbstständig werden will, der muss die Spezialitäten die
 948 muss, ohne einen Linzer Teig und ohne spezielle Geschichten nebenbei Kleinigkeiten, glaube ich bist

949 du nicht lebensfähig. Ich glaube schon dass da gehört, vor allem es macht auch Spaß, sonst ist ja
 950 nicht Konditor der geile Beruf wo jeder hin will und das andere ist, im wahrsten Sinne des Wortes,
 951 der Brotberuf wo man noch Geld verdient, das ist ja auch beim ..., oder bei mir, oder überall so das
 952 Geld ziehst du dann doch noch eher von der Bäckerei heraus, wo du mit Maschinen arbeiten kannst
 953 und dort eine gewisse Quantität zusammen bringst und mit der Quantität bringe ich auch
 954 Umsatzvolumen zusammen wo halt was über bleibt. Mir helfen nicht ein hoher Aufschlag, wenn das
 955 Endprodukt dann 2,80 € kostet und da arbeiten, wie viel bringst du denn her verschiedene Torten in
 956 der Stunde? Wie viele Stücke holst du raus? Weißt du wie ich meine, aber es ist ein nettes
 957 Beiprodukt, wenn das andere funktioniert und das bringt Kunden und das bringt Image und das
 958 gehört noch mehr vermittelt den Bäckern, das du dich über die Konditorei oder über spezielle
 959 Produkte vielleicht mehr deklarieren kannst, oder spezialisieren kannst, oder Aufmerksamkeit
 960 draußen machen kannst, weil sind wir uns ehrlich die Leute haben sich zwar dran gewöhnt, aber das
 961 Koppenrath und Wiese ist doch Technologie in meiner Meinung nach und noch immer nicht essbar,
 962 weil da musst du oft schauen was auf der Verpackung steht damit du schmeckst was drin ist. Ja es ist
 963 so für mich ist das, aber dort kannst du noch ein bisschen spielen vor allem auch zu gewissen
 964 Jahreszeiten mache ich jetzt meine Desserts zu Silvester oder was. Erstens passt der Aufschlag und
 965 zweitens sie deshalb wirklich her, weil die bekommen sie sonst nirgends, da kannst du dich halt noch
 966 ein bisschen spielen, aber ja das glaube ich halt dass das schon breiter gefächert gehört das
 967 Berufsbild und leider geht es eher den anderen Weg und das auch ich bin ja dabei auch ein
 968 Verfechter, dass der Bäcker mehr Ahnung haben sollte über Nahrungsmittelkunde und
 969 Ernährungstechnologien und wie das wirklich funktioniert, aber das weiß in Wirklichkeit keiner von
 970 denen wie das auf den Organismus wirkt, was da alles drinnen ist und lernen ja in Wirklichkeit nicht
 971 einmal was Kohlenhydrate, was Fettstoffe oder sonst was sind oder hast du das in der Berufsschule
 972 einmal gelernt wie das für die Verdauung, oder wie das für die Ernährung wichtig ist oder was?

973

974 I: Es gibt schon Ernährungslehre.

975

976 B: Ja und wie viel habt ihr gemacht dort? Sag ich ja, weißt und da könnte der Bäcker noch Berater
 977 und Unterstützer sein, weil er ein Wissen hat, aber das wird ja eigentlich nicht in der Branche wirklich
 978 vermittelt. Das glaube ich, wenn wir geschulte Bäcker machen wollen oder zumindest in Richtung
 979 Meisterprüfung sollte es schon auf jeden Fall eingeflochten werden, wenn du schon sagst in der
 980 Bäckerlehre ist es übertrieben, aber für die Branche beim Meister. Sowie in meiner Zeit wie ich
 981 angefangen habe, war darauf sehr viel Betonung und das war auch richtig über die ganzen
 982 bürgerliches Recht, Handelsrecht, wenn du die ganzen recht Sachen können musst, weil nur weil du
 983 jetzt Bäcker bist, kannst du in der Wirtschaft nicht so leicht überleben. Das sollst du heute auch ein
 984 bisschen eine Ahnung haben, aber im Endeffekt bei der ganzen Ahnung es geht ohne Steuerberater
 985 oder Lohnverrechner, wenn du die Grundzüge der Lohnverrechnung lernst, ist es genug, weil mehr
 986 kannst du selbst eh nicht mehr machen. Dafür gehört vielleicht das für Kundenführung, Vermarktung
 987 mehr rein, Ernährungstechnik, Ernährungstechnologie und was weiß ich noch alles in der Richtung,
 988 aber das ist nur eine Vermutung von mir.

989

990 I: Was kann es eigentlich für Gründe aus ihrer Sicht haben, dass Jugendliche nach der Lehrzeit, also
 991 wenn Sie den Beruf abgeschlossen haben den Beruf wechseln?

992

993 B: Fast alle tun das, und zwar das ist samstags arbeiten, sie wollen ja am Freitag mit der Freundin
 994 fortgehen, oder umgekehrt mit dem Freund, dort fängt es einmal an und dann am Sonntag wollen sie
 995 am Abend auch noch unterwegs sein und nicht schon um 8 am Abend schlafen gehen, weil sie um 1
 996 Uhr wieder zum Arbeiten anfangen. Ist auch legitim für einen jungen Menschen, dass er feiern will,
 997 das ist glaube ich eines der Hauptgründe, weil das ist gar nicht dass sie die Branche selber nicht
 998 mögen, das ist einfach die Freizeit, das sind wir wieder beim Anfang die Work-Life-Balance passt
 999 nicht.

1000

1001 I: Also ein Kreislauf auf alles?

1002

1003 B: Auf alles ist meine persönliche Meinung, ich kann total verkehrt liegen, das ist jetzt nur meine
 1004 Meinung, ganz subjektiv, aber ich glaube, dass das die Hauptgründe sind, dass die einfach sagen, ja
 1005 es geht nicht. Alle sind unterwegs und dann bin ich meine Freundin auch los, wenn ich heute nicht
 1006 dabei bin oder umgekehrt, wer weiß was mein Freund macht, wenn ich schon wieder arbeiten gehe
 1007 oder schlafen gehe und höchstwahrscheinlich berechtigt. Ich weiß es nicht.

1008

1009 I: Gibt es noch irgendetwas was sie zum Thema Lehrlingsausbildung im Bäckerei, Konditorei Bereich
 1010 sagen wollen?

1011

1012 B: Nein, was sollst du viel sagen. Ich kenne die Situation nur von mir und nicht allgemein. Der ... hat
 1013 gesagt, er hat im Moment wieder genug Lehrlinge in den letzten zwei/drei hat er einige bekommen
 1014 und sollen auch recht brav sein, also und ich glaube einfach, dass einige, wir brauchen nicht mehr so
 1015 viel was wir früher einmal gebraucht haben. Wie ich Berufsschule gegangen bin vor 100 Jahren,
 1016 haben wir jeden Lehrgang Einser, Zweier, Dreier Klasse gehabt, teilweise von manchen Jahren zwei
 1017 Lehrgänge zugleich, so viele Schüler waren es und in der Klasse waren wir zwischen 28 und 35 Leute.
 1018 Heute haben sie ja nur mehr drei Klassen mit zwölf Leuten, da sind nur mehr 30/40 Leute auf der
 1019 Berufsschule zugleich, bei uns waren das noch ein paar hundert, das kann man sich gar nicht mehr
 1020 vorstellen, oder? Lehrlingswettbewerb hast du dich früher qualifizieren müssen, damit du überhaupt
 1021 zum Bewerb durftest, das sind nur die besseren ausgesucht worden, Konditor sowieso, da haben
 1022 sowieso zwei Drittel der Klasse nicht hindürfen, weil so viel Arbeitsplätze hätten sie ja gar nicht
 1023 gehabt, nein ehrlich. Heute bringst du schon fast keinen Lehrlingswettbewerb mehr zusammen, weil
 1024 schon zu wenig hinkommen, aber das ist ebenso und ich glaube es werden auch nicht mehr so viele
 1025 gebraucht.

1026

1027 I: Na super, also ich werde mit meinen Fragen durch und wenn für Sie das in Ordnung ist, schließen
 1028 wir das Interview ab.

1029

1030 B: Ist in Ordnung, für mich ist alles in Ordnung.

1031

1032 I: Super, dann wollte ich mich noch einmal recht herzlich bei Ihnen bedanken für die Zeit, war echt
 1033 super und total interessant ja für mich.

1034

1035 B: Es ist auf jeden Fall meine ehrliche Meinung, wie weit es den Tatsachen entspricht das ist eine
1036 andere Frage, aber das ist immer bei einem subjektiven Interview.

1037

1038 I: Sicher.

1039

1040 B: Ich bin jetzt weder Wissenschaftler noch sonst etwas, aber das ist mein Zugang. Ist halt ein Zugang
1041 von einem kleinen Betrieb, der am Land draußen wohnt und sicher nicht die große Welt
1042 widerspiegelt, aber so sehe ich das von hier aus.

1 Transkription Interview IP3 05.01.2022 11 Uhr, Graz, Präsenz, Interviewdauer: 39:59

2

3 I: Also als erstes einmal möchte ich mich recht herzlich bei Ihnen bedanken, dass Sie sich die Zeit
4 nehmen und meine Frage beantworten, wirklich super und dann starten wir gleich. Was haben, also
5 was verstehen Sie unter dem Begriff Fachkräftemangel im Allgemeinen?

6

7 B: Ja das Fachkräfte zu wenig ausgebildet werden, oder Fachkräfte sich in andere Berufszweige
8 verteilen und nicht den Beruf, den sie erlernt haben, oder ausgeübt haben, sondern dass sie dann
9 wechseln. Das ist bei uns in der Bäckerei sehr stark muss ich sagen. Ich glaube 90% oder 70 % meiner
10 Lehrlinge haben einen Beruf gewechselt.

11

12 I: Aus welchem Grund? Wissen sie das?

13

14 B: Meistens die Arbeitszeit.

15

16 I: Okay.

17

18 B: Die Bezahlung war es nicht, weil ein Bäcker wird sehr gut bezahlt, aber die Arbeitszeit ist leider
19 noch immer so, dass es eine 6 Tage ist und die Nachtarbeit. Das ist der Hauptgrund gewesen von
20 allen Lehrlingen, die ich gehabt habe, die dann den Beruf gewechselt haben.

21

22 I: Okay.

23

24 B: Und darum, das verstehe ich dann unter Facharbeitermangel, bei unserer Branche.

25

26 I: Haben sie in Ihrem Unternehmen schon Erfahrungen mit Fachkräftemangel gemacht?

27

28 B: Nein, habe ich eigentlich noch nie gehabt. Ich habe immer Lehrlinge ausgebildet und die die
29 wirklich sehr gut waren und so weiter, habe ich geschaut, dass ich behalten kann und das war auch
30 immer so. Also der letzte der Facharbeiter, den ich besessen habe, die haben alle bei mir gelernt.
31 Also die zweite zum Schluss noch gearbeitet haben, haben alle bei mir gelernt und wären auch weiter
32 geblieben, aber ich habe ja meinen Betrieb jetzt geschlossen. Also ich habe jetzt noch nie einen
33 Facharbeitermangel gehabt in meinem Betrieb.

34

35 I: Okay. Wie würden Sie eigentlich generell die Arbeitsmarktsituation beschreiben?

36

37 B: Nicht schlecht.

38

39 I: Aus welchem Grund?

40

41 B: Ja ich weiß, dass in meiner Branche zum Beispiel, wie meine Kollegen gehört haben, dass ich
42 aufhöre, hat mich jeder gefragt, hast du einen Arbeiter für mich. Also ich kann nicht sagen, dass ein
43 Mangel an Fachkräften, es ist ein Mangel und Bäcker Fachkräften, es wird er gesucht, Bäcker, aber es
44 ist nur für meine Branche zumindest.

45

46 I: Also sagen wir es mal so, dann stelle ich einfach die Frage zu früher. Was haben sie für eine
47 Strategie verfolgt, um Fachkräfte zu rekrutieren? Also bevor Sie Ihren Betrieb geschlossen haben.

48

49 B: Ich habe an und für sich schwer Lehrlinge bekommen in den letzten 10 Jahren, weil eben die 6
50 Tage Woche und so weiter immer ein Problem war, dann junge Leute heranzuziehen und die letzten
51 Fachkräfte, die ich bekommen habe, waren eigentlich Asylanten und die in Österreich Fuß fassen
52 wollten, da hatte ich eigentlich keine schlechte Wahl getroffen.

53

54 I: Und wie haben sie die bekommen?

55

56 B: Den ersten über eine Dame die jungen Afghanen begleitet hat, der hat bei mir angefragt, ob ich
57 einen Bedarf hätte für einen Lehrling. Er selber wollte eigentlich gar nicht Bäcker lernen, aber ich
58 haben ihm die Möglichkeit dazu gegeben und das hat aber gut gepasst. Eben über Heime und so
59 weiter, habe ich an und für sich meine Lehrlinge, meine Asylanten Lehrlinge bekommen und der
60 zweite war ein Bekannter von mir, das hat ziemlich genau zusammengepasst.

61

62 I: Haben Sie schon einmal eine Fachkraft oder einen ausgelernten Bäcker auch schon einmal gesucht?

63

64 B: Noch nie.

65

66 I: Noch nie, also wenn sie ihre Lehrlinge eben immer dazu ausgebildet haben, ok. Wie sehen Sie das,
67 also wie ist es ihrer Ansicht nach zu einem Fachkräftemangel in der Konditorei und Bäckereibranche
68 gekommen, unabhängig jetzt von der Arbeitszeit? Also von dem Arbeitszeitmodell was ist in der
69 Bäckerei gibt. Kann das noch andere Gründe haben?

70

71 B: Eigentlich nicht, weil manche sind, berufen händisch zu arbeiten und das ist bei den Bäckern und
72 bei den Konditoren sowieso noch viel Ärger und bei den Konditoren ist was ich weiß sowieso kein
73 Mangel, weil die haben eigentlich sehr viele junge Kräfte die sich ausbilden lassen Bäcker ist eben
74 schwieriger, weil eben Österreicher sagen, ach ich will lieber einen technischen Beruf haben und so

- 75 weiter und eben die Arbeitszeit, aber das haben wir gesagt müssen wir außer Acht lassen. Ja das ist
76 eben der Grund, warum das Wenige Bäcker lernen, weil sie sagen technische Berufe sind
77 interessanter, weil selbstständig werden ist ganz selten. Ich weiß nicht, wie es bei ihnen war wie sie
78 die Meisterprüfung gemacht haben, sind dann da welche selbstständig geworden?
79
- 80 I: Es waren schon viele Selbstständige dabei, also die schon den Betrieb übernommen haben von den
81 Eltern.
82
- 83 B: Das funktioniert eh noch, Betriebe übernommen und so weiter das kommt eh noch öfters vor,
84 aber neu beginnen, ist äußerst selten. Außer man spezialisiert sich auf etwas, was weiß ich die Bio
85 Schiene und so weiter, oder nur Schwarzbrot, oder mit alternativen Teigführungen und so weiter wo
86 sie an und für sich sagen, ok ich mache jetzt Brot ohne Hefe und so weiter. In Nischenprodukten, bei
87 Mission Produkten ist immer noch eine gewisse Möglichkeit gut zu verdienen.
88
- 89 I: Und was halten sie eigentlich von Quereinsteigern im Konditorei und Bäckerei Beruf?
90
- 91 B: Finde ich nicht schlecht, ich habe mehrere gehabt die bei der Meisterprüfung, die zuerst eine
92 normale Ausbildung gehabt haben in der Schule und sind dann in die Gastronomie gegangen und
93 haben dann gesehen aha das interessiert mich dann möchte ich schauen, dass ich mich hier
94 spezialisiere auf etwas und die sind dann mittlerweile eben Bäcker oder Konditor geworden. Das gibt
95 es schon, habe ich eigentlich nicht dagegen das es Quereinsteiger sind. Sind meistens interessierter,
96 weil sie sich berufen, fühlen dafür, teilweise.
97
- 98 I: Glauben Sie, dass das häufiger wird, also ein Quereinstieg in den Beruf als wie jetzt man sagt, man
99 lernt 3 Jahre und macht das dann, oder?
100
- 101 B: Das kann ich nicht beantworten.
102
- 103 I: Schwer zu sagen?
104
- 105 B: Sehr schwer zu sagen.
106
- 107 I: Wie würden sie eigentlich den Fachkräftemangel in der Zukunft einschätzen? Glauben Sie, dass der
108 er steigt, oder dass der er sinkt?
109
- 110 B: Bei unserer Branche wird er eher, der Fachkräftemangel steigen, das glaube ich schon ja.
111

112 I: Warum glauben Sie das?

113

114 B: Ja das ist Freizeit, das macht am meisten aus und warum sollte ich und Familie ja auch wenn, die
115 Familie leidet ja mit, wenn man in der Nacht arbeitet und so weiter. Man hat nur mehr das
116 Wochenende, also das, ich sehe es ja an meinen Kindern zum Beispiel, die auch die Möglichkeit
117 gehabt hätten hier einzusteigen, die haben aber alle drei gesagt nein Papa, das am Abend schauen,
118 dass das funktioniert und 6 Tage und nur jedes Wochenende frei, nein das mögen wir nicht. Wir
119 machen lieber was anderes, also so schaut es aus.

120

121 I: Gibt es aus ihrer Sicht Lösungsansätze, die man machen kann, um den Fachkräftemangel
122 entgegenzuwirken?

123

124 B: Geld, höhere Bezahlung, Geld macht viel aus und da arbeite ich eh auch mit dem, also ein guter
125 Freund von mir ist der Innungsmeister von den Bäckern und der ist immer bei den
126 Kollektivverhandlungen dabei und er hatte gesagt, ihr mir Geld wird den Bäckern geben, desto eher
127 haben wir Bäcker. Wenn da die Löhne steigen, dann, weil Geld macht viel aus.

128

129 I: Und damit kann man auch die sechs Tage Woche wettmachen?

130

131 B: Ja genau, und ein paar Kollegen haben es schon so gemacht, dass sie auch eine 5 Tage Woche
132 eingeführt haben und die haben dann auch kein Problem mit ihren Mitarbeitern, weil der weiß, jede
133 zweite Woche habe ich Samstag/Sonntag frei das geht also da, bei kleineren Betrieben geht das nicht
134 so leicht, aber bei größeren ist das ohne weiteres möglich und viele Großbetriebe haben ja ein reines
135 Tagesgeschäft, das heißt die tun ja nur mehr am Tag produzieren und nur mehr zwei bis drei
136 Fachkräfte sind in der Nacht, um das auszubacken die tun sich auch leichter, also Tag Kräfte
137 bekommt man leichter, aber da ist halt wieder die Bezahlung zu gering, aber ich sage ja, wenn die
138 Bezahlung ein bisschen höher wird, dann ist auch der Fachkräftemangel geringer, Bezahlung macht
139 viel aus. Das ist meine Ansicht.

140

141 I: Gibt es von ihrer Seite irgendetwas, was sie noch zum Fachkräftemangel sagen würden?

142

143 B: Nein, wüsste ich nicht, eigentlich habe ich alles besprochen diesbezüglich. Eben wegen Freizeit,
144 Bezahlung haben wir gesprochen und Arbeitszeit, ja, nein eigentlich nicht.

145

146 I: Dann würde ich mit ihnen gleich zum nächsten Punkt gehen, Arbeitgeberattraktivität eben. Welche
147 Rolle spielt Arbeitgeberattraktivität für Sie? Spielt das eine große Rolle, also für Ihr Unternehmen
148 jetzt?

149

150 B: Ja, das ist so wie man Mitarbeiter führen würde sozusagen. Ich habe ein paar Kollegen, die ihre
151 Leute in der Firma immer dirigiert haben, bis zum Gehit nicht mehr, kaum selbstständig arbeiten
152 lassen, die haben mehr Schwierigkeiten gehabt als ich muss ich sagen. Ich habe eher einen laissez
153 fairen Führungsstil gehabt, schon gezeigt und aufgezeigt welche Qualität das ich verlange, aber er
154 kann sich selbst entscheiden wie also dieser Qualität hinkommt. Das ist eben Mitarbeiterführung.

155

156 I: Also würden sie die Arbeitgeberattraktivität jetzt rein nur auf die Mitarbeiterführung auslegen?

157

158 B: Ja.

159

160 I: Okay.

161

162 B: Auch wie du den Leuten begegnest und so weiter, respektvoll und so weiter. Ich habe ja am
163 Anfang ein großes Problem gehabt mit meinen Afghanen, weil ich eine Dame als Hilfsarbeiterin
164 eingestellt gehabt habe und die von ihr sich nichts sagen haben lassen, obwohl sie schon länger da
165 war und so weiter und da war am Anfang das erste halbe Jahr eine ziemliche Krise und ich habe
166 ihnen das dann klar gelegt dass das nicht so geht, dass wir in einem anderen Land leben wie sie, wo
167 sie den Frauen nicht den Respekt entgegengebracht haben und das haben sie sich aber beide
168 angewöhnt, also das haben sie gelernt und so weiter und in den letzten Jahren wo sie
169 zusammengearbeitet haben, haben sie wirklich harmonisch zusammengearbeitet, also da habe ich
170 überhaupt keine Probleme mehr gehabt, aber es war im Anfang ein bisschen schwieriger, aber da
171 musst du als Chef halt eingreifen, das musst du ihnen klar legen.

172

173 I: Gibt es noch irgendetwas, irgendwelche Maßnahmen, die sie noch gesetzt haben, eben, um ein
174 attraktiver Arbeitgeber zu sein? Irgendetwas spezielles?

175

176 B: Ja, freie Urlaubseinteilung, bis zu einem gewissen Grad es gibt natürlich in der Bäckerbranche auch
177 Tage, wo man nicht Urlaub haben kann, das ist eben Weihnachten, Silvester, Ostern und Fasching
178 oder Allerheiligen, da hat es keine Urlaubstage gegeben, aber sonst hat es sich jeder frei einteilen
179 können seinen Urlaub und das hat jeder gerne mögen. Manche haben halt eher Betriebsurlaub
180 genommen, verlängerte Wochenenden und andere haben lieber gehabt sie wollen lieber 3 Wochen
181 durch haben, das habe ich ihnen alles gewährt, sofern es möglich war. Also das ist sicher auch
182 Urlaubwoche ja.

183

184 I: Wie wichtig ist für Sie Motivation von Mitarbeitern?

185

186 B: Auch wichtig natürlich, wie motiviere ich die Mitarbeiter. Ja in der Früh beim erst Mal kurz eine
187 Besprechung, welches Tagespensum wird zu erledigen haben, damit Sie wissen nein heute haben wir
188 ein bisschen mehr, heute haben wir von den ein bisschen mehr, von dem ein bisschen mehr, damit
189 Sie den Überblick haben und dann wissen Sie schon wie das mit dem, wie die Sache abläuft. Bei uns

190 ist es ja nicht, so dass du den man an ein Band hinstellst und der macht den ganzen Tag das gleiche,
191 sondern wir müssen ja verschiedene Produkte machen und manchmal haben wir extra Bestellungen
192 und so weiter, die machen wir dann vorher oder ein bisschen später und so weiter. Sie zu motivieren,
193 das beste aus der Zeit zu machen im Grunde genommen, was ist das Ideale, wenn wir das jetzt so
194 machen, damit der Ablauf besser passt und so weiter, mit den Leuten reden und mitarbeiten nicht
195 nur delegieren. Also wenn viel zu tun war, habe ich immer selbst Hand angelegt. Ich war mir auch nie
196 zu schade den Boden zusammen zu kehren, das ist auch irgendwie eine Motivation, weil die
197 Mitarbeiter sehen der Chef ist nicht nur der mit dem Mantel, der herumläuft und Begrüßung
198 natürlich in der Früh das ist auch eine wichtige Sache, jeder muss persönlich begrüßt werden, das ist
199 für mich auch immer wichtig gewesen, einen schönen guten Morgen wünschen und dann machen
200 wir die Arbeit.

201

202 I: Hat es Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen gegeben, wo sie wissen, dass sie unzufrieden waren?

203

204 B: Na ja, es ist ein paar Mal vorgekommen wegen der Bezahlung, weil die haben, halt gemeint es
205 könnte halt ein bisschen mehr sein was ich aber aus wirtschaftlichen Gründen nicht immer machen
206 habe können.

207

208 I: Und sonst waren ihre Mitarbeiter immer zufrieden?

209

210 B: Ja, ich habe auch extrem wenig Krankenstände gehabt, der eine Facharbeiter, der Afghane, der
211 war nie in seinen ganzen 6 Jahren einmal im Krankenstand und das ist auch ein gewisses Zeichen,
212 dass die Mitarbeiter zufrieden sind. Ich habe das heraußen gemerkt bei den Damen, die haben
213 untereinander gestritten ein bisschen, weil sie sich nicht verstanden haben, und dann ist die eine
214 schon wieder gleich in den Krankenstand gegangen für zwei Tage und das ist natürlich noch
215 aufreibende, weil dann hat die andere wieder mehr zu tun gehabt und dann haben sie halt noch
216 mehr gestritten. Das war eine schwierige Sache das ganze wieder auseinander zu dirigieren. Und
217 loben gehört auch dazu natürlich, wenn Sie etwas sehr gut gemacht haben und etwas goldst haben.
218 Nein, also sonst könnte ich nicht sagen das bei mir die Leute unzufrieden gewesen wären.

219

220 I: Können Sie mir einen oder mehrere Gründe nennen, warum ein Mitarbeiter bei Ihnen einmal
221 gekündigt hat?

222

223 B: Ja einer war auf jeden Fall einmal der ist dann zum ... gegangen, weil er dort mehr verdient hat,
224 das weiß ich und ein anderer hat halt wegen der Arbeitszeit gesagt nein er mag nicht mehr in der
225 Nacht arbeiten es ist ihm zu anstrengend. Das waren die einzigen zwei Gründe, die ich ihnen nennen
226 kann. Sonst wüsste ich keine Gründe, obwohl einmal eine Verkäuferin die haben, wir haben einmal
227 eine junge Verkäuferin im Sommer aufgenommen, die wollte eh nur ein paar Jahre hier sein, aber die
228 haben die anderen zwei Verkäuferinnen hinausgeekelt, da habe ich überhaupt keine Chance gehabt,
229 die ist nach 3 Wochen gegangen, weil sie gesagt hat sie hält das nicht aus mit Ihnen, mit den anderen
230 zwei. Die anderen zwei haben immer auf ihr herumgehakt und warum und weshalb weiß ich nicht,
231 weil sie vielleicht Angst gehabt haben, dass die Junge attraktiver ist und vielleicht gut reinkommt,

232 also da manchmal muss man das sehr gut regeln können die Mitarbeiter, also da kommt es schon
233 darauf an, dass du das Gespür hast, dass du sie ein bisschen auseinandertrennst, das regelst, aber
234 das sind die einzigen drei Sachen gewesen was ich mich erinnern kann, dass jemand gekündigt hätte.
235 Ja einer aus gesundheitlichen Gründen auch, der hat ein bisschen eine Allergie bekommen einen
236 Ausschlag und so weiter, dieser der ist aus gesundheitlichen Gründen gegangen und hat dann
237 gewechselt sonst war nie was.

238

239 I: Hat es in Ihrem Unternehmen für die Mitarbeiter Fort- und Weiterbildungen gegeben, die sie
240 anbieten haben können

241

242 B: In unserer Branche sehr schwer, ich habe zwar zwei Lehrlinge/Gesellen, die sich dann vorbereitet
243 haben auf die Meisterprüfung und die haben das bei mir dann gemacht, haben sich darauf
244 vorbereitet und haben dann auch die Meisterprüfung mit Erfolg bestanden und sind dann
245 selbstständig geworden oder sind in einem Betrieb gegangen. Bei den Verkäuferinnen hat es kaum
246 etwas gegeben, die sind halt die normalen Schulungen was Hygieneschulungen sind und so weiter,
247 aber mehr gibt es da nicht, darum gibt es auch keine Weiterbildung in dem Sinne und ich wüsste
248 auch nicht was es da noch gibt, was man da machen könnte. Ich habe schon wenn irgendetwas war
249 zwecks Vollkornbrotkurse und so weiter, aber das habe ich meistens selber gemacht da habe ich
250 eben gefragt die Mitarbeiter, aber die wollten das eigentlich gar nicht so machen, sondern die
251 wollten das dann eher erklärt bekommen von mir damit sie dann nicht, die wollten gar keine Kurse
252 selbst machen. Ja so war das.

253

254 I: Und Ausbildungswünsche von Mitarbeitern, inwiefern haben sie die erfüllt oder erfüllen können?

255

256 B: Ja wenn einer gewünscht hätte schon, also das mit dem der die Meisterprüfung gemacht hat der
257 hat daneben Samstag Kurse gehabt, da hat er dann frei gehabt dadurch und die Afghanen habe ich
258 beiden geholfen den Führerschein zu machen, da bin ich mit ihnen mit L18 durch die Gegend
259 gefahren, weil sie kein Auto gehabt haben habe ich halt mit ihnen den Kurs gemacht also das habe
260 ich auch mitgemacht, oder in der Berufsschule zum Beispiel der eine hat ja kaum Deutsch gekonnt,
261 da sind wir halt jedes zweite Wochenende zusammengesessen am Sonntag und haben seine
262 Aufgaben durch gemacht, da war ich mir nicht zu schade dafür, weil da habe ich mir gedacht das ist
263 ein guter Mann und so weiter dem helfe ich damit er da weiter kommt und der eine Lehrling der
264 dann der Vorarbeiter war, war dann der beste Lehrling in der Steiermark in diesem Jahrgang und hat
265 vorher kaum Deutsch gekonnt, der war aber auch sehr lernwillig muss man absagen, also wenn einer
266 will unterstütze ich ihn in jeder Richtung.

267

268 I: Was halten Sie davon, wenn sich Fachkräfte im Bäckerei und Konditorei Bereich ebenso
269 Auffrischungsausbildungen machen, um eigentlich fachlich am Ball zu bleiben?

270

271 B: Finde ich gut ja, wie das ist wieder die Sache was angeboten wird. Beim Verkauf heraußen da gibt
272 es öfters so Brötchen Seminare und so weiter, da habe ich auch ab und zu geschickt, weil da kommt
273 schon ein bisschen was Neues rein. Bei den Bäckern ist es eher schwer, da wird kaum etwas

274 angeboten nur Hygieneschulungen meistens und so weiter die haben sie eh besuchen müssen, weil
275 wir das ja auch brauchen, aber ich würde, wenn ein Angebot ist ohne weiteres das Befürworten, aber
276 ich weiß nicht, ob das wirklich angenommen wird, ob die Wi-Fi da, ob sie das aussagt, dass sie da
277 Kurse halten, wenn es keine Teilnehmer gibt, das ist schwierig.

278

279 I: Also, glauben Sie, dass es von den Bäckern selbst angenommen wird von Fachkräften?

280

281 B: Ja ich weiß nicht, wie die diese Information bekommen, weil ich bekomme die Information von der
282 Wirtschaftskammer natürlich das eben Kurse sind bei gewissen Sachen über Sauerteigführungen und
283 solche Dinge oder über Vollwertkost und so weiter oder Alternativen, das bekomme ich aber nicht
284 meine Facharbeiter und ich kann das dann entscheiden ob ich Ihnen das weiterleite oder nicht,
285 würde ich aber auf jeden Fall. So kommt man zu Information, sonst kommst du eh nicht dazu, ja, so
286 würde ich das machen.

287

288 I: Gibt es von ihrer Seite noch irgendetwas was sie zu dem Bereich sagen wollen?

289 Arbeitgeberattraktivität, Motivation, Mitarbeiterführung, Ausbildung, Weiterbildung?

290

291 B: Nein, eigentlich habe ich alles gesagt. Ich glaube diesbezüglich haben wir alles gesagt. Bei den
292 Konditoren glaube ich ist es da besser, weil da gibt es ebenso Zucker Kurse, alles was mit Pralinen zu
293 tun hat und so weiter da kann man sich, da gibt es sicherlich mehr Angebot als bei den Bäckern, da
294 gibt es eher weniger, aber bei denen gibt es sicher mehr Angebot und das wird auch glaube ich
295 angenommen und das ist doch gut so. Ich glaube das funktioniert, es ist kein Mangel diesbezüglich,
296 glaube ich nicht.

297

298

299 I: Dann würde ich weiter zum nächsten Punkt Lehrlingsausbildung gehen. Also sie haben in Ihrem
300 Betrieb Lehrlinge ausgebildet?

301

302 B: Ja immer.

303

304 I: Viele? War die Anfrage groß?

305

306 B: Nein, in den ersten zehn Jahren haben wirklich immer von den Schulen angefragt und so weiter,
307 da habe ich auswählen können, aber ich habe nie zu viel gehabt. Mit den Jahren so ab 2010 ist es
308 immer schwächer geworden und da habe ich schon gehofft dass jemand kommt, es sind zwar immer
309 von der Schule ein paar Schnupperlehrlinge gekommen, die haben das zwar angeschaut, aber es war
310 nie jemand dabei der dann wirklich die Ausbildung gemacht hat außer ein Mädchen war einmal, die
311 Frau ..., die hat dann wirklich gelernt bei mir und von der Schule sind immer Anfragen gekommen
312 zwischen zwei und drei Teilnehmer die eben einen Schnupperkurs machen haben können und das

313 habe ich auch gemacht. Nur es hat in den letzten Jahren ein bisschen ein Problem gegeben mit dem
314 Arbeitszeitbeginn, sie hätten erst um 6 Uhr anfangen dürfen und frühen Mal also vor 10/15 Jahren, ja
315 nein ist egal, der Sohn soll um vier Uhr in der Früh kommen, dann sieht er wenigstens was, sonst
316 sieht er ja nichts mehr, weil um 6 Uhr sind wir eigentlich fertig, da war die Akzeptanz der Eltern noch
317 größer und der Schule das auch mitzutragen. Mittlerweile wenn ich sage er müsste um 4 Uhr
318 kommen sagen sie, nein das geht nicht und darum sind die dann auch nicht gekommen, also da ist im
319 rechtlichen Rahmen ein bisschen eine Diskrepanz drinnen, aber man muss sagen es war auch nicht so
320 das sehr viele jetzt nachgefragt hätten und ich habe auch gemerkt es ist immer mehr eine Notlösung
321 gewesen, wenn ich sonst nichts habe, dann schaue ich mal dort vorbei, das ist mir immer aufgefallen
322 bei den Schnupperlehrlinge und darum habe ich ja Glück gehabt dass ich die Afghanen bekommen
323 habe die sich da wirklich reingekniet haben.

324

325 I: Und so Praktikanten so wie, die sagen sie haben schon einen Beruf gelernt und wollen sich
326 vielleicht einen anderen anschauen?

327

328 B: Ich bin gerne bereit ihnen das zu zeigen, aber es ist kaum eine Nachfrage da gewesen, also ich
329 kann mich nicht erinnern, dass in den letzten drei Jahren jemand gefragt hätte der schon ein bisschen
330 älter ist und so weiter der als Quereinsteiger den Beruf hätte erlernen wollen, das ist in den letzten
331 3/4 Jahren überhaupt nie passiert, oder 5 Jahre eigentlich, also da habe ich nichts gehört.

332

333 I: Welche Strategien haben sie verfolgt, um Lehrlinge zu finden für ihr Unternehmen?

334

335 B: Keine, also ich habe keine Strategie gehabt. Es hat sich gerade so schön ergeben, ich brauche ja
336 auch nicht viel ich kann ja auch nicht fünf oder sechs ausbilden oder was, sondern ich habe immer
337 nur einen gebraucht, der die drei Jahre da war und dann hat er eh weitergesehen, ob er hierbleibt,
338 ob ihm das passt und darum habe ich alle drei Jahre nur jemanden gesucht und das hat genau
339 zusammengepasst, das hat sich immer schöner geben und das hat immer genau gepasst dann. Nein
340 ich habe, wenn ich danke, die letzten sechs Lehrlinge, die ich gehabt habe, die waren immer unter
341 den Landesbesten, die Ausbildung war immer perfekt bei mir, da hat es nie etwas gegeben und von
342 diesen sechs, dass eine Mädchen hat jetzt inzwischen die Meisterprüfung gemacht, die zwei
343 Afghanen die sind noch im Betrieb.

344 Von der Ausbildung her und so weiter waren die alle perfekt, wenn sie selber wollten, halt auch, es
345 hat natürlich auch welche gegeben die wollten eigentlich nicht so lernen, aber sind auch immer alle
346 durchgekommen natürlich. Ich habe nichts Besonderes gemacht damit die Lehrlinge kommen zu mir.

347

348 I: Und Sie haben immer nur einen auf einmal ausgebildet?

349

350 B: Genau.

351

352 I: Wenn einmal ein zweiter angefragt hat, haben sie dann abgelehnt oder haben sie...

353

354 B: Es ist zweimal vorgekommen, dass ein zweiter gleichzeitig war, ja es ist vorgekommen, aber eher
355 selten, tue ich dann schon auch, aber habe ich getan damals, aber ein paar schlimme Finger habe ich
356 auch dabeigehabt. Das ist am Anfang gut gegangen die ersten 1/2 Jahre, dann hat er irgendwie mit
357 Freunde so viel gehabt und so weiter, dann war das so dann hat er alle Montage dann blau gemacht,
358 weil sie unterwegs waren am Abend und so weiter, dann war er halt mit und so weiter, das war, da
359 war ich schon froh, dass er ausgelernt war, dann. Das hat auch nicht ganz gepasst.

360

361 I: Die Lehrlinge, die sie ausgebildet haben, welche Möglichkeiten haben sie nach der Ausbildung in
362 ihrem Unternehmen gehabt?

363

364 B: Eben als Fachkräfte weiterzuarbeiten und eben ja, und sonst haben Sie auch die Möglichkeit, sie
365 waren ja sehr gut ausgebildet. Ich kann mich erinnern, zwei sind sogar auf ein Schiff gegangen dann.
366 Haben halt die Strategie verfolgt, dass sie einmal die weite Welt sehen und ab und zu kommt noch
367 ein Lehrling vorbei ein ehemaliger, der aber was anderes gemacht hat danach. Aber ich bilde sie aus
368 und Sie können dann bei mir als Fachkräfte weiterarbeiten.

369

370 I: Und sie haben bis jetzt auch wirklich jeden Lehrling dann übernommen?

371

372 B: Genau, habe ich immer übernommen das hat es eigentlich nie gegeben, dass er nicht
373 übernommen worden ist und es war dann eh, so dass sie manchmal, dass manche nach ein paar
374 Jahren eh wieder abgesprungen sind, der eine hat die Meisterprüfung dann gemacht natürlich und so
375 weiter und der ist dann eh selbstständig geworden. Also ich habe nie einen großen Mangel gehabt
376 diesbezüglich.

377

378 I: Hat es bei eigentlich auch schon Lehrlinge gegeben, die die Lehre vorzeitig abgebrochen haben und
379 nicht beendet haben?

380

381 B: Von den 15 oder 20 die ich ausgebildet habe, waren zwei dabei.

382

383 I: Ok. Aus welchem Grund?

384

385 B: Einer war, der kann nicht aufstehen in der Früh, der hat das nicht geschafft, der wollte das nicht
386 mehr, er hat gesagt das ist ihm zu anstrengend und der zweite da weiß auch eigentlich das mit der
387 Nacharbeit der hat dann glaube ich nachher nur mehr, der ist dann Konditor geworden, der hat
388 dann Konditorei gelernt, der ist dann, der hat gesagt ja mit rein Arbeit ja, aber will nicht in der Nacht
389 aufstehen und die Konditoren die fangen meistens um 5/6 Uhr in der Früh an und so weiter, der ist
390 dann glaube ich hin untergegangen zum ... was ich mich erinnern kann, der hat abgebrochen, aber
391 das waren die einzigen zwei.

392

393 I: Welche Erfahrungen haben sie eigentlich mit der neuen Generation schon gemacht, der Generation
394 Z?

395

396 B: Die kommt nicht zu mir. Generation Z habe ich fast keine gehabt mehr; weil die letzten
397 Österreicher, die ich ausgebildet habe, das war die, war auch ein Mädchen, das war 2012 war das
398 letzte Mädchen, das ausgelehnt hat bei mir und da hat die Generation Z erst angefangen.

399 Reise Generation Z habe ich keine Erfahrung, die Afghanen waren in der Generation Z.

400

401 I: Haben Sie irgendwelche Erfahrungen, also dass man sagt, glauben Sie, dass sich die Anforderungen
402 dieser Generation an einen Lehrbetrieb verändert hat?

403

404 B: Glaube ich nicht, ich weiß es nicht, ich kann es mir nicht vorstellen. Ich wüsste es nicht. Lehrjahre
405 sind keine Hemenjahre wie man das schon in meiner Zeit so gesagt hat und es ist immer
406 anstrengender als in die Schule zu gehen und du bist in einem Vertrag drin und so weiter, kannst du
407 auch nicht von sich aus das einfach gleich lösen und ich glaube sie wissen schon was sie erwartet. Ich
408 meine es gibt andere Lehrbetriebe, andere Branchen sowie die Sabi die ihre Lehrlinge ausbildet wie
409 Schüler, die haben eine eigene Lehrwerkstätte, die kommen gar nirgends wohin wo sie wirklich
410 arbeiten müssen, sondern die machen das in einer Schulbank so auf die Art die Ausbildung, ist ja
411 nicht schlecht, weil da werden sie sehr gut ausgebildet, aber das ist dann wie weiter Schule gehen so
412 auf die Art und bei uns ist es halt so da muss der Lehrling alles mitmachen und auf täglich und der hat
413 auch müssen täglich seinen Boden sauber machen und seinen Arbeitsplatz sauber machen, das hat
414 dazu gehört und es wird noch weiterhin dazu gehören und ich glaube wenn einer Bäcker lernen will,
415 dann weiß er das auch. Es gibt schon Großbetriebe wie die ..., der Lehrlinge, ich glaube einmal in der
416 Woche sogar in die Schule schickt damit sie mehr können oder mehr wissen und sind natürlich im
417 Betrieb nicht so integriert, die haben nur gewisse Aufgabenbereiche, die sie machen dürfen, weil bei
418 den großen Maschinen dürfen sie nicht hin greifen und putzen tut eh eine Putzfrau im Betrieb, also
419 die kommen gar nicht, also das ist nicht die idealste Ausbildung finde ich.

420

421 I: Wie ist Ihrer Meinung nach das Interesse dieser Generation am Konditorei und Bäckerei Beruf?
422 Glauben Sie, dass sich das verändert hat?

423

424 B: Nein das glaube ich nicht. Ich kann das nicht beurteilen, ich kann das überhaupt nicht beurteilen,
425 das kann ich gar nicht sagen. Nein kann ich Ihnen nicht beantworten.

426

427 I: Glauben Sie, dass es zukünftig schwerer werden wird Lehrlinge in dieser Branche zu finden für
428 andere Betriebe?

429

430 B: Das glaube ich schon ja.

431 I: Warum?

432

433 B: Ja eben Arbeitszeit, Bezahlung vielleicht auch und so weiter und Freizeit, Arbeitszeit und Freizeit.
434 Arbeitszeit, weil es in der Nacht ist und Freizeit, weil es eben sechs Tage Woche ist. Also das wird
435 immer schwieriger, weil die Leute wollen, ja mehr Freizeit haben, die Generation will ja noch
436 weniger, die würden ja gerne nur 30 Stunden Wochen haben kann ich mir vorstellen, aber das spielt
437 sich halt bei unserer Branche sehr schwer, das ist halt sehr schwierig das umzusetzen geringere
438 Arbeitszeit.

439

440 I: Was würden Sie für Maßnahmen setzen, um den Lehrberuf attraktiver zu machen, genau?

441

442 B: Bezahlung, höhere Bezahlung, ganz einfach.

443

444 I: Nur die Bezahlung?

445

446 B: Ja, das sieht immer. Ja es ist so, wenn ein Lehrling als Bäcker das Doppelte verdient wie ein
447 Lehrling in einem Industriebetrieb, dann überlegt er es sich natürlich. Als Fachkraft, musst du dann
448 auch mehr bezahlt bekommen das ist schon klar, aber ich sag nur wenn da die Branche einen
449 höheren Lohn hat, geht das und man muss ja erstmal hinein wachsen, manchen passt es dann und
450 dann erkennt er das in drei Jahren eh ob es dann für ihn passt oder nicht das muss er dann, das ist
451 eine Entwicklungsphase, das ist ja gerade die Zeit wo man sich entwickelt in der Zeit von 15 oder 16
452 bis 20 Uhr und da verändert man sich ja auch ein bisschen, wenn man da aus der Pubertät raus
453 kommt und so weiter und der eine sagt okay das passt mir und der andere sagt nein das passt mir
454 nicht, das ist eine Entwicklungsphase, weil er muss es einmal durchmachen und wenn die Bezahlung
455 auch noch passt, dann ist die Attraktivität schon gegeben.

456

457 I: Glauben sie, dass sich die Ausbildung der Lehrlinge der Branche in Zukunft verändern wird?

458

459 B: Nein, glaube ich nicht.

460

461 I: Warum?

462

463 B: Ja was soll sich ändern? Bei den Industriebetrieben habe ich eh schon gesagt, dass da, dass sie
464 immer ein bisschen einen Mangel haben eben bei der Prüfung, bei der handwerklichen Sache eben
465 mit Brot wirken und so weiter und mit dem Plundergebäck machen und so weiter, weil die in den
466 Betrieben ja fast nicht mehr dazu kommen das zu machen, weil das machen ja nur mehr Maschinen,
467 ja, das fehlt denen nachher natürlich als Fachkraft, wenn sie woanders hingehen, wenn Sie in diesem
468 Betrieb bleiben und so weiter, dann ist es eh egal, weil sie dann meistens eh nur Maschinen
469 bedienen. Darum denke ich mir es wird sich kaum etwas ändern. In den Industriebetrieben ist es so

470 und bei den gewerblichen Bäckern, da müssen sie eh weiterhin noch alles machen, also ändern wird
471 sich in der Ausbildung bei diesen zwei was Industriebetrieb ist und Fachbetrieb ist kaum etwas, weil
472 wir haben schon gesehen dass die Fachbetriebe die noch übrig geblieben sind, wo die
473 Bäckerlehrlinge noch alles machen müssen machen wollen, funktioniert die Prüfung auch
474 automatisch und bei den Industriebetrieben da ist halt so wenn sie nicht zusätzlich Schulen, dann
475 haben sie Schwierigkeiten und es gibt halt viele Lehrlinge die tun nicht gern rechnen und so weiter
476 das sind dann meistens ein bisschen schwierigere Fälle, die gibt es bei den Fachbetrieben wie bei den
477 Industriebetrieben genauso, weil du musst schon sehr viel, wichtig ist es ja als Fachkraft dass sie
478 Rezepte ausrechnen können, das kann nur die Hälfte der Lehrlinge muss ich sagen. Meine Haben es
479 immer machen müssen muss ich sagen, die haben auch immer in den letzten Jahren immer
480 Rezepturen berechnen müssen, die haben auch nie ein Problem gehabt bei der Prüfung und die
481 übrigen, also es gibt kaum mehr Lehrbetriebe, die die Lehrlinge nicht mehr ausbilden tun richtig, also
482 es ist besser geworden, also in den Jahren ist es besser geworden, was ich bei den Prüfungen sehe.

483

484 I: Gibt es etwas was sie selbst am Lehrbild ändern würden, so wie es jetzt ist? Oder an der
485 Lehrlingsausbildung?

486

487 B: Nein, ich glaube das ist sehr gut aufgestellt das Ganze. Nein ich könnte nicht sagen, dass ich etwas,
488 dass sich da etwas ändern müsste von meiner Sicht aus, das passt eigentlich.

489

490 I: Gibt es noch irgendetwas was sie zu dem Thema sagen möchten? Erwähnenwert finden?

491

492 B: Lehrlingsausbildung? Nein.

493

494 I: Okay.

495

496 B: Passt.

497

498 I: Super, also ich werde dann mit meinem Fragen durch. Ich möchte mich recht herzlich bei Ihnen
499 bedanken, dass Sie sich die Zeit genommen haben und meine Frage beantwortet haben. Wirklich
500 super danke schön.

501

502 B: Ich hoffe Sie können es auswerten.

503

504 I: Natürlich super, vielen Dank.

1 Transkription Interview IP4 11.01.2022 11 Uhr, Graz, Präsenz, Interviewdauer: 1:10:23

2

3 I: Also als erstes möchte ich mich recht herzlich bei Ihnen bedanken, dass Sie sich die Zeit für mich
4 nehmen, um meine Fragen zu beantworten, danke schön und dann starten wir gleich mit der ersten
5 Frage. Was verstehen Sie unter dem Begriff Fachkräftemangel?

6

7 B: Naja Fachkräftemangel verstehen wir, dass wir für bestimmte Positionen oder für bestimmte
8 Bereiche wo ein besonderes Wissen erforderlich ist die Stelle nicht adäquat besetzen können, das
9 heißt wir schaffen es zwar schon irgendwie die Stelle zu besetzen, aber das Problem ist dann das
10 teilweise Wissen fehlt, oder das Abläufe wie wir sie gerne hätten, nicht so durchzuführen sind, weil
11 eben ja Mangel Informationen da sind -sozusagen von möglichen Kandidaten oder von Personal.

12

13 I: Haben Sie in Ihrem Unternehmen schon Erfahrungen mit Fachkräftemangel gemacht?

14

15 B: Ja, wir machen die seid eigentlich Corona verstärkt im Bereich Service und im Bereich Verkauf,
16 auch im Bereich der Produktion und eigentlich im Standort schon schwer tun. Da glaubt man es
17 eigentlich okay, naja da ist jetzt keine Ausbildung im, aber es ist trotzdem, also wir leiden darunter,
18 also das ist nicht das gleiche.

19

20 I: Hat sich das auf Ihr Unternehmen negativ ausgewirkt?

21

22 B: Ja hat sich negativ ausgewirkt, weil auch bestehende Mitarbeiter durch möglicherweise neue
23 Mitarbeiter die was, also wenn die Stelle nicht optimal besetzt wird, hat das eine Auswirkung auf das
24 bestehende Personal, weil das dann tendenziell geht die Arbeitsleistung auch ein bisschen zurück
25 und sie passen sich, sie gleichen sich ein bisschen an, also das ist jetzt nicht, so dass die neuen besser
26 wären, sondern dass eher die bestehenden auch noch um eine Spur schlechter werden.

27

28 I: Durch die Überarbeitung? Oder...

29

30 B: Mitunter ja, oder auch, dass man auch sagt, warum soll ich das jetzt machen, ist ja nicht meine
31 Aufgabe, da ist ja die Mitarbeiterin zuständig oder so in dem Bereich ja.

32

33 I: Wie würden Sie die aktuelle Arbeitsmarktsituation beschreiben?

34

35 B: Angespannt also im Bereich, in der Branche in der wir sind wo wir ein bisschen vielleicht auch mit
36 schwingen mit Hotellerie, Gastgewerbe also Gastgewerbe was halt die Filialen und die Cafés betrifft,
37 merkt man das schon dass wir uns schwer tun Arbeitskräfte zu finden und vor allem auf diesen sagen
38 wir mal den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin die, nehmen wir mal den Studenten weg oder

39 geringfügige Mitarbeiter, aber so diese Stamm Arbeitskräfte die sind immer schwieriger zu finden
40 und kann sein dass durch diese Lockdowns auch irgendwo, jetzt ist die Mitarbeiterin wieder zu
41 Hause, wobei wir eh versucht haben im Lockdown die Mitarbeiter trotzdem einzusetzen also auch
42 die Kellnerinnen und die Servicekräfte, weil wir auch gesehen haben es ist nicht zielführend wenn Sie
43 zu Hause sind.

44

45 I: Welche Strategien verfolgen Sie in Ihrem Unternehmen, um Fachkräfte zu rekrutieren?

46

47 B: Ganz ganz schwierig, ich sage es mal so wir nehmen eigentlich eh schon das was kommt. Es ist
48 jetzt nicht, so dass man das Selektieren kann, wo man sagen kann man sucht einen Konditor. Es ist
49 aktuell in der ganzen Steiermark kein einziger Konditor arbeitslos gemeldet. Diese Fachkraft, jetzt
50 habe ich zwei Möglichkeiten, jetzt kann ich einerseits Lehrlinge ausbilden und diese Arbeitskraft mir
51 quasi selber im Unternehmen formen, aber das ist mit einem Zeitaufwand verbunden und auch mit
52 einer gewissen Dauer, weil bitte Arbeitskraft hat, dort ist wo man sie braucht, also diese fertige
53 Arbeitskraft, also ein Lehrling ist auszubilden und das dauert seine Zeit. Ja ansonsten an Strategie,
54 man versucht hat ich meine in unteren Bereich das vielleicht etwas familiärer rüberzubringen dass
55 wir vielleicht ein familienfreundlicher Arbeitgeber sind, dass wir halt auch versuchen dieses Thema,
56 also wir haben Dienste die sich auch sehr gut mit einem Privatleben verbinden lassen wenn ich zum
57 Beispiel sage ich mache einen Frühdienst, dann habe ich den ganzen Nachmittag frei oder wenn ich
58 nachmittags Dienst mache und vielleicht keine Ahnung mit dem Lebenspartner mir das mit den
59 Kindern organisieren und vor allem wir haben gerade im Verkauf und dem Service gerade das Thema
60 dass wir sehr selten eigentlich 40 Stunden Kräfte haben, sondern eher Teilzeitmitarbeiter.

61

62 I: Also ist das nicht gefragt, Vollzeitkräfte?

63

64 B: Nein es ist für uns schon praktisch, aber die Mitarbeiter an sich, vor allem wenn man jetzt an den
65 Verkauf denkt, da haben wir doch eher Damen gibt es eigentlich viele die eben Kinder haben, die
66 dann sagen nein, das ist mir zu viel, das schaffe ich nicht, das geht sich nicht aus mit den Kindern und
67 so weiter. Für uns ist es aber natürlich nicht einfacher, also ich muss jede Stelle, ich muss das wieder
68 vom Dienstplan her mehrfach besetzen, also dass ich quasi den gesamten Tag Abdecke.

69

70 I: Also was glauben sie, also mit welchen Herausforderungen sehen Sie sich konfrontiert, wenn Sie
71 auf der Suche nach Fachkräften sind?

72

73 B: Wir haben ein Thema dass es, dass das Mitarbeiter, also eine große Herausforderung ist es das
74 Lohn und Gehalt Gefüge das man in einem Unternehmen hat das man das in Balance hält, weil
75 gerade bei neuen Mitarbeitern und wenn Mitarbeiter wissen sie sind rar am Arbeitsmarkt natürlich
76 ein anderes Verhandlungspotenzial haben, also das heißt wir müssen entweder die Zeit verkürzen
77 der Arbeit und gleich ist bezahlen, oder mehr bezahlen, dass es dann unterm Strich vielleicht der
78 Anreiz ist zu wechseln, also wenn man jetzt zum Beispiel jemanden abwirbt, oder wenn jemand zu
79 einem anderen Betrieb geht. Gleichzeitig kann das aber auch dazu führen das bestehende
80 Mitarbeiter, die vielleicht schon seit 5/6 Jahren da sind, dann plötzlich weniger verdienen und dann

81 muss man das ganze System ein bisschen sich anschauen, wie das passen kann und dass das nicht zu
82 irgendeiner Unruhe führt.

83

84 I: Hast du, das heißt, die größte Herausforderung ist jetzt die Bezahlung? Dass man sagt man
85 bekommt nur Fachkräfte, wenn man mehr bezahlt das die Konkurrenz?

86

87 B: Ja die Konkurrenz ist auch ein Thema würde ich schon sehen, aber die Bezahlung ist ein größeres
88 Problem.

89

90 I: Okay. In welchem Bereich ist es am schwierigsten für Sie Personal zu finden, Lehrlinge oder
91 Fachkräfte?

92

93 B: Eigentlich Fachkräfte, Lehrlinge ist es besser seid Corona witzigerweise, also wenn wir jetzt einen
94 Lehrling suchen, also Lehrlinge bilden wir aus im Bereich Bäckerei und im Bereich Konditorei, im
95 Filiale Bereich, in der Gastronomie also jetzt im Verkauf bilden wir niemanden aus, also das machen
96 wir nicht, da ist es okay jemanden zu finden, aber da brauchen wir natürlich auch, also das ist jetzt
97 nicht so dass wir jedes Jahr fünf Lehrlinge brauchen, also das ist aufgrund der Betriebsgröße und des
98 jeweiligen Bereichs auch mit der Planung dass man sagt okay, wann gehen die Lehrlinge
99 Berufsschule, wann sind die da, dass das ein bisschen einen Ablauf hat, dass man das ein bisschen
100 steuert und ansonsten Fachkräfte tun wir uns schon relativ schwer zu finden. Wie man sich vielleicht
101 selber attraktiver macht als Marke das ist sicher ein Thema, was wir in Zukunft sicher auch
102 berücksichtigen müssen, also wie wir uns sagen, wir jetzt als Bäckerei ... als attraktiven Arbeitgeber
103 darstellen können und womit wir punkten können im Vergleich zu jeglichen Mitbewerbern, das ist
104 sicher ein Thema, was in Zukunft nicht zu außer Acht lassen ist.

105

106 I: Was glauben Sie, wie ist es zu einem Fachkräftemangel in der Bäckerei und Konditorei Branche
107 gekommen?

108

109 B: Das ist so, dass erstens die Arbeitszeiten ein Problem sind, das hat gerade junge Menschen
110 überlegen sich okay ich mache jetzt eine Lehre, dann, ich formuliere das einfach jetzt so direkt wie es
111 mir vorkommt ist das was dann überbleibt, okay die letzten die nehmen dann irgendwie die Bäckerei
112 und Konditorei, vielleicht Konditorei ist noch besser, aber Bäckerei. Weil es vielleicht damit zu tun
113 hat, weil das ein sehr schlechtes Image hat, weil man früh aufstehen muss, weil man vielleicht 6 Tage
114 arbeiten muss und dann muss man sich natürlich schon selber als Betrieb an der Nase nehmen und
115 sagen okay, was können wir tun damit es besser wird, weil das ist richtig das und es ist auch ein
116 bisschen Ablauf bedingt das Produkte wenn man, also man muss das jetzt so verstehen die Produkte
117 die wir herstellen, wenn die gebacken sind die haben eine gewisse Haltbarkeit und wenn ich jetzt ein
118 Brot backen, oder jetzt eine Semmel und die kommt aus dem Ofen dann ist es optimal wenn Sie
119 möglichst frisch zum Kunden kommt, sei das jetzt Filiale, oder Gastronomie wo wir hin liefern etc.
120 und der Mitarbeiter muss natürlich dann da sein, wenn das Produkt hergestellt wird und früher war
121 das so, dass das in der Nacht hergestellt wird und das ist mittlerweile durch Technik besser, weil wir
122 auch am Tag herstellen können, das Kühlen können und dann müssen nicht mehr alle Mitarbeiter in

123 der Nacht da sein, aber das ist jetzt eben, das ist jetzt eigentlich das dieses Problem dahinter jetzt hat
 124 man bestehende Mitarbeiter die sind es gewohnt man muss sich vorstellen man kriegt ja
 125 Nachtzulagen, wenn man in der Nacht arbeitet, das heißt das hat natürlich einen positiven Effekt auf
 126 die Entlohnung. Gleichzeitig hat das aber ein Problem für Mitarbeiter also für neue Mitarbeiter,
 127 Mitarbeiter auszubilden, neue Mitarbeiter zu finden, wenn die Arbeitszeiten nicht attraktiv sind. Man
 128 kann sich natürlich an alles gewöhnen, aber ich sage einmal der Staat an sich, das ist sicher ein
 129 Problem, dass das nicht besonders attraktiv ist und das führt dann dazu dass er wenige Lehrling
 130 ausgebildet werden und gleichzeitig mehr Mitarbeiter irgendwann aus dem Unternehmen
 131 ausscheiden, weil sie einfach in Pension gehen, oder sich vielleicht umschulen lassen, weil sie sagen,
 132 ach das interessiert mich nicht mehr in der Nacht aufstehen, das ist mir zu stressig und dieses in der
 133 Nacht produzieren und sagen wir dieses direkte arbeiten, das heißt ich produziere was, ich Backe was
 134 und liefert das aus ist auch stressiger, weil wenn jetzt zum Beispiel sagen wir es ist jetzt ein Kunde
 135 bestellt mehr von etwas, dann müssen Sie sich vorstellen ist es viel mehr Arbeit, weil der hat eine
 136 gewisse Zeit wo er das braucht, das heißt das ist ein Stresskomponent dabei und die Faktoren sind
 137 halt, Lebensmittelbranche ist immer ein bisschen stressig, das fängt schon in der Küche an, also auch
 138 bei den Köchen ist es auch nicht einfach und natürlich die Spitze des Eisbergs in der
 139 Spitzengastronomie das schaut die Geschichte vielleicht anders aus, aber so jetzt im Durchschnitt
 140 jammern da eigentlich alle und das gleiche Thema haben wir also die gesamte Lebensmittelbranche
 141 tut sich da schon relativ schwer, weil auch dieses Thema Weihnachten, Weihnachten ist bei uns viel,
 142 Silvester ist bei uns viel, Ostern, Fasching. Immer wenn vielleicht andere frei haben, oder sagen ja
 143 jetzt habe ich, meine Firma hat jetzt eh Betriebsurlaub, dann ist da vielleicht eher mehr als weniger
 144 und das alles zusammen ist halt nicht besonders attraktiv, im Umkehrschluss muss man natürlich
 145 sagen, man wird wahrscheinlich nie arbeitslos sein, wenn man als Bäcker arbeiten will und als
 146 Konditor und die Bezahlung stimmt, also ich sage einmal für das müsste man eigentlich ein Studium
 147 haben, also wenn ich jetzt bei uns an bestimmte Posten denke, also wenn man jetzt bei uns Mischer
 148 ist, natürlich arbeiten die in der Nacht und auch nicht wenig, aber ja die haben alle einen recht guten
 149 Lohn.

150

151 I: Also sie haben ja gesagt, also die Arbeitszeit sage ich jetzt dann mal ist teilweise nicht attraktiv,
 152 aber man bekommt ja eine Nachtzulage.

153

154 B: Genau.

155

156 I: Also das...

157

158 B: Also das Finanzielle, nur jetzt ist es so, dass wir eine Generation haben oder jüngere die was quasi
 159 zum Ausbilden wären die den Fachkräftemangel dann kompensieren, weil ich sage jetzt nicht dass
 160 knapp 50 oder knapp vor der Pension stehender, der wird jetzt nicht in die Bäckerei wechseln und die
 161 die es gewohnt sind, sind es ja eh gewohnt und die Jungen da habe ich so das Gefühl manche ist das
 162 Geld einfach nicht so wichtig, die sagen, nein mir ist mein Leben wichtiger. Ich kann ihnen das sagen,
 163 wir haben einige Mitarbeiter, auch ältere Mitarbeiter im Betrieb das sind die Arbeitszeiten, die
 164 führen dazu dass es in einer Beziehung Probleme gibt, dass der vielleicht eine Scheidung schon hinter
 165 sich gehabt hat, also das ist auffällig, also das ist ein Thema wo man dann auch sagt, oder auch in
 166 anderen Bereichen wo man jetzt keine Fachausbildung braucht, wo man sagt das sind eher

167 Hilfskräfte die aber trotzdem eine gewisse Einschulung brauchen für ihre Position, wo halt da und
168 dort eine Vorgeschichte da ist und der muss in der Nacht arbeiten, weil er eben das Geld braucht, das
169 ist immer so ein bisschen so ein zweischneidiges Schwert. Also es wird sicher in Zukunft mehr in den
170 Tag gehen, aber ganz die Nacht wird natürlich nicht verschwinden und es kann nur so funktionieren,
171 dass es einen Lohnausgleich gibt, das heißt auch es wird ja Überbezahlung geben, sonst werden die
172 Mitarbeiter sagen, ich arbeite nicht mehr, ich nehme einen anderen Betrieb. Wenn es gute
173 Mitarbeiter sind ist man schon bestrebt die zu halten, weil da geht es ja eher darum, dass wir
174 aufgrund von einem anderen Ablauf produzieren können und uns das gar nichts bringt in der Nacht,
175 also es ist schade darum und dann würde der Mitarbeiter wenn man den verliert, dann wird man
176 wahrscheinlich bereit sein mehr zu bezahlen wenn dieser Mitarbeiter dann wirklich wieder
177 eingeschult ist, gefunden ist und dann wirklich selbstständig in dem Job funktioniert, das ist nicht so
178 einfach, je nach Posten.

179

180 I: Was halten sie von Quereinsteigern im Konditorei und Bäckerei Bereich?

181

182 B: Gut, gut, haben wir auch einige in der Konditorei, also in der Bäckerei, also das sind auch so
183 Mitarbeiter die auf dem zweiten Bildungsweg sozusagen eine Lehre machen, das ist eigentlich
184 perfekt weil da haben wir eine, eine Mitarbeiterin in der Konditorei die hat einmal 2/3 Jahre studiert
185 und hat dann einfach festgestellt, das ist nicht für Sie das Wahre, die macht eine Doppellehre und
186 das ist eine Mitarbeiterin die kann man auch zu einer Führungskraft entwickeln, weil sie einfach auch
187 diese Kapazitäten hat, weil sie spielt sich in der Berufsschule das ist für sie jetzt natürlich nicht so
188 stressig und ist glaube ich 22 die Mitarbeiterin, eigentlich gut also wir haben da schon mehrere
189 Erfahrungen gemacht. Es funktioniert ganz gut, vielleicht die erste Umstellung ist ein bisschen anders
190 als wie, wenn man jetzt zum Beispiel wirklich nur, wenn man jetzt von der Uni direkt kommt, bis man
191 einmal in dem klassischen Arbeitsding drin ist, ist das ein bisschen an anderer Ablauf, aber kein
192 Problem eigentlich, wenn man es will und die wollen ja meistens. Bei Lehrlingen ist es so es gibt ja die
193 Lehrlinge, wo die Eltern dahinter sind, dass er oder sie zum Beispiel ein Bäcker oder Konditor Lehre
194 macht, schlecht, wenn quasi der Lehrling, wenn die selber dahinter sind und sich um das Ganze
195 annehmen, was zum Beispiel bei einem Volljährigen oder einer Volljährigen der Fall ist, dann habe ich
196 das Problem nicht, also das ist von Grund auf kein Thema.

197

198 I: Also die die einen Quereinstieg machen, haben dann mehr Interesse am Beruf selbst?

199

200

201 B: Genau, genau die haben mehr Interesse und haben vielleicht auch schon ein bisschen Erfahrung,
202 weil sie etwas anderes gemacht haben und wissen das wollen sie nicht, dann hat sich vielleicht aus
203 dem herauskristallisiert, dass es das sein könnte und das ist ideal also eigentlich gut.

204

205 I: Wie würden Sie persönlich den Fachkräftemangel in der Zukunft einschätzen?

206

207 B: Naja, also ich glaube beim Fachkräftemangel an sich, sind schon die Unternehmen, also das wird
208 sich in Zukunft nicht von selbst lösen, also ich glaube auch dass es vielleicht von Seiten politischer

209 Akteure, die müssen auch was tun, aber ich glaube, dass die Betriebe etwas tun müssen, also das
 210 man sich selber ein Umfeld schaffen muss dass man dem entgegen wirkt, also dass man auch mit,
 211 also ich sehe es eh nur mit Lehrlingen oder auch vielleicht mit Leuten, also was wir zum Beispiel in
 212 einer Filiale machen, Dienstleistung, das heißt wenn jemand freundlich ist, also ich kann mir zum
 213 Beispiel vorstellen, ich meine das klingt vielleicht jetzt abstrakt, aber wir haben solche Beispiele.
 214 Schau das zum Beispiel eine Friseurin das mit ihr im Verkauf gut funktionieren kann, weil sie einfach
 215 kundenorientiert ist, weil sie den Umgang mit den Kunden kann und das vielleicht jemand der nie
 216 einen Kundenumgang gehabt hat nicht wirklich passen wird, also überall wo ein Kundenkontakt da ist
 217 und das schon gemacht hat das ist eigentlich das Wichtigste in unserem Bereich also den Rest
 218 können wir beibringen und in der Produktion, Produktion geht immer über Lehrlinge, also wir
 219 werden da, also ich sehe es ja selbst wenn ich unsere Liste anschau der Dienstnehmer und ich sehe
 220 wann die Leute planmäßig in Pension gehen, dann weiß ich dass wir in fünf Jahren ein Problem
 221 haben, deswegen versuchen wir jetzt verstärkt Lehrlinge einzusetzen, also wir haben jetzt aktuell
 222 fünf Lehrlinge im Betrieb und ich möchte bis zum Sommer noch zwei dazu nehmen damit wir da
 223 eigentlich eine gute Basis haben und dass da was nachkommt. Sonst glaube ich nicht dass, vor allem
 224 auch wenn die Politik Anreiz erschafft bis das fruchtet das dauert, weil es ja viele machen Halt und
 225 das ist ja auch verständlich, weil es muss ja jeder auf sein Leben schauen, aber ich sehe halt auch das
 226 Problem das gerade bei so Jobs wo die Bezahlung jetzt nicht überdurchschnittlich ist sondern in
 227 einem normalem Niveau das da die Mitarbeiter sagen, ach wieso soll ich arbeiten gehen, ich bleibe
 228 zu Hause oder ich bin arbeitslos und es ist mir zu stressig oder sonst etwas also die die könnten, also
 229 ich glaube nicht dass der Fachkräftemangel jetzt besser wird und zum Thema vielleicht Mitarbeiter
 230 aus dem Ausland, das ist halt auch nicht so einfach wir haben einige Mitarbeiter die haben
 231 beispielsweise, wir haben eine Mitarbeiterin die hat im Iran eine Konditorlehre gemacht und hat dort
 232 als Konditoren gearbeitet, das ist was komplett anderes als in Österreich, also die Produkte die Sie
 233 dort hergestellt hat, sind anders als die Produkte die wir hier in Österreich quasi oder was man so
 234 kennt von einer Konditorei. Natürlich hat sie mit Lebensmittel zu tun gehabt, das ist ok, ich weiß
 235 nicht, ob das in unserer Branche ein Lösungsansatz ist der da und dort vielleicht, aber dann haben wir
 236 das sprachliche auch wieder, das ist nicht so einfach.

237

238 I: Also, glauben Sie mehr Begeisterung für Quereinsteiger, könnte das auch ein Ansatz sein?

239

240 B: Ja also auf jeden Fall, könnte ich mir schon vorstellen, also dass man, aber die Begeisterung, das ist
 241 die Frage wie man das herausarbeitet wie man diesen Funken quasi überträgt, das ist so ein bisschen.
 242 Also wir haben das ja jetzt aktiv gehabt im letzten Jahr, personalsuche für hier, also Katastrophe, wir
 243 haben überall inseriert. Es ist zuerst nichts gekommen es ist dann erst ein bisschen später besser
 244 geworden, aber wir merken es halt auch, also wenn jetzt zum Beispiel ein Lockdown ist man findet
 245 dann kein Personal und fragen Sie mich nicht warum, ich kann es nicht sagen, sehr schwierig.

246

247 I: Gibt es von Ihrer Seite noch irgendetwas, was zum Thema Fachkräftemangel jetzt erwähnenswert
 248 wäre, was sie...

249

250 B: Auf die Schnelle nicht, fällt mir jetzt nichts ein.

251

252 I: Und sie glauben, dass es rein Lösungsansätze von dem Betrieben ausgehen muss?

253

254 B: Ich glaube, dass die Betriebe etwas tun müssen, aber das ist Zusammenspiel zwischen
255 Unternehmen und auch Staat wesentlich sein wird, weil die Rahmenbedingungen, die der Staat
256 irgendwie schafft, was auch vielleicht im Bereich der Ausbildung ist. Verstärkt muss er wahrscheinlich
257 Berufsgruppen wo sage ich jetzt einmal, wo Mangel ist oder wo sich das abzeichnet, da muss im
258 Bereich der Ausbildung einfach etwas, also etwas verstärken damit da was passiert, weil sonst, von
259 selbst wird es nicht funktionieren.

260

261 I: Wenn es für sie in Ordnung ist, würde ich dann zum nächsten Punkt übergehen, die
262 Arbeitgeberattraktivität. Welche Rolle spielt für sie also das Employer Branding oder
263 Arbeitgeberattraktivität?

264

265 B: Ja in Wahrheit betreiben wir es noch nicht wirklich, es wird aber eine Rolle spielen, also meine
266 Filialmitarbeiterin die für das Personal zuständig ist haben wir erst vor einem Monat einmal darüber
267 geredet was wir tun können, damit wir da einfach attraktiver wahrgenommen werden, also mehr
268 wahrgenommen werden in diesem Bereich, weil ich sage einmal so, wir gerade zwar so eine Größe
269 haben wo das dann halt irgendwann anfangen muss, weil es halt auch, weil es vielleicht auch andere
270 machen und weil es halt einfach ich will jetzt nicht sagen irgendein trübsal ist, aber es sich scheinbar
271 schon abzeichnet dass man das braucht, um einfach eine gewisse Gruppe zu erreichen. Also so richtig
272 professionell betreiben wir das nicht, ich meine unterschwellig ja, aber nicht professionell.

273

274 I: Was ist Ihrer Meinung nach der Vorsatz für ein gutes Employer Branding für ein Unternehmen?
275 Oder was macht das aus, ein gutes Employer Branding?

276

277 B: Ja ich glaube es sollte auf jeden Fall authentisch sein, es sollte auf jeden Fall zum Unternehmen
278 passen, also es sollte jetzt nicht irgendwie so aus einem Guss sein das irgendwie dieser
279 Zusammenhang da ist, dass das jetzt nicht irgendwie wie soll ich sagen, irgendetwas konstruiertes ist,
280 sondern dass das echt authentisch ist und das einfach dieser so wahrgenommen wird, ich glaube das
281 ist einmal das Wichtigste also dass man da sich nicht irgendwie, also dass man das nicht übertreibt,
282 aber auch nicht sagt das brauchen wir nicht, das ist nicht wichtig, sondern dass das irgendwie ein
283 bisschen ein, dass das Verhältnis einfach stimmt. Da tun sich große Unternehmen natürlich viel
284 leichter als wir. Also das ist ja wie gesagt, 5 Schritte sind dann noch zu machen und dann kommt
285 vielleicht irgendwann das.

286

287 I: Und haben sie schon irgendetwas geplant, irgendwelche Maßnahmen für Arbeitgeber Attraktivität
288 um das nach außen zu...

289

290 B: Ja, ich meine ein Thema kann vielleicht sein, dass man versucht über ein bisschen über Social
291 Media dass man da ein bisschen was macht, dass man das Thema Mitarbeiter auch ein bisschen
292 mehr einbezieht in die Kanäle was wir derzeit gar nicht machen, dass man auch hergeht und sagt

293 dass wir uns einfach darstellen als sage ich jetzt mal, als Betrieb der Mitarbeiter ausbildet, dass man
 294 auch den Zugang mehr zu Berufsschulen oder bestimmten Orientierungsdingen schafft also wie keine
 295 Ahnung, wie Berufsorientierungsmessen, dass man vielleicht dort mal was macht, dass man auf das
 296 Thema das Handwerks mehr einbringt, das das auch, also ich sehe das ein bisschen im Bereich der
 297 Lehrlinge und so. Im Filialbereich kann das durchaus auch so sein, wenn der Kunde in eine Filiale
 298 kommt, dass diese Kunden vielleicht auch zukünftige Mitarbeiter irgendwann werden, also das gibt
 299 es auch da und dort also das haben wir auch schon gehabt das einmal einen Kunden, der hat gesagt,
 300 nein bei euch ist es so lustig, das schaut und dann haben Sie sich beworben, aber das ist halt nicht so
 301 geplant, also das ist eher läuft halt so ein bisschen mit. Vielleicht dass man auch versucht, also das
 302 haben wir uns mal überlegt, dass man welche Jobs ist bei uns gibt, vielleicht so Flyer auflegt
 303 beziehungsweise, eventuell gewisse Portale konzentrierter nicht nur einen Job ausschreibt, sondern
 304 quasi das Unternehmen darstellt, also so etwas in der Richtung.

305

306 I: Wie würden sie ihre Mitarbeiterführung beschreiben?

307

308 B: Ich würde einmal sagen, unsere Mitarbeiterführung ist eher familiär, eher flache Hierarchien, also
 309 wir sind eher direkt, das heißt, es gibt jetzt nicht gar so viele, sowie ein Organigramm, viele Stellen
 310 die irgendwie zum, also bis einmal der ganze Apparat, sondern dass es eher flach. Also es gibt im
 311 Prinzip so Familie, ich, meine Schwester und dann gibt es halt verschiedene Abteilungen und da gibt
 312 es halt jeweils eine Leitung und im Prinzip bin ich auch teilweise selbst vor Ort, gebe Anweisungen,
 313 aber nicht immer weil für das habe ich auch quasi deren Führungskräfte, aber das Ganze ist sehr auf
 314 Augenhöhe und nicht irgendwie äh, ja und wenn es irgendwie ein Problem gibt, dann gibt es einen
 315 Grund für das Problem und meistens findet man eine Lösung und die Lösung die sich dann nicht
 316 findet ist wenn es ein Motivationsproblem ist, also wenn der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin
 317 einfach nicht will, also das ist so, ja dann muss man halt schauen inwieweit man das dann löst, weil
 318 da ist es da und dort schon sehr schwierig, äh, ja, also wenn keine Motivation da ist dann kann man
 319 Schulungen machen, Information, wie auch immer, das wird dann meistens nicht funktionieren.

320

321 I: Wie wichtig ist für sie die Motivation Ihrer Mitarbeiter?

322

323 B: Ganz wichtig, fast das Wichtigste, also das ist ein ganz wichtiger Faktor, weil sich das direkt auf den
 324 Kunden überträgt und gleichzeitig im Zusammenleben zwischen den Mitarbeitern untereinander,
 325 wenn sie gerade arbeiten, ganz eine entscheidende Rolle spielt. Also das ist so natürlich die
 326 Beziehung die muss passen, aber wenn, das sind oft auch kleine Gäste zum Beispiel wenn ich sage,
 327 zum Beispiel die Mitarbeiter bei uns sagen wir es ist Weihnachten und es ist sehr viel zu produzieren
 328 und die Produktionsmitarbeiter haben Überstunden, dann ist es für uns selbstverständlich dass sie
 329 einen gescheiten Kaffee kriegen und dass sie Verpflegung haben und dann ist das auch meistens so
 330 ich, wenn ich gerade durch gehe es ihnen persönlich gebe, weil es dann eigentlich zusätzlich dass,
 331 das so ja, das ist ihnen egal sondern die stehen dahinter, also das ist da das Thema. Also ich sehe dass
 332 das bis zu einem gewissen Grad motiviert und nicht dass das einen Sinn hat wenn man immer nur
 333 anschafft und natürlich muss man Dinge sagen das ist dir klar Anweisung, also Arbeitsanweisung es
 334 ist jetzt ja auch keine Strafarbeit, also wenn ich zum Beispiel nicht, also wenn ich jetzt zum Beispiel in
 335 einer Filiale bin und der Tisch ist nicht aufgeräumt und ich gehe vorbei, dann nehme ich das gleich
 336 mit, das ist kein Stress und so Kleinigkeiten halt und auch dass man Rücksicht nimmt im Bereich der

337 Dienstplanung auf die Themen die Mitarbeiter haben, ob das jetzt ein Arzttermin ist oder
338 Dienstaustausch und da muss man nicht über streng sein, wichtig ist dass es im Großen und Ganzen
339 funktioniert. Das kriegen die Kunden oft gar nicht mit und da sind wir sicher nicht so streng. Es würde
340 auch gar nicht funktionieren, natürlich wenn man immer alles durchgehen lässt das geht auch nicht,
341 aber die Frage ist halt immer was ist notwendig, was ist nicht notwendig und wenn sie nicht motiviert
342 sind, dann ja, das funktioniert nicht.

343

344 I: Und glauben Sie auch dass dadurch Unmotivation sage ich jetzt einmal von Mitarbeitern andere
345 anstecken kann?

346

347 B: Ja, dass sie sich gegenseitig quasi richtig runtersiehen also das dann einfach der letzte push ein
348 bisschen fehlt, also das wenn die einfach sehen die ist gut drauf das hat dann vielleicht einen Grund,
349 es gibt ja auch Mitarbeiter die sind von sich aus immer motiviert also das gibt es auch und die tun
350 einem Team gut als wie es jetzt lauter Mitarbeiter sind die wenn jetzt irgendetwas nicht funktioniert
351 wo nur genörgelt wird oder nur, das überträgt sich dann auf die Stimmung der anderen, der ist schon
352 wieder so schlecht drauf oder der hat schon wieder ein Problem, das ist sicher ein Thema ja.

353

354 I: Glauben Sie, dass es in Ihrem Unternehmen auch Mitarbeiter gibt, die unzufrieden sind?

355

356 B: Ja ganz sicher.

357

358 I: Wie kommen Sie darauf? Oder wie merken sie das?

359

360 B: Also, dass man es allen recht machen kann, ist fast nicht möglich und die Unzufriedenheit hat
361 eigentlich im Großen und Ganzen kann das zwei Gründe haben. Das kann aktuell das Thema
362 Bezahlung sein, wenn Mitarbeiter in Kurzarbeit sind, was dann natürlich nicht so einfach ist aber
363 direkt nicht auf das gleiche kommen was sie davor gehabt haben gleichzeitig muss man sagen wird
364 auch die Arbeit weniger, aber vielleicht wollen sie das nicht, das ist sicher ein Thema, dass es zur
365 Unzufriedenheit gekommen ist. Ich verstehe es, weil wenn man Zahlungen hat, keine Ahnung sagen
366 wir vielleicht eine alleinerziehende Mutter ist Verkäuferin ist sicher nicht einfach, brauchen wir es
367 nicht reden, aber das ist jetzt Tag aktuell so. Das zweite warum Mitarbeiter unzufrieden sind, ist
368 einfach weil vielleicht der Job mit der Zeit eintönig wird, wobei wir es verabsäumt haben gewisse
369 Impulse wieder zu setzen, weil eine gewisse Monotonie sich einstellt das ist einfach naturgemäß,
370 aber da versuchen wir natürlich Aktiva, als eine Mitarbeiterin die Macht bei uns Filialbetreuung die
371 führt die ganzen Filialen ab und die versuchten hat mit den Mitarbeitern zu sprechen also dass das
372 einfach, das die gehört werden, dass man mit denen redet und das Lärche machen wir selber auch
373 also zum Beispiel ich oder meine Schwester das Wotter in zu den Filialen fahren und Fragen geht es
374 euch gut, passt alles, dann lade von vielleicht die Mitarbeiter auf eine Runde Getränke ein so
375 Kleinigkeiten und somit auch vielleicht die Themen herauszufiltern die rundherum schwingen das
376 vielleicht eine Kollegin mit einer anderen nicht kann, weil die ist vielleicht zu langsam und jetzt muss
377 sie schneller arbeiten und solche Sachen.

378

379 I: Also glauben Sie auch dass man durch persönliche Gespräche die Motivation und die
380 Unzufriedenheit ein bisschen entgegenwirken kann?

381

382 B: Ja man kann entgegenwirken, man muss nur glaube ich manchmal aufpassen dass man nicht
383 immer nur so die Mitarbeiter vertröstet, dass man nicht immer nur sagt da schauen wir schon da
384 finden wir eine Lösung, dann ist einmal die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter kurzfristig, quasi da ist
385 alles okay, aber das Problem ist ja nicht gelöst, weil es gibt ja ein Problem und manche Probleme
386 lassen sich ja auch nicht sofort lösen gerade so Mitarbeiter Themen wie vielleicht passt einen
387 Mitarbeiterin nicht in ein Team, weil das vielleicht zwei Alpha Personen sind die sich gegenseitig
388 irgendwie aufreiben, dann könnte man jetzt argumentieren, okay dann kommt die in eine andere
389 Filiale, aber im Prinzip passt das jetzt auch noch nicht, dort ist vielleicht jetzt noch kein Platz oder in
390 einer Abteilung in der Produktion wo ein Mitarbeiter in einem Team von keine Ahnung Nachtschicht
391 nicht passt und der Tag passt es ihm aber auch nicht, weil da passt die Bezahlung nicht. In der
392 Nachtschicht kann ich ihn aber nicht umswitchen, da muss man halt manchmal auch glaube ich
393 ehrlich sein, ich habe jetzt keine Lösung, aber aus der Erfahrung heraus wissen wir dass sich meistens
394 Lösungen ergeben, weil einfach eine gewisse Bewegung drin ist in einem Team, weil immer etwas
395 passieren kann oder jemand ein Unternehmen verlässt und sagt nein zum Beispiel ich bin jetzt, oder
396 der Weg zur Arbeit ist mir zu weit, jetzt mache ich das schon ein Jahr das war immer so grenzwertig
397 und es ist mir zu weit und dann ergibt sich vielleicht wieder etwas oder. Natürlich gibt es ein
398 Problem, wenn verschiedene Nationalitäten aufeinandertreffen, das gibt es natürlich auch, wo
399 vielleicht eher hitzige Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen ja gewisses Stress Potenzial in ein Team
400 bringen, muss man immer schauen, ist manchmal, das ist er in der Produktion ein Thema wo man
401 vielleicht Mitte Wetter aus XY und Z das ist vielleicht nicht unbedingt, also das kann zu Problemen
402 führen.

403

404 I: Und wenn solche Konflikte entstehen, was unternehmen sie dann um die Konflikte zu lösen?

405

406 B: Wir machen das eigentlich immer so dass wer mit beiden Mitarbeitern ein Gespräch führen und
407 dann ist die Frage wie weit eine Gegenüberstellung einen Sinn macht, das macht nämlich auch nicht
408 immer Sinn beziehungsweise ein gemeinsames Gespräch, dass man so ein bisschen weiß ich nicht,
409 aber das Beste ist sofort ein Gespräch zu führen also überhaupt nicht zu warten einfach sofort das
410 Gespräch zu führen, weil es wird dann meistens nicht besser, weil es führt dazu dass entweder sich
411 die Stimmung weiter aufheizt oder die gar nicht mehr miteinander kommunizieren, was je nachdem
412 ob da ein Kontakt sein muss oder nicht zu einem Problem führt, weil wenn das zwei Abteilungen sind
413 die miteinander kommunizieren müssen dann ja kann es zu Problemen führen.

414

415 I: Können Sie mir einen oder mehrere Gründe nennen, warum ein Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen
416 gekündigt hat?

417

418 B: Dass die Mitarbeiter etwas anderes gefunden haben, das ist im Lockdown bei einigen Mitarbeitern
419 im Verkauf tatsächlich der Fall gewesen beziehungsweise auch im Service, die gesagt haben, nein mir
420 ist das jetzt so blöd das auf- und zusperren, ich suche mir was Dauerhaftes oder ich lasse mich
421 umschulen. Also das heißt, das ist einmal ein Thema das können wir, ja gut, wir hätten es, nein, wir

422 hätten es nicht lösen können, weil wenn es zugesperrt ist, dann ist es zu gesperrt und das zweite
423 oder weitere Gründe sind vielleicht die Bezahlung dass man etwas gefunden hat wo man besser
424 bezahlt wird, oder dass man später etwas gefunden hat was eher dem entspricht was man oder wo
425 man sich vielleicht wohler fühlt oder so, aber das ist dann auch wieder subjektiv, weil Bezahlung
426 kann es sein oder halt ja dass es halt näher ist, die Arbeit das gibt es auch, je nachdem ob wo
427 Parlemöglichkeiten sind oder nicht, dass es bei den Filialen im ein bisschen unterschiedlich. Ja das
428 sind die Faktoren eigentlich.

429

430 I: Gibt es in Ihrem Unternehmen irgendwelche Fort- oder Weiterbildungen für die Mitarbeiter?

431

432 B: Um ehrlich zu sein sind wir da eher schlecht aufgestellt, nicht wirklich wir haben früher einmal
433 intern so Schulungen gehabt, wobei das ist jetzt nichts was, also das war so, da haben wir quasi über
434 eine externe Firma, also das ist quasi Schulung gewesen zum Thema Getreide, zum Thema, also das
435 war im Verkauf, aber das ist jetzt so wirklich größer angelegte Geschichten gibt. In der Bäckerei wird
436 es heuer etwas geben für 2/3 Mitarbeiter das ist einfach eine punktuelle Produktschulung auf ein
437 Fertigungsverfahren.

438

439 I: Also das bieten sie aber über Fremdfirmen an, oder machen sie das selbst?

440

441 B: Das bieten wir über eine Fremdfirma an, genau diese Mitarbeiterschulung das war quasi so eine
442 Mischung aus intern und extern das heißt, da haben wir einfach versucht wieso eine ja es war einfach
443 so ein bisschen ein offener Diskurs, auch dass man die Mitarbeiter ein bisschen zusammenbringt und
444 sagt er bekommt ein bisschen einen Input von uns, gleichzeitig holen wir uns Input, also holen wir
445 uns Input von euch damit wir einfach dieses, diese Abläufe verbessern können und dadurch dass wir
446 die Mitarbeiter mit einbezogen haben hat das natürlich erstens ist es eine Wertschätzung für die
447 Mitarbeiter und dann sind die ja eher bei der Sache und sagen, aha jetzt haben wir endlich mal
448 darüber geredet bis jetzt ist das immer nur so zwischen Tür und Angel und sonst ist es einmal man
449 sieht, man bespricht das, man hat ein Flipchart, vielleicht einen Beamer, man kann das ein bisschen
450 klarer und strukturierter durchgehen.

451

452 I: Wie ist Ihre Meinung generell dazu, dass Fachkräfte immer sich Weiterbildung oder immer wieder
453 in ein Fachbuch schauen, um am Ball zu bleiben und nicht vom fachlichen her stehenzubleiben?

454

455 B: Ja, das würde ich schon als wichtig erachten, wobei da hängt es ja immer davon ab bei uns welche
456 Position welcher Mitarbeiter hat, weil ich sage mal sie müssen das jetzt so verstehen es gibt jetzt um
457 verschiedene Produkte herzustellen sagen wir beim Brot gibt es immer einen Schichtführer der quasi
458 mehr oder weniger das Sagen hat, das Hintergrund Wissen ist in der jeweiligen Schicht jetzt einmal
459 ziemlich beständig das heißt, die Brot Schicht macht hauptsächlich Brot das Wissen für vielleicht
460 irgendwelche Croissants ist jetzt nicht so wesentlich, ist die können sich jetzt natürlich schon das
461 durchlesen, aber was wir schon gemerkt haben dass sie manchmal Fehler einschleichen in Abläufe
462 und dass das Wissen dahinter schon nicht schlecht ist, aber so dass sie es selbstständig, das passiert
463 eher nicht das ist in eher mit unserem Produktionsleiter dass der vielleicht einmal wieder einfach

464 Buch her nimmt und reinschaut oder vielleicht eine Fachfirma konsultiert und dann gibt es dann halt
465 irgendein Dokument dass das Hack zugeschickt wird zu uns in der PDF und dann kann man das halt
466 nachlesen.

467

468 I: Und die Fachkraft gibt das dann an die Mitarbeiter weiter?

469

470 B: Genau, die gibt es dann weiter.

471

472 I: Inwieweit werden in Ihrem Betrieb Ausbildung Wünsche erfüllt?

473

474 B: Würden wir eigentlich machen, wenn sie da wären, aber werden nicht so richtig geäußert das
475 vielleicht auch wieder damit zusammenhängt dass sie vielleicht auch nicht wissen dass wir es machen
476 würden das heißt es ist sogar ein Thema zu sagen, hey also wir machen zum Beispiel auch Eis in den
477 Sommermonaten und da würde es zum Beispiel gute Seminare geben dass man den Mitarbeiter, die
478 Mitarbeiterin schult die das machen und das betrifft im konkreten eh eine Mitarbeiterin die wollte eh
479 immer schon zu sowas gehen und da war dann das Thema das, dass sie gar nicht gewusst hat dass
480 wir so etwas ermöglichen und wir haben aber gar nicht gewusst dass sie so etwas eh interessieren
481 würde und ja und hat sich dann halt so ergeben. Ist dann, aber Corona bedenkt nicht durchgeführt
482 worden, schauen wir mal ob das heuer funktioniert.

483

484 I: Also das heißt, wenn, bitte glauben Sie das, wenn Sie das an die Mitarbeiter kommunizieren
485 würden, dass es mehr Ausbildungswünsche geben würde?

486

487 B: Ja, das ist aber so eine Sache, wenn dann gerade viel zu tun ist oder wenn so Phasen sind, wo halt
488 Stress ist, dann glaube ich eher nicht, aber wenn man ein bisschen die Luft schafft, dass die auch ein
489 bisschen darüber nachdenken können, glaube ich schon das vielleicht sich eine Handvoll Mitarbeiter
490 ergeben würde, die das in Anspruch nehmen würden.

491

492 I: Gibt es von ihrer Seite noch irgendetwas was sie gerne über Mitarbeiter Motivation, Arbeitgeber
493 Attraktivität oder so etwas noch erwähnenswert finden oder sagen würden? Oder Ausbildung,
494 Weiterbildung irgendetwas?

495

496 B: Auf die Schnelle fällt mir nichts ein, das meiste habe ich eh schon gesagt diesbezüglich also was
497 hat uns so betrifft in unserem Bereich.

498

499 I: Dann würde ich gleich in den nächsten Punkt gehen, die Lehrlingsausbildung. Wie schaut das bei
500 Ihnen aus, sie bilden ja Lehrlinge aus, gibt es da auch eine Möglichkeit für Jugendliche, dass sie
501 schnuppern bei Ihnen und Praktiken machen?

502

503 B: Ja das gibt es und es ist ganz wichtig und ja also eine Woche ist da immer quasi usus, weil es ist ja
504 so das Thema wenn man ein Lehrverhältnis eingeht das ist ja dann quasi bindend für beide Seiten
505 und das muss schon recht gut überlegt sein, natürlich gibt es dann noch kann man das Lehrverhältnis
506 dann später auflösen, aber eine Schnupperwoche machen wir eigentlich immer.

507

508 I: Also gibt es viele Jugendliche, die bei Ihnen schnuppern?

509

510 B: Prinzipiell nicht, aber wenn welche schnuppern, dann führt das ja oft dazu, dass die Mitarbeiterin,
511 der Mitarbeiter in ein Lehrverhältnis übergehen also das ist schon recht, denn es gibt davor immer
512 Gespräche und wir haben da bis jetzt eigentlich immer nicht ein gutes Händchen gehabt bevor es zu
513 einem Lehrverhältnis kommt und den meisten hat es eigentlich gefallen nach dem Schnuppern und
514 die haben sich ganz geschickt angestellt.

515

516 I: Verfolgen Sie irgendwelche Strategien um Lehrlinge zurück rekrutieren für das Unternehmen?

517

518 B: Ähm, Strategien, um Lehrlinge zu rekrutieren. Naja, wir haben beim AMS ist die Information
519 hinterlegt und wir haben mit der Berufsschule Kontakt aufgenommen bezüglich und es sind auch ein
520 paar Portalen ist das geschaltet, dass wir auch Lehrlinge ausbilden, aber es könnte theoretisch
521 aktiver sein da müssten wir wahrscheinlich aktiver auf die Schulen zu gehen und da mehr den
522 Kontakt haben.

523

524 I: Gibt es da irgendetwas was sie speziell dafür machen, um Lehrlinge genau für Ihr Unternehmen zu
525 begeistern? Oder sie anzusprechen?

526

527 B: So direkt eigentlich nicht, also.

528

529 I: Das wäre dann also im Zuge mit der Arbeitgeber Attraktivität?

530

531 B: Ja genau, dass man, wenn man das professioneller macht, dass man da das Thema Ausbildung
532 auch mit reinnimmt, um das zu stärken und dass ich da jemand als Lehrling bewirbt.

533

534 I: Welche Möglichkeiten haben die Lehrlinge in Ihrem Unternehmen nach ihrer Ausbildung?

535

536 B: Die Lehrlinge haben prinzipiell zu 99, nein das ist übertrieben zu 90% würde ich sagen die
537 Möglichkeit im Unternehmen zu bleiben.

538

539 I: Bleiben auch alle Lehrlinge nach der Lehre?

540

541 B: Ja, kurz danach schon, aber es ist dann immer Thema wie weit oder welche Posten wir da
542 sozusagen, was dann halt frei wird, das wird dann halt auch dazu das manchmal Mitarbeiter sagt,
543 nein er sucht sich etwas anderes oder auch gerade was Damen betrifft das ist halt so die bei uns die
544 Lehre machen, so da haben wir einige da ist dann erstens das Thema Entfernung gewesen, also die
545 waren dann, der weite Weg zur Arbeit einfach zu weit, dann ist dann auch mal das Thema Familie
546 dazu gekommen und dann haben sie sich etwas anderes gesucht was näher ist gerade jetzt im
547 Bereich Konditorei, weil der und wir haben auch das Thema schon des Öfteren gehabt dass sich
548 Mitarbeiter selbstständig gemacht haben.

549

550 I: Hat es in Ihrem Betrieb schon Lehrlinge gegeben, die die Lehre schon vorzeitig abgebrochen
551 haben?

552

553 B: Ja hat es glaube ich einen oder zwei Fälle gegeben, aber das ist noch vor meiner Zeit gewesen das
554 weiß ich nicht genau.

555

556 I: Also während sie aktiv sage ich jetzt einmal sind hat es das noch nie gegeben?

557

558 B: Nein.

559

560 I: Welche Erfahrungen haben sie mit der jetzigen neuen Generation Z schon gemacht?

561

562 B: Ja ich meine so direkt mache ich dir Erfahrungen nicht, ich bin nicht so am Lehrling dran auf also,
563 wie soll ich sagen der Zugang ist glaube ich ein bisschen ein anderer man muss ein bisschen anders
564 kommunizieren also es ist, die ticken ein bisschen anders, weil ich bin schon davon überzeugt dass
565 man einen Lehrling abholen muss also dass man jetzt nicht sagen muss, sondern man muss ein
566 bisschen auf den Lehrling zu gehen, den abholen und dann hat man auf die sag ich einmal die
567 Möglichkeit mit ihm zu arbeiten und ihn dorthin zu bringen wo man es sich vorstellt, aber ich
568 persönlich weil ich die Lehrlingsausbildung im Betrieb nicht mache sondern dass eben ein Konditor
569 oder ein Bäcker macht, weil in dem Bereich bilden wir eben Lehrlinge aus, ja das kann ich Ihnen nicht
570 genau beantworten.

571

572 I: Glauben Sie, dass sich die Anforderungen speziell von dieser Generation an einen Lehrbetrieb
573 verändert haben?

574

575 B: Ja ich glaube schon, dass ich glaube, dass vieles im Bereich Kommunikation vielleicht anders
576 passieren kann oder muss, ob es sich großartig verändert glaube ich jetzt nicht.

577

578 I: Auch vom Arbeitszeitmodell?

579

580 B: Na ja gut die Lehrlinge haben unter Anführungszeichen den Vorteil, dass sie eh nicht so früh
581 dürfen, jetzt ist es so, dass die Lehrlinge bei uns zwischen vier und fünf zum Arbeiten anfangen. Das
582 Problem ist später macht es dann auch wieder keinen Sinn, weil dann geht das Ganze immer in die
583 Geschichte über, dass der Lehrling nur Reinigungsarbeiten macht, weil die meistens hinten hinaus
584 sind also der soll ja was lernen. Natürlich gehören da gewisse einfache Tätigkeiten oder gewisse
585 Geschichten auch dazu, aber er soll ja prinzipiell etwas lernen und da muss er auch dabei sein wenn
586 die Dinge hergestellt werden oder produziert werden, wenn das aber zu einer Zeit passiert wo er
587 vielleicht noch gar nicht da ist, dann ja und gleichzeitig ist es ein bisschen auch das Thema bei uns
588 wenn der Lehrling zu spät kommen würde, dann wird er das gewohnt also dann ist ja gar nie
589 gewohnt dass er vielleicht einen Dienst hat einmal später der um 2 Uhr beginnt, das ist etwas
590 anderes als wenn ich vielleicht um 5:30 Uhr arbeiten beginne also das ist die das eine ist die
591 Nacharbeit und das andere ist halt die Tagschicht und bei uns ist es so vom Ablauf her dass wir sehr
592 viel also dass die Produkte die am Tag und in der Nacht zwei verschiedene Paar Schuhe sind also auch
593 wie man sie herstellt und welches Wissen man dazu braucht und das ist auch bei unseren Lehrling im
594 Bereich der Einschulung ein bisschen schwierig weil die Lehrlinge meistens im Bereich so dieser
595 süßen Sache sind und die Brot Schicht die ist bei uns das ist eine komplett andere Dienstzeit die
596 beginnt um 18 Uhr am Abend und dauert bis 1 Uhr, 2 Uhr in der Nacht das ist eine komplett andere
597 Zeit und da fängt auch das Thema an dass der Lehrling zu einer gewissen Uhrzeit gar nicht arbeiten
598 kann und das ist ein bisschen ein Problem und ich kann die Brot Schicht nicht simulieren am Tag, das
599 geht dann erst wenn er volljährig ist.

600

601 I: Also das heißt erst wenn er mit, also meistens, wenn er volljährig ist, hat er dann die
602 Lehrabschlussprüfung schon und dann wie ist der erste in diesem Bereich wieder geschult?

603

604 B: Ja genau, wenn er normal die Lehre macht. So blöd es jetzt klingt kann er eigentlich kein Brot
605 herstellen, obwohl er Bäcker ist, weil er in diesem Bereich nie zum Einsatz gekommen ist, weil das
606 gar nicht gegangen ist das ist ein bisschen ein Problem.

607

608 I: Und für die Lehrabschlussprüfung gibt es da irgendwelche Maßnahmen diese setzen, dass sie sagen
609 in diesem Bereich, dass er die trotzdem schafft? Oder wird das bei der Lehrabschlussprüfung nicht
610 gefragt?

611

612 B: Ja das schafft er schon, es ist nur er so das Thema dass, also als Bäcker muss ich das ein bisschen
613 zu verstehen dass das Zusammenspiel Mensch und Maschine wichtig ist, weil wir haben ja doch
614 einen gewissen Maschineneinsatz neben der Handarbeit weil man das einfach braucht als Hilfe
615 Instrument, weil es ist jetzt nicht zeitgemäß wenn jetzt ein Backofen, also das ist jetzt ein Recht ein
616 großes Ding und da gibt es auch zum Beispiel Automatisierung die wir haben da wird quasi der
617 Brotlaib oder Brotteig auf so einen Abziehapparat draufgesetzt und der fährt automatisch in den
618 Ofen rein, bringt das Brot rein und holt das Brot wieder heraus und das zu bedienen ist jetzt nicht die
619 große Kunst, aber jetzt könnte man das natürlich mit der Hand auch machen das würde jetzt

620 wahrscheinlich bei einer Lehrabschlussprüfung mit der Hand gemacht werden weil das ist ein kleiner
 621 Ofen und okay und dann schiebt man halt keine Ahnung diese fünf Brotlaibe oder 10 Brotlaibe rein,
 622 aber wenn man jetzt zum Beispiel einen kompletten Ofen aber wenn man jetzt einen kompletten
 623 Ofen bespielen muss da gehört eben auch diese Erfahrung dazu dass man auch dieses Thema
 624 Temperatur/Teig Zusammenspiel versteht das bekommt man halt nur wenn man das des Öfteren
 625 macht. Also das wird immer in einem Feldversuch funktionieren, aber jetzt in einem praktischen
 626 Umfeld wird das auch schwierig sein.

627

628 I: Was glauben sie wie hat sich also, wie ist Ihrer Meinung nach das Interesse dieser Generation am
 629 Konditorei und am Bäckerei Beruf?

630

631 B: Von den Lehrlingen?

632

633 I: Ja genau ist, dass eher...

634

635 B: Das ist schon da das Interesse prinzipiell also das ist da, also sie haben irgendwie Interesse an
 636 Lebensmitteln und dieses Grundinteresse an Lebensmitteln ist das wichtigste, weil das heißt dass
 637 jemand der Interesse dran hat einfach hingereist und das muss also die Hände spielen eine wichtige
 638 Rolle, weil gerade wir als handwerklich geführter Betrieb immer diese Erfahrung brauchen das heißt
 639 man muss den Teig mit der Hand kontrollieren ob die Elastizität passt, ob das einfach passt. Das
 640 bekommt man mit und wenn man Interesse daran hat, dann hilft das hundertprozentig also das ist
 641 einfach ein bisschen ein Motivationsfaktor, weil wenn man interessiert daran ist, dann ist man
 642 motivierter das zu machen.

643

644 I: Und der Zukunft glauben sie wird es schwieriger werden Lehrlinge für diese Branchen zu finden?
 645 Oder glauben Sie, dass es...

646

647 B: Nein das glaube ich nicht. Ich glaube sogar möglicherweise das, wenn man das ganze wieder
 648 attraktiver betreibt, dynamischer betreibt, transparenter betreibt, dass das dann durchaus einen
 649 Aufschwung erleben kann das man auch sagen kann okay als Elektriker bist du die ganze Zeit einmal
 650 dort, einmal dort. Bei uns hast du einen fixen Dienst Platz, hast deine fixen Arbeitszeiten, hast diese
 651 und jene Bezahlung und hast eine gewisse Aufstiegs Optionen.

652

653 I: Welche Maßnahmen würden sie setzen, um generell den Lehrberuf für Jugendliche attraktiver zu
 654 machen?

655

656 B: Den Lehrberuf für Jugendliche attraktiver zu machen. Ich glaube das die Ausbildung ich glaube
 657 auch dass der Betrieb an sich neben dem fachlichen auch das Drumherum ein bisschen machen sollte
 658 das wäre nicht so schlecht also das heißt diese sozial Kompetenzen ein bisschen mitnehmen also dass
 659 das jetzt nicht nur, weil das sind ja junge Leute die lernen ja viele Dinge erst und das auch von Seiten

660 der Berufsschule, dass die Ausbildung möglichst umfassend sein sollte, also dass das jetzt als Bäcker
 661 seit jetzt einmal oder als Konditor dass man umfassendes Wissen auch hat drumherum, dass man
 662 Abläufe versteht. Auch ein bisschen diese kaufmännische Seite, die einem auch im Leben helfen
 663 kann, dass man Dinge sage ich jetzt mal sinnvoll löst ja. Also ich glaube dieser Rundumblick gehört
 664 ein bisschen geschärft, dass das jetzt nicht nur, das ist jetzt schon klar als Bäcker habe ich gewisse
 665 Anforderungen im Job aber vielleicht wachsen gewisse Bereiche mehr zusammen, aber das machen
 666 sie glaube ich eh schon in der Berufsschule was ich weiß. Da gibt's ja so einen kleinen Brotverkauf,
 667 wo simuliert wird, dass das Produkt ja auch verkauft werden muss und dass das vielleicht auch in der
 668 Ausbildung das einfach dieser Gesamtblick da sein sollte und dass man sich auch umfangreich
 669 auskennt und nicht nur in seinem spezifischen Bereich, also dass da ein bisschen der Rundumblick da
 670 ist.

671

672 I: Glauben Sie, dass sich die Ausbildung der Lehrlinge in Zukunft verändern wird?

673

674 B: Ja, sie wird wahrscheinlich moderner werden sind das wahrscheinlich mehr Technik oder das mehr
 675 Technologie mit geschult wird es gibt ja glaube ich was ich weiß den Bereich Lebensmittel,
 676 Produktion, so etwas wie Lebensmitteltechnologien, Bäckereitechnologie das ist glaube ich auch ein
 677 Lehrberuf mittlerweile der wo dem auch schon irgendwie also das Thema Technik oder vielleicht das
 678 Thema, ja sagen wir Industrie 4.0, dass man das irgendwie ein bisschen ins Handwerk mit rein nimmt
 679 also quasi unterstützend, weil es macht keinen Sinn wenn man sagt, mein wir sind Handwerk und das
 680 ist, das muss alles alt und altmodisch sein. Ja die Rezepturen die Teigführung, aber daneben gibt es
 681 Technologie die eingesetzt wird und ich sehe einfach das viele Lehrlinge von dieser Technologie die
 682 da ist keine Idee haben, also es ist zum Beispiel so dass wir in der Backstube einen Rezept Terminal
 683 haben, das ist einfach ein Touch PC wo die Rezepturen drauf sind, die lernen das aber nicht richtig in
 684 der Berufsschule das ein Rezept Terminal also, dass man das versteht was das Ding macht also eine
 685 gewisse Automatisierung usus ist also das muss wahrscheinlich in der Ausbildung verstärkt sein und
 686 da könnte dann schon wieder der Kontext sein, dass man sagt, aha das ist ja doch ein bisschen
 687 technisch also auch, das ist jetzt irgendwie dieses, als Bäcker so ein Erfüllungsgehilfe ist im Sinne von
 688 da ist der Teig und der muss jetzt irgendwie zu einem Produkt transformiert werden, sondern dass
 689 dieser gesamte Ablauf von also Qualitätsmanagement und etc. also diese ganzen Bereichen spielen
 690 da auch mit rein.

691

692 I: Glauben Sie, dass sich durch die Technologisierung der Bäcker Beruf oder der Konditorei Beruf im
 693 generellen verändern wird?

694

695 B: Ja ich glaube schon und das ist auch wieder so das Thema, wenn es dann zu stark die Veränderung
 696 passiert, dann ist es nämlich das Problem, dass der Mitarbeiter quasi weniger einwirkt in den Ablauf,
 697 weil er ja automatisiert ist. Das heißt eigentlich wird der fast eingespart und dann lernt er nichts, also
 698 ich zum Beispiel, wir haben den Fall jetzt erst vor kurzem gehabt mit einem Mitarbeiter. Der hat die
 699 Lehre gemacht bei einem anderen Bäckereibetrieb, der sich eher industriell geprägt hat und dort war
 700 er fertig mit der Lehre und dann ja ist es dort nicht mehr weiter gegangen, weil der Betrieb keine
 701 Verwendung mehr gehabt, hat für den Mitarbeiter. Die haben sich dann getrennt und dem Fehlen
 702 Basics, die halt für uns also, wenn er bei uns arbeitet, muss er das können, das kann aber nicht, weil
 703 er es dort nicht gelernt hat, weil das ein automatisierter Betrieb ist. Das heißt, dort ist zum Beispiel

704 ein Striazel, der wird automatisch schon geflochten, das muss niemand mit der Hand machen. Also
705 da gibt es Technik dafür, das heißt, der war eigentlich ist halt daneben gestanden bei den Maschinen
706 und hat halt ja und der wundert sich jetzt natürlich, wo diese Maschinen sind. Wir sagen das gibt es
707 nichts das sind halt die Hände das müsst mit der Hand machen solche Sachen.

708

709 I: Und den sage ich jetzt einmal die Fachkraft geht das nicht gelernt hat...

710

711 B: Und das wundert mich, warum man das nicht in der Berufsschule dann lernt, also das ist nämlich
712 das komische daran, weil da gibt es ja auch Praxis.

713

714 I: Und also die Fachkraft, die muss man daneben auf den eigenen Betrieb dann wieder einschulen,
715 weil er das ja nicht kann, damit der für sie einen Nutzen hat, oder?

716

717 B: Genau, da fängt man dann eigentlich wieder von Null an. Oder eine Handsemmel das ist auch
718 wieder so ein Produkt, also das können viele einfach nicht also, das muss man jetzt so das ist einfach
719 ein das ist einfach eine Technik wie man das quasi fertigt und ich kann Ihnen versichern, dass ein
720 Großteil der Lehrlinge das nicht können, entweder weil die das nicht im Betrieb, natürlich ist das jetzt
721 die Frage hat der Betrieb Handsemmel in seinem Sortiment oder nicht, aber prinzipiell ist das im
722 Lehrbuch von der Bäckerai drinnen also müssen sie das irgendwo in der Praxis lernen und das fehlt
723 teilweise, ich verstehe das nicht, aber ganz komisch.

724

725 I: Also das heißt für mich, das Lehrbild wird nicht weitergegeben.

726

727 B: Ja genau, oder es gibt auch andere, oder wir haben vielleicht eine andere Interpretation eines
728 Lehrbildes, oder wie der Beruf des Bäckers aussieht.

729

730 I: Also meine nächste Frage wäre jetzt eben, würden sie selbst etwas am Lehrbild oder am Lehrberuf
731 verändern?

732

733 B: Ja, da stecken jetzt eh schon ein paar Sachen drin die ich schon gesagt habe.

734

735 I: Ja genau.

736

737 B: Ich glaube schon, dass dieser Einsatz, also dieses Zusammenspiel aufs althergebrachte zwischen
738 moderner Technik, das muss einmal verankert werden, das muss da sein. Also man muss sich
739 anschauen wie schaut heutzutage ein Handwerksbetrieb aus von mir aus nennen wir es schon 2.0,
740 weil da gibt es auch den Betrieb der weniger automatisiert ist und den Betrieb der mehr hat, aber
741 trotzdem ein Handwerksbetrieb ist, oder ist es ein Industriebetrieb da sind wir dann eher auf der

742 technischen Seite, weil da ist es in Wahrheit mehr oder weniger das Überwachen der Anlage, also
 743 das heißt da brauche ich einen fähigen Mitarbeiter und kann mit ganz einfachen Mitarbeitern die
 744 halt, weil da geht es vollautomatisch da ist nicht besonders viel zu tun, da kann aber viel falsch
 745 gemacht werden, weil wenn der Teig nicht passt dann gehen halt keine Ahnung 10000 Stück von dem
 746 die dann kaputt sind von dem Artikel rein. Oder es ist halt wirklich so ein handwerklicher
 747 Bäckereibetrieb und dann gibt es halt noch die kleinen also wir haben also in Wahrheit haben wir,
 748 oder von mir aus die Nische, also wir haben in Wahrheit 3 Themenfelder, wenn man jetzt eine
 749 Bäckerei hernimmt, das eine ist ein Industriebetrieb das andere ist so dieser mittel also das ist da wo
 750 wir drinnen sind das ist der handwerkliche der ein Vollsortiment produziert das ist wirklich von allen
 751 möglichen Produkten übergeht und dann gibt es da noch so diesen nennen wir es Sonderfall das ist
 752 so die, der Spezialist. Also so ein Bäcker fällt mir jetzt gar nicht ein, vielleicht der ganz kleine
 753 Landbäcker der wenige Produkte hat, der selbst vor Ort ist und sich darum kümmert, aber das ist
 754 jetzt halt nicht also das ist eher mittlerweile selten der Fall, weil das ist immer weniger geworden
 755 also einfach Struktur mäßig, weil die Supermärkte auch Brot und Backwaren anbieten und das ist ja
 756 dann schon das Thema ich brauche ja was dazu dass der Kunde kommt also das ist ja auch so wie
 757 wenn man eben ein Kaffeehaus betreibt oder dass man sagen wir es mal so auf einem Standort ist
 758 wo man sagen wir mal wie hier Firmenkunden sind die sich irgendeine Jause oder so etwas holen.

759

760 I: Also das heißt aber auch das sind dann drei verschiedene Berufe?

761

762 B: Ich sehe das so ja eigentlich, weil der ganz kleine der muss, wirklich alles können, aber da ist halt
 763 das Thema, das wird halt mittelfristig aussterben das muss man jetzt einfach so sagen, weil wenn der
 764 jetzt sagen wir der Betriebsinhaber in Pension geht oder kränkelt da kann es schon einmal sein, dass
 765 der einfach zu sperrt, weil er braucht einen Nachfolger. Der Nachfolger muss dann wieder ein
 766 vollwertiger Bäcker sein, der muss natürlich alles können und das tut sich halt fast keiner mehr an,
 767 weil da geht es halt wirklich um das Thema da ist wenig Technik im Einsatz, weil die halt nicht
 768 investieren können der erfüllt halt irgendwo noch diese Nachversorger Geschichte und punktet
 769 vielleicht mit seiner Produktqualität, dass ihn halt am Leben erhält und dann gibt es halt diesen
 770 handwerklich mittleren Bäcker, so wie wir das sind, weil das ist also in Österreich ist der Markt
 771 strukturell so dass die meisten Bäckereifilialisten ich sage jetzt mal ab 5 Filialen bis. Sehen wir mal in
 772 Graz ... ich glaube die haben über 30 Filialen und im Wiener Raum gibt es ein paar größere wie --, --
 773 oder ... die haben so 60/70 Filialen. Die setzen deshalb über die Filialen ab und daneben gibt es halt
 774 dann ganz viele die sowie Lebensmittelhandel, Tankstellen die halt auch Backwaren verkaufen und
 775 da ist es halt der Industriebetrieb der dieses Produkt liefert beziehungsweise den Rohling produziert
 776 der dann dort halt vor Ort gebacken wird und die was das Produzieren brauchen sicher einen
 777 anderen Mitarbeiter also natürlich würde dir was bei uns arbeitet dort immer arbeiten können aber
 778 von denen braucht er nicht viele, weil er halt automatisiert ist, weil bei uns ist es so wenn wir
 779 Semmeln produzieren sind dort drei bis vier Mitarbeiter involviert, dort ist ein Mitarbeiter involviert,
 780 weil der einfach all diese Prozesse wobei uns noch Hände hinkommen sind dort quasi über Anlagen
 781 gelöst und über Maschinen.

782

783 I: Also müsste man dann zum Beispiel für die Zukunft sage ich jetzt einmal für den Industriebetrieb ist
 784 das ein eigener Berufsbezeichnung...

785

786 B: Aus meiner Sicht schon, ja.

787

788 I: Und der Mittelbetrieb ist dann eigene und der...

789

790 B: Den Kleinen wird es wahrscheinlich so nicht geben mehr, weil außer man hat wirklich ein Konzept
791 dahinter oder eine bestimmte Nische wo man sagt okay ich mache das jetzt aber zeitgemäß aber
792 dann fange ich eh schon wieder an mit Technologie, weil ich finde ja keine Mitarbeiter also ich
793 brauche halt irgend einen Tiefkühlschrank oder irgendwelche Lagerräume wo ich meine Teige lagern
794 kann, weil sonst muss ich das ja quasi mit Zeit Abläufen, jetzt muss ich in die Bäckerei, weil jetzt muss
795 ich das Anrühren, aber das kann er vielleicht eine Maschine automatisch machen, dann muss ich das
796 nicht anrühren. Ob ich das jetzt anrühre oder die Maschine das automatisch rührt und da jetzt
797 vielleicht irgendeine Computersteuerung ist, ist ja egal, aber natürlich geht das Fachwissen weg
798 beispielsweise Sauerteig. Also wir setzen unseren Brotene Sauerteig ein den produzieren wir selbst,
799 aber wir produzieren ihn mit einer Anlage. Wir haben auch einen Sauerteig die produzieren wir quasi
800 ohne Anlage, denn die Anlage führt dazu, dass der Bäcker nicht daran denken muss dass er um 12
801 Uhr Wasser und Mehl füttern muss, sondern das macht das Ding automatisch Und am Wochenende
802 muss dann auch niemand am Sonntag in die Bäckerei und das Füttern, weil das macht das Ding
803 automatisch und gleichzeitig für das dazu dass sich der Bäcker nicht mehr mit Sauerteig auskennt,
804 weil er die Maschine diese Rezeptur hat und wenn dann Fehler sind dann heißt es ja ich kann nichts
805 dafür das macht eh die Maschine, aber das Wissen dahinter fehlt. Aber wenn das jetzt einer mit der
806 Hand macht dann spürt er das, weil er das sieht, ja der sieht ah da passt was nicht beim Sauerteig,
807 weil habe ich zwar alles richtig gemacht Temperatur, Mehl, also Wassertemperatur, Mehl, diese
808 Mengenverhältnisse und ich glaube das sind einfach zwei Paar Schuhe, also der der etwas mehr im
809 Industriebetrieb ist muss sich vielleicht mehr bei der Technik auskennen und der was im Handwerk
810 unterwegs ist muss sich bei der Technik mehr auskennen als früher aber nicht so viel wie der andere,
811 weil die Anlagen teilweise nicht vorhanden sind.

812

813 I: Aber das, also ich habe da ein Problem raus gehört, dass du sagst man hat jetzt keine Anlage für
814 Sauerteig, aber wenn dann ein Fehler bei der Anlage passiert und das Fachwissen fehlt...

815

816 B: Dann kennt sich keiner mehr aus, das ist das Problem. Das ist bei all diesen Dingen, weil man kauft
817 sich quasi ein Gerät das den Mitarbeiter soweit entlastet oder Fehlerquellen minimiert, dass der
818 Mitarbeiter aber mit derzeit verlernt wie es geht, das ist das Problem, weil man es nicht mehr
819 machen muss.

820

821 I: Und da wäre, also rein logisch den Mitarbeiter immer wieder...

822

823 B: Genau, also müsste man ihm immer wieder erklären, wie das mit dem Sauerteig funktioniert.

824

825 I: Genau damit er im Falle eines Problems im Falle eines Problems mit der Anlage eine Lösung finden
826 kann.

827

828 B: Ja genau, so ist das eigentlich.

829

830 I: Und also zwecks dem Lehrbild würden sie dann so sagen, dass wäre halt wichtig, dass auch von der
831 Berufsschule her, dass sie eben das Wissen einen Striezel zu flechten und Sauerteig Probleme zu
832 lösen und eine Handsammel zu machen...

833

834 B: Die Basics auf jeden Fall, weil wenn man das jetzt vergleicht nehmen wir meine Lohnverrechnerin
835 im Betrieb, die kann Lohn verrechnen auch ohne EDV, also die kann das ausrechnen, weil sie es kann,
836 weil sie es gelernt hat, sie muss es aber technisch nicht machen, weil es der PC ja eh macht per
837 Knopfdruck, aber das Wissen dahinter ist wesentlich, weil sie dadurch ganz andere Dinge lösen kann
838 oder eine ganz andere Kompetenz hat und das ist beim Bäcker im Prinzip das gleiche auch wenn ihm
839 jetzt der Sauerteig Behälter den Sauerteig macht was Sinn macht, weil es ist ja nutzlos jemanden
840 wohin zu schicken wenn das mittlerweile automatisch geht, aber das Hintergrund Wissen braucht er
841 trotzdem.

842

843 I: Welche Gründe kann es aus Ihrer Sicht haben, dass ein Jugendlicher nach der Lehre den Beruf
844 wechselt?

845

846 B: Na ja, die Bezahlung könnte der Fall sein, was aber auch der Fall sein könnte ist das einfach er in
847 diesem Job nicht glücklich ist und die Lehre trotzdem fertig gemacht hat damit der einfach eine
848 abgeschlossene Lehre hat, also dass der einfach im ersten Lehrjahr sich gedacht hat, ja das wird eh
849 besser im zweiten und im zweiten dann, das ist nicht das richtige aber ich bin jetzt schon mittendrin
850 jetzt mache ich es fertig, also dass da einfach andere Erwartungen waren oder dass er einfach auch
851 vielleicht irgendwie vielleicht mit den Arbeitszeiten bei uns dass sich das vielleicht herausgestellt hat,
852 nein das ist dann doch nichts für mich oder jetzt habe ich das eine Zeitlang gemacht und jetzt nach
853 der Lehre würde ich ihn eine Schicht kommen die vielleicht die Nachtschicht ist und das möchte ich
854 gar nicht.

855

856 I: Haben Sie das schon einmal erlebt in Ihrem Betrieb, dass das passiert ist?

857

858 B: Nein eigentlich nicht, also ich habe es dann eigentlich so erlebt diese erste Phase diese
859 Abschreckung der Nachtarbeit, wenn das einmal jemand trotzdem macht, ist der irgendwie in diesem
860 Kopf eh bereit Nachtarbeit zu machen, das heißt das ist dann eigentlich gar kein Hindernis mehr also
861 von dem her.

862

863 I: Gibt es aus Ihrer Sicht noch irgendetwas was erwähnenswert wäre zum Thema
864 Lehrlingsausbildung, Lehrbild, Veränderungen, oder?

865

866 B: Nein, ich meine das Lehrbild muss sich schon anpassen glaube ich an die aktuellen Gegebenheiten
867 der Betriebe, außer dass man sich die Strukturen anschaut in der Branche. Welche Unternehmen gibt
868 es? Was haben die für Anforderungen? Ich meine es wäre jetzt etwas vermessen zu sagen das da
869 jetzt jemand herkommen muss, aber was schon einmal gewesen ist das war vor zwei Jahren da hat
870 die Wirtschaftskammer so eine Tour gemacht mit entsprechenden Referenten die für die
871 Lehrlingsausbildung zuständig sind und haben mal bei Betrieben reingehört was erforderlich ist, aber
872 ich weiß nicht wie das dann weiter gegangen ist sie haben die Daten aufgenommen und gemeint es
873 gibt dann einmal Informationen wie weit das dann aber in die Ausbildung seitens der Berufsschule
874 geändert worden ist das weiß ich nicht, aber der gehört sicher mehr Dialog her also dass das. Aber es
875 wird mehr, es kommt mehr Dialog also wir haben auch seit einem guten Jahr mehr Kontakt zur
876 Berufsschule auch im Austausch wie es unseren Lehrlingen geht und ich wollte eigentlich vorletztes,
877 letztes Jahr einmal selber hinfahren und einmal die Lehrlinge quasi besuchen, weil da waren bei uns
878 zur gleichen Zeit gerade 3 in der Berufsschule, ich habe es dann irgendwie nicht geschafft, dass ich
879 mir das anschau, einmal.

880

881 I: Dass die Lehrlinge auch die optimale Ausbildung bekommen?

882

883 B: Ja, aber schon was, wenn sie zum Beispiel bei den Deutschkenntnissen schlechter sind gibt es halt
884 Kurse zusätzlich, Nachhilfe Angebote in dem Fall in dem Fall. Jetzt haben wir gerade zwei Lehrlinge
885 das unterstützen sich dann einfach gegenseitig, das ist auch nicht so schlecht und meine
886 Lohnverrechnerin die ruft da immer an in der Berufsschule und der Produktionsleiter telefoniert da
887 und dort mit den Lehrlingen wie es ihnen geht.

888

889 I: Also, wenn sie nichts mehr Spezielles, erwähnenswertes zu sagen haben, also ich wäre fertig mit
890 meinen Fragen und ich möchte mich recht herzlich bei Ihnen bedanken, das Sie sich die Zeit
891 genommen haben, wirklich super.

892

893 B: Kein Problem.

1 Transkription Interview IPS 11.01.2022 15 Uhr, Graz, Präsenz, Interviewdauer: 1:01:15

2

3 I: Also als erstes möchte ich mich recht herzlich bei Ihnen bedanken, dass Sie sich die Zeit nehmen
4 und meine Fragen beantworten, sehr nett wirklich. So und dann würde ich gleich starten mit der
5 ersten Frage. Was verstehen sie unter dem Begriff Fachkräftemangel?

6

7 B: Was ich unter dem Begriff Fachkräftemangel verstehe?

8

9 I: Ja.

10

11 B: Ja, das es einfach das ist, dass du einfach keine ausgebildeten gesellen oder sonstiges mehr
12 bekommst, weil einfach die Lehre nicht mehr attraktiv ist, dass viele sich gegen die Lehrer
13 entscheiden, weil das einfach minderwertig ist und somit ergibt sich für mich der Fachkräftemangel.

14

15 I: Habe sie in Ihrem Betrieb schon Erfahrungen mit Fachkräftemangel gemacht?

16

17 B: Im Moment ist es so, dass wir jetzt eigentlich jemanden bräuchten, aber derweil hat sich noch
18 nichts ergeben.

19

20 I: Und, hat sich das schon negativ auf Ihr Unternehmen ausgewirkt?

21

22 B: Nein, Gott sei Dank nicht.

23

24 I: Okay. Wie würden Sie die aktuelle Arbeitsmarkt Situation beschreiben?

25

26 B: Dass die Arbeitseinstellung durch Corona sehr gelitten hat, also das ist wirklich spürbar, dass die
27 Leute eigentlich generell darauf gekommen sind, dass es auch mit weniger Arbeit und mehr Freizeit
28 geht und auch mit weniger Geld ganz gut geht und das zieht sich glaube ich auch ein bisschen durch
29 so in allen Branchen, habe ich so das Gefühl.

30

31 I: Ist es in unserer Branche extrem spürbar?

32

33 B: Ich glaube, nicht mehr in anderen Branchen. Ich glaube extrem ist es in der Gastro generell, da ist
34 glaube ich ganz viel was eben durch das gelitten hat, aber bei uns in der Backstube sage ich jetzt
35 nicht.

36

37 I: Gibt es irgendwelche Strategien, die sie allgemein verwenden, um Fachkräfte zu rekrutieren?

38

39 B: Nicht wirklich, weil im Normalfall ist es so dass wir Lehrlinge ausbilden und die bleiben dann bei
40 uns, oder wenn wir sie nicht brauchen, wenn jetzt keine Gesellen Stelle frei ist, dann gehen sie das ist
41 von Haus aus festgelegt und wenn wir aber Gesellen brauchen, dann übernehmen wir sie und sie
42 bleiben dann hier.

43

44 I: Also außerhalb von Lehrlingsausbildung haben Sie noch nie eine Fachkraft gesucht?

45

46 B: Wir haben immer, die haben immer uns gefunden bis jetzt. Es ist doch wirklich jetzt das erste Mal,
47 dass wir in der Situation sind, wo ich sage wir bräuchten jetzt jemanden, aber es hat sich nicht
48 wirklich etwas ergeben.

49

50 I: Und wo, haben sie eine Stellenanzeige aufgegeben?

51

52 B: Das haben wir noch nicht.

53

54 I: Okay, aber das haben sie vor schätze ich?

55

56 B: Zwangsläufig, weil bis jetzt war es immer so, dass sich noch immer irgendetwas ergeben hat und
57 das ist halt jetzt im Moment nicht. Es sind jetzt immer wieder Schnupper Lehrlinge, die kommen wo
58 du sagst, auch ältere, wo du sagst, da ergibt sich dann was, die müssen zuerst einmal eine Woche
59 mitarbeiten damit man sieht ist es zum Aufbauen, geht es, kann man sie nehmen oder auch nicht,
60 weil das ist oft ein ganz großer Unterschied zwischen Vorstellung und was dann Realität ist.

61

62 I: Also das heißt, es ist schon häufiger vorgekommen das jetzt jemand hier war in älterem Alter der
63 was dann gesagt hat, das wäre super, aber dann war es doch nicht?

64

65 B: Genau, die meisten in Wirklichkeit davon ausgehen, wenn du sagst Konditorei die gehen alle in
66 Richtung Auftrags Konditorei wo du sagst Torten verzieren und Rosen, Marzipan Figuren und so
67 weiter, aber das ist nicht wirklich der Alltag. Bei uns ist es zwar ein sehr großer Teil oder
68 Wochenenden mit sehr viele Festtagstorten und so wo wir uns glaube ich wirklich schon einen
69 Namen gemacht haben, dass wir eben für alle Blödsheiten zu haben sind und da ist eben wirklich
70 mehr, wo du sagst wo du diese wirklich diese Kunstarbeiten hast, aber Alltag sieht halt anders aus.
71 Das sind halt 150 Punschkrapfen und Germteig und Krapfen und das und das sind wiederkehrende
72 Arbeiten, eine sehr schöne Arbeit, aber trotzdem wiederkehrend der Arbeiten und wie gesagt, die
73 Vorstellungen gehen da immer wieder ein bisschen auseinander.

74

75 I: Gibt es irgendwelche Herausforderungen, die sie sehen, wenn Sie auf der Suche nach einer
76 Fachkraft sind? Die sich ergeben könnten, Herausforderungen?

77

78 B: Was für Herausforderungen? An die Fachkraft?

79

80 I: Nein, wenn Sie auf der Suche nach einer Fachkraft sind, gibt es da irgendwelche
81 Herausforderungen, die sich die herauskristallisieren?

82

83 B: Was meinen Sie jetzt? Wo ich einen Wert darauf lege, oder was mir wichtig ist an der Fachkraft?

84

85 I: Genau, genau.

86

87 B: Na ja was mir wichtig ist an der Fachkraft ist selbstständiges Arbeiten, flexibles Arbeiten, sagen
88 darf ein Hausverstand ist auch nicht mehr selbstverständlich und es ist bei uns einfach wirklich so wir
89 machen sehr viel spontan das wissen die Leute auch deswegen kommen sie auch wo du sagst, in
90 einer halben Stunde brauche ich jetzt eine Torte oder ich brauche in einer Stunde 30 Brötchen,
91 machen wir auch Snacks und so und wo du einfach Mitarbeiter brauchst die nicht nach Schema F
92 arbeiten, sondern einfach sich auf die Situation einstellen können und bei unseren Lehrlingen die in
93 das hinein wachsen, hast du das, weil du siehst dann schon selbst in welche Richtung sie gehen und
94 es gibt welche die sind total flexibel, dann gibt es welche denen musst du das wirklich anlernen. Bis
95 in das dritte Lehrjahr verstehen sie es nicht, warum sie jetzt flexibel sein müssen, warum die
96 Kundschaft gerade jetzt kommt, aber ich sage immer Konditorei ist Luxus. Das ist das erste auf das
97 man verzichten kann, dann gehe ich zum ... oder sonst irgendwohin und deswegen müssen wir
98 eigentlich schauen dass wir etwas Besonderes bieten können damit die Leute zu uns kommen und da
99 gehört einfach auch diese Flexibilität dazu wo ich sage, sie können zu uns kommen und auch auf die
100 Schnelle eine Torte haben und das ist oft etwas was die Leute nicht verstehen dass sie da eben
101 flexibel sein müssen und deswegen ist es ganz wichtig bei uns, dass man flexibel ist wenn man bei
102 uns mit arbeitet.

103

104 I: Hat es da schon einmal Probleme gegeben mit Fachkräften das sie gesagt haben, okay so viel
105 Flexibilität das mache ich nicht, oder einfach nur...

106

107 B: Es ist, das sagen sie ja nicht von Haus aus, sie wachsen in das hinein, aber du musst das mit ihnen
108 schon immer wieder ein bisschen klarstellen, aber das sind jetzt diese Leute, die sowieso bei mir sind.
109 Da geht es jetzt nicht um fremde die dazu kommen, sondern da geht es jetzt um Leute die sowieso
110 im Team sind und die das halt oft einmal nicht verstehen warum sie halt jetzt alles liegen und stehen
111 lassen müssen und dafür etwas anderes machen, aber das gehört einfach zum Kundenservice dazu
112 und deswegen kommen die Leute zu uns, weil im Endeffekt zahlen die Kunden die Löhne und nicht
113 der Chef und es ist einfach wirklich Konditorei ist Luxus, es ist nicht billig das Ganze und du musst
114 ihnen deswegen auch was bieten.

115 I: Haben Sie schon einmal Probleme dabei gehabt Lehrlinge zu finden?

116

117 B: Ja, ist jetzt auch ein Thema. Heuer zum Beispiel, wenn ich da jetzt nichts dazu sage, hört sich das
 118 blöd an, es kommen einige schnuppern. Das Problem ist das, das sind jetzt zwei Paar Schuhe. Das
 119 eine ist das sind jetzt wirklich die die kommen, um eine Lehrstelle zu suchen und das andere sind die
 120 die von den Schulen kommen, aber die sind erst in der dritten oder in der vierten Hauptschule,
 121 Mittelschule wie auch immer und bis die dann zum Beruf kommen, vergeht noch relativ viel Zeit.
 122 Aber jetzt zum Beispiel nächste Woche, da freue ich mich auch schon darauf, da kommt ein junger
 123 Mann, der war sogar schon beim Bundesheer, weil das ist immer bei den Heran so die Problematik,
 124 weil ich habe einen reinen Hühnerhaufen also sprich nur Mädchen, junge Mädchen und da haben wir
 125 jetzt Generation Prinzessin. Also das ist jetzt so von zu Hause hört, wie gut und wie schön und wie
 126 toll sie ist und das ist dann immer sehr schwer dann konstruktive Kritik anzubringen und das sage ich
 127 immer, auch bei uns ist es so bei den Torten das muss einfach schön sein, das muss harmonisch sein
 128 und das ist nicht von Anfang an da, aber sie sind dann so von sich überzeugt, dass das sehr schwer ist
 129 das oft anzubringen und nur sieht das aber auch übernehmen können. Wissen Sie was ich meine?

130

131 I: Ja auf jeden Fall.

132

133 B: Und das ist nicht immer ganz einfach und wie gesagt, jetzt bin ich gespannt jetzt habe ich zum
 134 ersten Mal wieder, oder seit langem einmal wieder einen jungen Mann hier und wie gesagt da haben
 135 wir auch den Vorteil der war schon beim Bundesheer, also der weiß auch schon grundlegend um was
 136 es geht, weil oft ist es dass sie etwas lernen, gehen Sie zum Bundesheer und es ist halt wenn du jetzt
 137 nicht gerade ein Backstuben Leiter bist ist es als Mann sehr schwierig eine Familie als Konditor zu
 138 ernähren, brauchen wir eh nichts reden und das ist es einfach. Aber auf dem freue ich mich schon
 139 wirklich, schauen wir mal was kommt, wir werden sehen.

140

141 I: Wie ist es Ihrer Ansicht nach zu einem Fachkräftemangel in unserer Branche gekommen? Also
 142 Konditorei und Bäckerei jetzt.

143

144 B: Na ja, das eine sind sicher die Gehälter, wo ich sage wo sie sicher woanders mehr verdienen das ist
 145 das eine. Was sonst noch, ich weiß nicht. Ich glaube, dass die Lehrer generell in der Zwischenzeit so
 146 abgewertet wurde das ist einfach, als Lehrling bist du nichts mehr wert, wenn du nicht eine Matura
 147 hast, bist du nichts wert. Nur auf der anderen Seite mit einer Matura fängst du auch nicht viel etwas
 148 an und es ist halt auch die Problematik dass ich mit 15 einfach noch zu jung sind um zu entscheiden,
 149 was möchte ich machen und ich glaube, dass sie dann einfach in einem Beruf hinein lernen und
 150 einfach so noch nicht so reif sind dass sie sagen, das ist das zwar zum Fortgehen recht ist allemal,
 151 aber in diese Richtung und dass du dann sagst dass sie weitermachen und das ist dann einfach das
 152 wo ich glaube, wo es da dann ist. Ich glaube trotzdem auch, ein großes Thema ist sicher der Gehalt.

153

154 I: Was hat sie von Quereinsteigern in der Konditorei und Bäckerei Branche?

155

156 B: Quereinsteiger ist immer so eine Geschichte, du konntest immer sehr extrem auf das, ich mache
157 das immer so. Es ist so dass du sagst wir haben immer eine Schiene uns gibt es seit 70 Jahren, wir
158 sind in dieser Beziehung in klassischer Betrieb wir machen noch sehr sehr viel selber, aber es gibt
159 natürlich Richtlinien und es ist eine Linie oder ein Weg den wir versuchen zu vermitteln und das
160 erwarte ich mir auch dass das angenommen wird und so ausgeführt wird, das einfach bestimmte
161 Arbeitsabläufe so gemacht werden und die Problematik hast du dann bei älteren wenn sie kommen
162 das dann die Antwort kommt, aber zu Hause mache ich das anders und das sind dann immer so
163 permanente Diskussionen darum ist es mir eigentlich immer lieber wir bekommen einen Lehrling den
164 wir von Grund auf aus Bildern und auf unserer Linie ausbilden. Eigene Ideen sind immer gut, das ist
165 überhaupt kein Thema, aber wie gesagt, wenn man dann zu weit vom weg geht, wenn jeder glaubt er
166 ist so super, da kann das interessant werden, weil wir dann eigentlich von unserer Linie wegkommen,
167 und das wollen wir nicht.

168

169 I: Wie würden Sie den Fachkräftemangel in der Zukunft einschätzen? Wird der steigen oder wird es
170 besser?

171

172 B: Ich glaube ja.

173

174 I: Warum?

175

176 B: Warum? Weil es glaube ich der Lauf der Zeit ist, dass das einfach so ist wie gesagt, dass es keine
177 Wertigkeit mehr hat oder nicht mehr so viel Wertigkeit hat die Lehrer und für mich ergibt sich aus
178 der Lehre der Facharbeiter.

179

180 I: Gibt es irgendwelche Lösungsansätze, wo sie sagen, da könnte man dem Fachkräftemangel jetzt
181 entgegenwirken?

182

183 B: Wie gesagt, die eine Geschichte ist einfach die Bezahlung, ist sicher das eine. Auf der anderen
184 Seite musst du es dir aber auch einmal leisten können, Konditorei/Kaffee ist einfach für
185 Individualisten und ich glaube, dass es das wäre oder das man weiß ich nicht vielleicht andere
186 Kombinationen mit lehre mit Matura, dass man das so im Doppelpack anbietet oder so etwas in
187 diese Richtung.

188

189 I: Lehre mit Matura gibt es ja schon.

190

191 B: Ja ja, das weiß ich schon, dass das halt mehr.

192

193 I: Achso, dass das mehr generell auf den Beruf bezogen.

194

195 B: Ja genau, dass es mehr ein Thema wird.

196

197 I: Gibt es irgendetwas was sie jetzt speziell über den Fachkräftemangel sagen wollen in der
198 Konditorei und Bäckerei Branche? Irgendetwas Erwähnenswertes, wichtiges?

199

200 B: Nicht wirklich, könnte ich jetzt nicht sagen was da jetzt ein Thema wäre.

201

202 I: Weil wenn es zu diesem Thema jetzt nichts mehr gibt, würde ich dann zum nächsten Thema gehen
203 die Arbeitgeberattraktivität. Welche Rolle spielt bei ihnen Arbeitgeberattraktivität für sich selbst, also
204 dass sie auf Arbeitnehmer als attraktiver Arbeitgeber wirken?

205

206 B: Generell in meinem Betrieb?

207

208 I: Ja genau.

209

210 B: Naja, an und für sich ein gutes Betriebsklima, also wenn es jetzt in diese Richtung geht?

211

212 I: Spielt das eine Rolle für sie?

213

214 B: Ja freilich, weil wenn du kein gutes Betriebsklima hast, wird keiner hinein gehen, das ist einfach so.
215 Ja wie gesagt, das ist für mich, das ist einfach, wo ich sage, es ist einfach ein schöner Job, es ist ein
216 schöner Job er ist abwechslungsreich. Wie gesagt wir haben den Vorteil zu den Bäckern, dass wir
217 einfach nicht so früh anfangen müssen. Ich finde das ist schon alles ein, wenn man auf dieser Linie ist
218 und Konditor werden will, dann will ich ja schon mal nicht viel etwas anderes machen und ich finde
219 dann ist es ein wirklich sehr schöner Job und wie gesagt bei uns ist es halt einfach so wir versuchen
220 schon auf unsere Leute einzugehen nur muss ich sagen, ich erwarte mir dann auch schon ein
221 Entgegenkommen von den Mitarbeitern, so ist es halt einfach. Deswegen ist für mich ein gutes
222 Miteinander die Grundlage für das Ganze einmal.

223

224 I: Gibt es auch irgendetwas, wo sie nach außen hin vermitteln wo sie sagen, der der sich bei ihnen
225 bewirbt der weiß auch dass sie ein gutes Betriebsklima haben, oder dass sie darauf Wert legen?

226

227 I: Nein, das wird im Bewerbungsgespräch reden wir das aus, das auf alle Fälle ja und es ist dann bei
228 uns eh auch immer so, dass du sagst es wird Probe gearbeitet und dann bekommt man das ja mit und
229 es ist bei uns dann natürlich auch noch, was bei uns noch dazu kommt ist wir sind sehr klein, wir
230 arbeiten auf sehr engem Raum, wir machen sehr sehr viel noch selbst das habe ich eh schon gesagt

231 und bei uns muss einfach jemand dazu passen. Wenn da jetzt einer dabei ist der nicht in dieses Team
232 passt, dann hast du ein Problem wenn du so eng zusammen arbeitest und das kommt aber erst beim
233 Arbeiten heraus und wie gesagt darum ist für uns immer, wir haben ein Bewerbungsgespräch, wir
234 reden, wir setzen uns zusammen und dann ist aber ganz wichtig, das war einmal eine ganze Woche
235 mitspielt und einmal schaut wie passt mir das, wie passe ich in dieses Team rein, ist das die Arbeit die
236 ich mir vorstellen kann, kann ich mit dieser körperlichen Nähe, weil du ja nicht viel Platz hast,
237 umgehen das kann auch nicht ein jeder und das hat für mich auch gar nicht so mit besonders guten
238 Noten oder sonst etwas zu tun, das ist mir gar nicht wichtig, sondern es ist das ob jemand gut in das
239 Team hinein passt oder nicht. Ich weiß nicht ob wir jetzt das gleiche Thema haben, aber..

240

241 I: Ja sicher.

242

243 B: Super, passt.

244

245 I: Wie würden sie ihre Mitarbeiterführung beschreiben?

246

247 B: Wie beschreibe ich meine Mitarbeiterführung? Das ist jetzt eine gute Frage. Ich arbeite selbst, bin
248 selbst voll drin in der Backstube. Meine Mitarbeiterführung sehe ich so dass jeder seinen Job hat,
249 weiß was er zu tun hat, dass er jederzeit Hilfe bekommt und Hilfestellungen kriegt, was ich nicht mag
250 ist wenn Fehler aus sagen wir einmal nicht mitdenken oder solchen Sachen passieren, weil ich
251 einfach sage es ist ein ganz heikles Thema, es sind Lebensmittel, es sind Rohstoffe die nicht billig sind
252 und wie gesagt, das ist etwas was ich überhaupt nicht mag und da gehe ich auch in die Kritik wenn es
253 ist, aber das müssen sie aushalten weil ich sage dann wirklich erst etwas wenn etwas nicht passt und
254 ansonsten wird sehr viel gelobt, also das auf alle Fälle und wie gesagt, gerade jetzt in dieser, mit
255 dieser jetzigen Generation die so auf diese Selbstbestätigung wartet, musst du echt wirklich bei
256 jedem mit schauen was er macht.

257

258 I: Ist Ihnen Motivation der Mitarbeiter wichtig?

259

260 B: Auf alle Fälle, weil es wieder zu einem guten Betriebsklima führt.

261

262 I: Setzen Sie irgendwelche Maßnahmen, um die Mitarbeiter zu motivieren?

263

264 B: Setze ich Maßnahmen, um Mitarbeiter zu motivieren? Ja, das können jetzt Prämien sein, das sind,
265 meine Damen kann man immer mit Essen motivieren, das heißt, wenn wir viel Arbeit haben, stelle
266 ich mich selbst hin, koche am Abend und wir essen dann zusammen. Jetzt nur zum Beispiel, wie
267 bekommen einen selbstgemachten Adventskalender, also solche Sachen, dieses
268 zwischenmenschliche und das habe ich so das Gefühl, das ist auch so angekommen bis jetzt, das ist
269 wirklich die Motivation über die sie sich freuen und das wieder zum Betriebsklima beiträgt und
270 wichtig sage ich auch immer ist immer diese Liebe zur Arbeit, gerade bei uns ist das wichtig, es ist

271 nicht nur eine Schraube eindrehen oder sonst etwas, sondern es soll ja auch was liebevolles
272 rüberkommen, etwas Schönes und das funktioniert nur wenn ich das gerne mache und ich finde es
273 dann immer traurig wenn du sagst, die Kundschaft ist auf die Tagesverfassung eines Mitarbeiters
274 angewiesen. Einmal bekommt der eine Torte da kniest du dich hin und das nächste Mal wird sie halt
275 schnell schnell gemacht und das tut mir dann persönlich weh und da ist dann das, wo ich dann
276 wieder sage, das muss und darum muss auch das Betriebsklima passen, damit auch die Mitarbeiter
277 gerne arbeiten und diese Liebe auch in das Produkt hineinlegen und dann kann es was Gutes werden.

278

279 I: Gibt es in Ihrem Betrieb auch Mitarbeiter, wo sie wissen, dass die unzufrieden sind?

280

281 B: Ja.

282

283 I: Okay und wie hat sich das herausgestellt oder wie haben sie das bemerkt?

284

285 B: Man merkt, wenn jemand unzufrieden ist. Es wird gemotchkert, es wird geseipert, es wird
286 gesudert, also das ist, das ist ganz normal, aber ich wäge dann sehr wohl ab, ist das jetzt berechtigt
287 oder nicht, weil eine Kandidatin habe ich die macht sehr viel, ist in rechnen sehr schwach und macht
288 sehr viele Flüchtigkeitsfehler und wenn du dann auf so einen Fehler drauf kommst und du sie
289 aufmerksam machst, das hat jetzt nichts mit schimpfen oder sonst etwas zu tun und du machst sie
290 darauf aufmerksam, dann wird das Ganze aggressiv, dann kommt da eine Rückmeldung wo du sagst
291 da stellt es dir schon alles auf wenn du schon merkst, aber sie kann das nicht herauskristallisieren
292 dass sie eigentlich die Ursache ist und das ist dann immer sehr spannend, aber grundlegend glaube
293 ich sie lachen in der Früh rein und lachen am Nachmittag hinaus, also im Großen und Ganzen und
294 umso mehr Arbeit ist desto besser ist lustigerweise die Stimmung. Das ist auch ganz spannend, wenn
295 wir wirklich viel Arbeit haben, wo du sagst das ist jetzt einfach mal das, was wir aber auch allen sagen
296 die lernen wollen oder die das machen möchten, dass wir einfach die meiste Arbeit haben, wenn alle
297 anderen feiern, ist einfach so. Mit einer Torte, mit Keksen, zu Silvester, wir sind zu Weihnachten bis
298 15 Uhr da oder 14 Uhr da, wir sind Silvester da, Muttertag, also alles was gefeiert wird da stehen wir
299 wirklich in der Backstube und liefern gutes ab und verschönern somit viele Feiertage und viele Feste
300 und alles Mögliche und das sagen wir aber immer schon vorher dazu wenn jemand diesen Beruf
301 erlernen will, dass er das bedenken muss, weil es ist in der Küche das gleiche wenn du sagst du
302 möchtest Koch werden und dann wunderst du dich auf einmal dass du am Wochenende arbeiten
303 musst und das muss einfach von vornherein klar sein und wie gesagt auf das machen wir sie
304 aufmerksam und im Großen und Ganzen funktioniert es aber gut.

305

306 I: Hat sich die Unzufriedenheit der Mitarbeiterin schon einmal negativ auf das Arbeitsklima
307 ausgewirkt?

308

309 B: Ja.

310

311 I: Extrem? Oder...

312

313 B: Ja, weil da einfach Spannungen sind, die du dann spürst und das passt nicht.

314

315 I: Und hat sich das auf die Motivation der anderen auch ausgewirkt?

316

317 B: Na klar ist es keine angenehme Situation und wenn da zwei sind die nicht ganz zusammen
318 schauen, klar zieht sich das auf die anderen rüber, das ist schon klar.

319

320 I: Können Sie mir einen oder mehrere Gründe nennen, warum ein Mitarbeiter bei Ihnen gekündigt
321 hat?

322

323 B: Sie haben eigentlich nur gekündigt, weil sie sich verändert haben. Also entweder ein Studium
324 angefangen oder solche Sachen. Also jetzt nicht, weil sie unzufrieden waren bei uns, sondern weil sie
325 einfach andere Sachen gegeben haben. Ich hatte jetzt ein ganz liebes Mädchen gehabt, die hat vor
326 zwei Jahren, 3 Jahre, nein 4 Jahre kann ich jetzt nicht sagen 3 oder 4 Jahre ist es schon her, da hat
327 eine Konditorei zugesperrt der Kollege ist dann zu mir gekommen und hat gesagt, ich habe da zwei
328 Leute die mir sehr wichtig sind und ich weiß bei dir wäre sie gut aufgehoben, wir haben sie dann
329 übernommen sie hat dann bei uns fertig gelernt, hat dann bei uns noch ganz viel dazu gelernt was sie
330 in ihrem Stammbetrieb nicht gehabt hat, hat dann die Gesellenprüfung bei uns gemacht, war dann
331 noch ein Jahr bei uns, der Vater hat selber eine Firma und sie hat dann ein Marketing Studium
332 angefangen und das hat sie einmal drei Monate nebenbei gemacht, da hat sie noch gar nicht viel
333 gesagt und dann ist sie gekommen und hat gesagt sie würde gerne aufhören, steht aber nach wie vor
334 jederzeit für uns zur Verfügung wenn irgendwo etwas ist, wenn ich sage ich brauche jetzt jemanden
335 oder ich bin Urlaub, sie war eben auch eine sehr kreative und wo ich weiß ich kann sie anrufen und
336 sie wird da sein und die andere die jetzt gerade aufgehört hat, das hat mir zwar Särge wehgetan, die
337 wäre eigentlich meine Vertretung gewesen oder ist meine Vertretung gewesen, weil wie gesagt ich
338 bin ja selber in der Backstube und wenn ich einmal Urlaub bin wäre es natürlich toll wenn jemand da
339 ist der es macht und die hat jetzt aber sag ich einmal ein bisschen eine, nein Gehirnwäsche darf man
340 nicht sagen, die hat im Frühjahr mit dem Meister angefangen hat auch die theoretische Prüfung
341 gemacht, hat dann im Sommer ein Seminar gemacht auf Mentalcoach oder so irgendetwas in die
342 Richtung, hat jetzt mit November aufgehört, hat mir das 14 Tage vorher gesagt, was mich eigentlich
343 auch sehr traurig gemacht hat, braucht jetzt Zeit für sich, arbeitet 20 Stunden beim ..., den Rest
344 macht sie Kurse und ja und ist aber Konditor mit Leidenschaft gewesen. Also da war irgendwas, es
345 geht leichter es geht einfacher und ja, war schon schade ja.

346

347 I: Gibt es in Ihrem Betrieb irgendwelche Möglichkeiten für Mitarbeiter aus >Fort- und
348 Weiterbildungen zu machen?

349

350 B: Ja, wir machen immer wieder Kurse.

351

352 I: Okay und wenn?

353

354 B: Zum Beispiel jetzt mit Zuckerblumen, oder wir haben uns den ... hergeholt einmal und habe
355 meinen Zuckerkurs gemacht, den wollte ich eigentlich bei ihm machen und dann haben wir das ganze
356 aber gleich umgeworfen und haben gesagt er soll gleich zu uns kommen und ich habe dann meinen
357 Leuten gesagt wie schaut es aus, war natürlich alle dabei haben noch alle mitgemacht und
358 Schulungen und das machen wir immer wieder.

359

360 I: Aber machen sich selber auch oder holen Sie da immer jemanden extern in den Betrieb so wie jetzt
361 den Herrn ...?

362

363 B: Ja für diesen Kurs habe ich den ... geholt und ansonsten wenn wir jetzt sagen diesen Zuckerblumen
364 Kurs haben wir mit der ... zusammen gemacht und nein, ja das machen wir so und wie gesagt alles
365 was sonst gelehrt wird oder gelehrt wird, das ist der Arbeitsalltag, da bekommen sie es ja sowieso
366 mit und sie sind doch überall dabei und auch wenn es Hygieneschulungen sind oder etwas sind, ist es
367 auch selbstverständlich dass wir zusammen fahren und dass ich auch überall dabei bin, also dass ich
368 sie nicht alleine schicke, das wird es wirklich gemeinsam machen und das wird halt dann auch mit
369 einem gemeinsamen Abendessen abgeschlossen oder so irgendetwas, also da versuchen wir schon
370 diesen Zusammenhalt zu finden.

371

372 I: Also das heißt bei Ihnen wird das auch wirklich voll angenommen wenn sie sagen, jetzt ist da ein
373 Kurs denn wir machen und das sind dann auch immer einer dabei?

374

375 B: Ja, ja und ich frage Sie, frage sie wie schaut es aus, habt ihr Interesse, habt ihr Lust, naja gut
376 Hygieneschulung müssen sie gehen das ist klar, aber wie gesagt und das ist ihnen freigestellt und
377 wenn nicht kommt, aber sie sehen alle, dass das eine Chance ist, zu der sie sonst eher nicht kommen
378 oder sie sind ja alle, sie wollen ja alle das machen, also grundlegend passt das ganz gut.

379

380 I: Wie ist das, also Ausbildungswünsche von Mitarbeitern, inwieweit werden die erfüllt?

381

382 B: Was heißt Ausbildungswünsche?

383

384 I: Ja kommt darauf an, wenn einer jetzt kommt und sagt, ich würde jetzt gern soll es so sein eben
385 einen speziellen Kurs machen oder eben einen Meister machen wie...

386

387 B: Ich habe letztes Jahr zwei gehabt die den Meister gemacht haben. Eine hat ihn abgeschlossen und
388 die zweite hat einmal die Theorie, die dann ausgestiegen ist, aber sie hat es noch nicht abgelegt und
389 sie hat auch gefragt, ob sie zum Vorbereiten wieder kommen darf, also grundlegend.

390

391 I: Also das heißt es gibt nichts wo sie sagen sie würden das nicht...

392

393 B: Nein, wir haben letztes Jahr zwei Meister gehabt. Die eine, die eben jetzt ausgestiegen ist hat ihn
 394 zuerst gemacht, oder wollte ihn zuerst machen, die zweite ist dann aufgesprungen und hat gesagt,
 395 sie möchte auch und dann habe ich gesagt ja, ist okay, aber die Geschichte ist die dass diese
 396 Meisterprüfung Kurse zwei bis dreimal in der Woche waren, Montag, Mittwoch, Freitag, es hat dann
 397 jeder zusätzlich einen Tag frei bekommen also da sind wir ihnen schon einmal entgegengekommen,
 398 dass sie einfach einen Tag weniger arbeiten und mehr Zeit zum Lernen oder für was auch immer
 399 mehr Zeit haben, nur was ich vorausgesetzt habe, wo ich gesagt habe das müssen sie sich selber
 400 managen, es gibt Arbeitsgruppen, die dann immer, ja Arbeitsgruppen, Kursgruppen. Es hat zwei
 401 Kursgruppen gegeben und die haben abwechselnd an den Wochenenden Kurs in Gleichenberg
 402 gehabt, die Praxisausbildung und da habe ich gesagt sie müssen sich das wirklich so richten dass
 403 immer eine am Wochenende da ist, weil wir haben am Wochenende die meiste Arbeit und ich kann
 404 nicht zwei Leute am Wochenende hergeben und das geht nicht und dann war es noch das Thema,
 405 das dann eine, das war Muttertag, die das auf braucht und das wäre ein ganz spezieller Kurs
 406 gewesen, ich glaube es war sogar wieder ein Zucker Kurs mit dem ... und wo ich dann gesagt habe,
 407 ihr könnt zum Muttertag nicht weg, aber ich hole für euch zwei den ... her und ihr macht mit ihm hier
 408 einen Spezialkurs, ist dann aber eh nicht zustande gekommen. Entweder war es Corona oder weiß er
 409 eine Termin Geschichte, jedenfalls weiß dann nicht notwendig, es hat keine auf diesem Kurs
 410 verzichten müssen, sie müssen sich ein bisschen arrangieren, das haben sie schon müssen, aber wie
 411 gesagt sie haben zusätzlich einen Tag frei bekommen wir sind von den Stunden ein bisschen
 412 hinuntergekommen, sie haben eine Prämie bekommen, so wie jetzt die die den Meister gemacht hat,
 413 die hat eine Unterstützung dazu bekommen, weil sie ihn ja selber gemacht hat, aber trotzdem, weil
 414 ich brauche sie nicht als Meisterinnen, weil wir selbst zwei Meister hier sind, aber trotzdem hat sie
 415 als Anerkennung eben einen Betrag dazu bekommen.

416

417 I: Was halten Sie generell davon, das ausgebildete Fachkräfte also immer mit der Zeit so nicht nur im
 418 praktischen, sondern auch im fachlichen im Bereich immer wieder etwas wiederholt sage ich jetzt
 419 dann mal, um am Ball zu bleiben? Also Fachwissen auffrischen.

420

421 B: Ja, das wäre gar nicht so blöd. Grundlegend ist es bei uns so wie gesagt auch aus diesem Grund
 422 heraus, wie gesagt, so wie ich schon gesagt habe wir machen sehr viel selber, weil wir decken
 423 wirklich eine große Bandbreite ab. Wenn du da jetzt immer wieder mitarbeitest, oder wenn du davor
 424 dabei bist, dann bist du am laufenden. Die Theorie ist jetzt eine andere Geschichte, aber wenn ich
 425 beim Arbeiten aufpasse, ich sage immer zu meinen Lehrlingen, wenn ihr beim Arbeiten aufpasst da
 426 braucht ihr nicht einmal etwas für die Gesellenprüfung lernen, wenn ihr aus der Praxis erzählt, ich bin
 427 selber in der Prüfungskommission, ist das viel mehr wert als wir wenn jemand aus dem Buch heraus
 428 lernt und es erschreckt mich dann schon immer wieder wenn Sie das Gehirn ausschalten sage ich
 429 jetzt dann mal und sag mir wo du sagst das machen sie jeden Tag und dann fragst du sie und dann
 430 müssen sie erst einmal nachdenken, aber das ist vielleicht auch das automatisierte wo du sagst dann
 431 machen sie immer das gleiche, aber grundlegend ist das nicht blöd, aber wir machten das auch
 432 immer wieder so in kleinen Quiz Runden wo du einfach so in die Runde hinein fragst was was ich
 433 eben irgendwelche Problemstellungen, oder warum ist jetzt den Fehler passiert, oder warum ist das
 434 und das macht für mich eigentlich einen Meister oder eine Führungskraft aus, nicht das Arbeiten
 435 selbst, das allein ist es nicht, aber einfach dieses erkennen was läuft schief, was ist schief gegangen,
 436 es passieren Fehler, wir sind alles Menschen. Heute zum Beispiel ist eine Masse verbogen worden

437 und nur wenn du hinschaust weißt du schon da passt etwas nicht und dann musst du diese
 438 Problemlösung angehen und das mache ich oft mit ihnen zusammen, weil wir sind auch schon soweit
 439 dass du es Vorgesetzte beweisen musst quasi unter Anführungszeichen dass etwas schief gelaufen
 440 ist, es ist recht nicht dass ich sage das passt nicht, sondern ich muss Ihnen erklären warum das nicht
 441 passt und das ist immer sehr spannend, aber da sind wir wieder bei der Generation Prinzessin die
 442 einfach sagt, ich bin so schön, ich bin so gut, aber wir versuchen das dann gemeinsam zu erarbeiten
 443 und dann sehen sie es eh ein, aber das macht es für mich eigentlich aus diese Erfahrung, das du
 444 sagst, du schaust und sagst das passt nicht, da müssen wir nachwiegen und Gott sei Dank ist es bei
 445 uns so, wir haben keine Riesen Chargen wo ich sage ich bin ein Bäckerin wo der ganze Semmelteig
 446 kaputt ist, oder nicht brauchbar ist und da haben wir den Vorteil, dass wir da einfach flexibel
 447 reagieren und handeln können und dann sehr viel noch retten können und das ist es einfach.

448

449 I: Gibt es von ihrer Seite noch irgendetwas was sie so zu Mitarbeitermotivation oder Fort- und
 450 Weiterbildungen im Bäckerei und Konditorei Bereich jetzt noch sagen wollen, was erwähnenswert
 451 wäre?

452

453 B: Was ich sagen will? Schön wäre es, wenn es mehr Kurse von der Wirtschaftskammer gebe, die
 454 leistbar sind. Das ist einmal das eine und die aber auch wirklich was bringen.

455

456 I: Praktisch oder theoretisch?

457

458 B: Praktisch, also ich kann jetzt nur von unserem Betrieb sprechen.

459

460 I: Um das geht es, ja.

461

462 B: Das wäre wirklich das wo du sagst das wäre es, weil es so muss ich mir immer meine Sachen
 463 zusammensuchen, aber wenn du jetzt sagst was weiß ich da gäbe es jetzt einen, erstens einmal wir
 464 bekommen schon immer die Kursprogramme zugeschickt, aber im Endeffekt gibt es da nicht wirklich
 465 viel und das muss jetzt gar nicht einmal die Wirtschaftskammer sein das reicht auch von der Schule
 466 aus, wir haben so viel so guten Nachwuchs wo du einfach sagst wir könnten den Jugendlichen noch
 467 viel mehr oder besser vermitteln, wir haben jetzt ein ganz tolles Berufsschullehrer Team. Dass ich
 468 noch gelernt habe waren das alles Herren in grau gehalten, die wahnsinnige Koryphäen waren, die
 469 waren spitze und manche haben das halt vermitteln können und manche nicht und jetzt haben wir
 470 aber so ein schönes, neues, junges Team die wirklich aus den Lehrlingen so viel rausholen, das ist
 471 sehr schön und wie gesagt es wäre schön wenn von dieser Seite noch etwas mehr angeboten wird,
 472 weil dann sagst du du schickst gerne die Lehrlinge wieder einmal hin und sie gehen ja auch gerne, ist
 473 ja nicht so sie machen es ja auch gerne.

474

475 I: Zusätzlich zur Berufsschule wäre das dann aber?

476

- 477 B: Das wäre zusätzlich zur Berufsschule.
478
479 I: Sonst noch irgendetwas?
480
481 B: Das wäre jetzt das schnellste was mir einfallen würde.
482
483 I: Weil sonst würde ich dann zum nächsten Punkt übergehen, Lehrlings Ausbildung.
484
485 B: Okay.
486
487 I: Ja. Also, wir haben ja schon gesagt, sie bilden Lehrlinge aus und Schnupperlinge haben sie auch
488 immer wieder. Sehr viele im Jahr?
489
490 B: Sehr viele, es gibt natürlich immer diese schnupper Zeiten wo du sagst die ganz speziell für die
491 Schulen sind, wo du sagst das ist oft vor Weihnachten, oder du sie dann im Februar hast, das sind
492 eben diese vorgegebenen Zeiten und das sind wir muss ich sagen, sechs bis acht Schnupperlinge im
493 Jahr haben wir, aber ich kann immer nur einen nehmen, weil wir einfach den Platz nicht haben und
494 vor allem ein Schnupperlehrling ist ja jetzt nicht gerade jemand der dich großartig unterstützen kann,
495 oder hilft, da musst du fast er einen abstellen der auf den Schnupperlehrling aufpasst und das ist ja
496 nicht Sinn der Sache, das war ja inzwischen ganz ganz extrem dass du unterschreiben musstest dass
497 der Schnupperlehrling nichts machen durfte was in den Verkauf kommt und quasi gar nicht
498 mitarbeiten darf, für den ist es langweilig zum Zuschauen und es geht ja um die Fingerfertigkeit. Es
499 geht ja um das habe ich jetzt die Ausdauer, dass ich sage, ich schneide jetzt 100 Punschkräpfen von
500 einem Blech runter, das ist einfach Arbeitsalltag. Früher haben wir die Schnupper Lehrlinge auch um
501 14 Uhr heimgeschickt, heute lasse ich sie 1 Stunde später kommen, aber dafür sind sie bis zum
502 Schluss da. Es ist einfach wichtig dass die Schnupperlehrling gesehen wie der tatsächlich arbeitsalltag
503 ist, das finde ich ist ganz wichtig, wenn es hilft nichts wenn ich dem Schnupperlehrling nur ich weiß
504 nicht ein Stück Marzipan gebe und der darf sich dann, das tun wir ja schon sowieso oder schreiben
505 probieren lassen, was alles dazu gehört, aber das wirklich der Arbeitsalltag erprobt wird und das sehe
506 natürlich dann müde sind am Abend und nur mehr schlafen gehen, werden sie einfach aus der Schule
507 raus kommen und viele wieder darauf kommen eben hier, nein das ist gar nicht das so wie ich es mir
508 vorgestellt habe, oder manche hast du so wie das Mädchen das gerade früher eben da war, das ist
509 mein Wunderwuzzi, die ist letztes Jahr gekommen, die ist unglaublich, die ist im zweiten Lehrjahr,
510 also dir setzt einen jeden gesellen einfach weil sie will, einfach weil sie kann und wenn sie mit denkt
511 das ist ganz ganz toll und wie gesagt, es ist beim Schnupperlehrling wirklich wichtig dass er mit
512 arbeiten darf und dass er einfach sieht wie ein Arbeitsalltag aussieht und dann entscheidet ja, kann
513 ich mir vorstellen oder nein, lieber nicht und wenn ich dann an habe der sagt ja, das gefällt mir
514 schaue ich dass ich den dann noch ein zweites Mal habe, wenn es irgendwie geht zeitnah dann zur
515 Ausbildung hin, einfach ob sich die Interessen verändert haben. Und wie gesagt, das ist das mit den
516 Schnupper Lehrlinge, das ist immer wieder und dann gibt es auch immer wieder die Problematik wo
517 ich dazu Frage, wollt ihr wirklich oder braucht ihr einen schnupper Platz, weil wenn er nur einen
518 schnupper Platz braucht, für das ist es dann nicht, aber wenn jemand wirklich sagt er hat Interesse,

519 er möchte das, er backt auch zu Hause und das merkst du ja dann immer ganz genau wenn du ein
520 bisschen redest mit Ihnen, die einen die wirklich etwas machen zu Hause, die dann sofort ihr Handy
521 herausholen und zeigen was sie schon alles gemacht haben mit denen ist es ja lustig arbeiten, das ist
522 ja dann wirklich, wenn du weißt ja die interessieren sich wirklich und dann siehst du ja wirklich ob sie
523 es umsetzen möchten oder nicht.

524

525 I: Gibt es von ihnen aus irgendwelche Strategien, die sie verfolgen wo sie jetzt sagen, das machen sie
526 damit Lehrlinge wirklich auf ihren Betrieb aufmerksam werden?

527

528 B: Nein, weil wir bis jetzt immer aussuchen konnten und heuer ist wirklich das erste Mal, aber das
529 geht für mich nicht vom Betrieb aus, sondern tatsächlich, dass es mit Corona und dem Ganzen die
530 Einstellung ein bisschen eine andere geworden ist.

531

532 I: Haben Sie in Ihrem Betrieb schon Lehrlinge gehabt, die die Lehre vorzeitig abgebrochen haben?

533

534 B: Nein.

535

536 I: Noch nie?

537

538 B: Nein, es bleiben eigentlich alle, die Behaltfrist sowieso und dann eben wie gesagt, entweder
539 suchen Sie ein bisschen eine Veränderung, dass du sagst manche gehen dann auf Saison oder, weil
540 den Vorteil haben sie wirklich bei uns sie sehen ganz viel, also sie haben wirklich ein sehr fundiertes
541 Grundwissen, wenn Sie bei uns rausgehen und sie kommen eigentlich alle. Wir haben zu allen noch
542 ein wirklich sehr sehr gutes Verhältnis, zu den Weihnachten oder so sind Sie immer alle da. Kommen
543 vorbei, halten kontakt, also es ist wirklich keiner dabei, wo ich sage, da bist du im Bösen auseinander
544 gegangen oder irgendetwas das haben wir nicht. Es ist natürlich nicht immer alles eitel Wonne, aber
545 das muss auch nicht sein.

546

547 I: Jetzt kommt wieder eine super Frage, welche Erfahrungen haben sie mit der Generation Z schon
548 gemacht?

549

550 B: Was ist das?

551

552 I: Das ist die neue Generation, die jetzt...

553

554 B: Die Prinzessinnen? Ja, wie gesagt, die kommen, sind teilweise beratungsresistent, von sich sehr
555 sehr überzeugt, aber natürlich nicht alle. Mit manchen kannst du ganz gut und auch super arbeiten,
556 die sind einfach wirklich, die kommen mit deinem Selbstbewusstsein das passt und das darf er auch

557 sein, aber wie gesagt bei uns ist es einfach so wo ich sage, bei uns gehört die Liebe dazu und wenn
558 ich merke sie waren am Vortag weg und was auch immer, ich meine das bekommst du sehr viel mit,
559 sie erzählen sehr viel wo ich sage, was kann die Kundschaft dafür dass du heute nicht gut drauf bist,
560 sie bezahlt gleich viel wie sonst auch und ja das ist einfach so und das ist schon das Problem und auch
561 dieses sage ich jetzt einmal zurück reden, wo ich sage, ich habe kein Problem mich bei einem Lehrling
562 zu entschuldigen, wenn ich wirklich irgendetwas falsch mache oder etwas Falsches sagen oder ich
563 sage dann immer meine Lieben haben ihre Arbeit. Ich habe 100000 Sachen im Kopf, ich muss auf sie
564 aufpassen, ich muss meine Arbeit machen, ich muss schauen dass die Lieferungen rechtzeitig
565 herausgehen, du bist ja dann doch als Backstubenleitung bist du einfach für das verantwortlich, weil
566 im Endeffekt muss ich den Kopf hinhalten das alles läuft, dass alles ordnungsgemäß rausgeht und
567 eben wie gesagt wenn eine Situation ist das eine Kundschaft 10 Minuten früher kommt und sie dann
568 sagt, was macht die jetzt schon da und was soll deins und hin und her, dann sage ich, du erstens geht
569 die nicht davon aus dass das wirklich im letzten Moment gemacht wird, das ist einfach bei uns so am
570 Sonntag und am Samstag sind die Torten bei uns so getaktet wir wollen sie nicht am Vortag machen,
571 aber nur muss ich dann nicht rüber fahren so vom Reden her, auch gegen Kollegen also jetzt zum
572 Beispiel wenn die vom Verkauf kommt und da haben wir jetzt diese Woche so eine Situation gehabt
573 wo der Lehrling quasi die Verkäuferin angegangen ist, was macht die Kundschaft jetzt hier das ist ja
574 überhaupt kein Thema, geht gerade erst jetzt gekommen und ich so die ist jetzt aber schon bewusst
575 was du da jetzt gesagt hast und 5 Minuten später war sie her übern und hat sich entschuldigt, das
576 passt dann ja auch, aber das ist einfach das, früher war mehr Respekt da, wie sage ich da, der
577 Umgang mit der Autorität das ist glaube ich das, aber das wird auch alle sind per Du, mit mir nicht
578 alles sagen nach wie vor sie zu mir und das ändert sich dann auch erst wenn ich der Meinung bin das
579 darf so sein, oder soll so sein, aber ich habe deswegen kein ungutes Verhältnis zu ihnen und das passt
580 so, aber wie gesagt das ist diese Problematik finde ich dass das in eine gewisse Respektlosigkeit
581 hinein geht die nicht passt, vor allem weil das können und das Miteinander noch nicht da ist.

582

583 I: Glauben Sie, dass ich die Anforderungen von der Generation an einen Lehrbetrieb verändert hat im
584 Gegensatz zu früher?

585

586 B: Nein, also von uns aus nicht.

587

588 I: Also, wenn Lehrlinge kommen, haben sie nicht das Gefühl, dass sie jetzt sagen, dass sie...

589

590 B: Nein. Es wird höchstens immer schwächer.

591

592 I: Wie meinen Sie das jetzt genau?

593

594 B: Dass du sie nicht mehr so fordern kannst, also dass sie nicht mehr so gefordert werden können, so
595 heißt das glaube ich und das hat jetzt nichts mit ausnutzen zu tun, sondern das hat einfach mit dem
596 Hausverstand zu tun, das hat mit dem Verständnis für das Material zu tun. Ich sage jetzt einfach mal
597 so, früher war es so da war die Arbeit das Haupt Ding und, also jetzt von meiner Lehre her kann ich
598 das jetzt nur sagen das ist ja auch schon ein paar Jahre her, aber da war eben eine ganz andere

599 Einstellung zur Arbeit, da hast du einfach deine Arbeit gemacht oder hast sie machen müssen das
 600 war deine Pflicht. Jetzt ist es irgendwie so wie ein lästiges müssen habe ich so das Gefühl das Freizeit
 601 und alles viel wichtiger ist, da haben wir ja die sogenannte Work-Life-Balance und was weiß ich noch
 602 was alles und dass das Arbeiten irgendwie sein muss, also es ist eine andere Grundeinstellung zum
 603 Arbeiten entstanden finde ich.

604

605 I: Und somit Überstunden gibt es da Probleme, dass man sagt der würde jetzt sagen, nein ich mache
 606 keine Überstunden?

607

608 B: Nein das haben wir Gott sei Dank nicht das sind meine Damen wirklich so flexibel dass sie einfach
 609 sagen und da muss ich sagen habe ich wirklich mit meiner ... zusammen ein paar wirklich ganz tolle
 610 Mitarbeiter wo du wirklich sagst, auch eine die von der Karenz zurückgekommen ist wo du sagst
 611 heute brauche ich dich am Vormittag, heute brauche ich dich am Nachmittag und es werden alle
 612 Überstunden und alles auch wirklich abgegolten mit Zeit Ausgleich, oder ausbezahlt, oder was auch
 613 immer, also bei den Lehrlingen mit Zeit Ausgleich und mit kleinen Zuckerln so wie Gutscheine oder
 614 was weiß ich, einfach und das Ganze, weil sie einfach wissen sie werden gebraucht und das ist ja
 615 eigentlich auch schön, wenn ich bei einem Mitarbeiter sage es ist eh egal ob du da bist oder nicht
 616 dann ist auch nicht so klasse und wie gesagt deswegen haben wir da auch Gott sei Dank keine
 617 Probleme, aber wie gesagt sie wissen auch das wenn sie irgendwann einmal etwas brauchen ebenso
 618 wie meine Meister gekommen sind und gesagt haben sie möchten einen Tag weniger arbeiten, klar
 619 sind dann die anderen Tage sind halt eine halbe Stunde länger gewesen, aber die Arbeit wird ja
 620 deswegen nicht weniger man kann es nur innen für Sie einfacher machen, dann diesen ganzen Tag zu
 621 Hause gehabt das hat gepasst, aber dann sind halt noch ein paar Stunden dazu gekommen...

622

623 I: Wir haben gerade geredet über Überstunden. Was würden Sie sagen das Interesse der Generation
 624 jetzt generell am Lehrberuf, hat sich das verändert im Gegensatz zu einer vor Generation, ist der
 625 Beruf jetzt attraktiver geworden oder sind da eher andere Berufe werden da er vorgezogen?

626

627 B: Das kann ich so nicht sagen, weil ich finde, dass das auf die Person darauf ankommt und ich sage,
 628 wenn du jetzt einen Künstler dabei hast, wenn du sagst die hat das kreative. Wir brauchen ja jetzt nur
 629 schauen wie die ganzen Sendungen angelegt sind im Fernsehen ob das jetzt das Profi Backen, das
 630 Promibacken oder was weiß ich was, es ist ein attraktiver Job nur dort siehst du halt auch nur die
 631 super schöne Kunst arbeiten und das ist jetzt das wo manche sagen sie möchten nur das machen
 632 deswegen haben wir jetzt auch so viele Auftrags Konditoreien die einfach jetzt eben als
 633 Quereinsteiger den Konditormeister machen und dann von zu Hause aus das machen, was ja voll
 634 legitim ist. Früher haben sie es halt aus der Küche heraus verkauft und heute ist es zumindest
 635 gemeldet mit dem dass sie den Meister machen und das ist ja legitim, das darf auch so sein und wie
 636 gesagt das sind halt zwei Paar Schuhe das sind die Künstler und das andere ist halt der Arbeitsalltag
 637 und das ist halt wie ein jeder gestrickt ist so wie eben meine ... hier die liebt es Teige zu machen,
 638 Massen zu machen und eine andere hast du die möchte am liebsten nur diese Spezial Torten machen
 639 und diese Kunstwerke und deswegen weiß ich jetzt nicht ob es attraktiver, ich meine ich glaube nur
 640 Mann hat jetzt durch diese ganzen Formate im Fernsehen eine falsche Vorstellung vom Beruf das ist
 641 das Problem würde ich einmal sagen, weil das jetzt nicht der Arbeitsalltag ist sondern einfach nur

- 642 diese spezielle Sachen die dort rauskommen die ja wunderschön sind, aber das ist halt nicht der
643 Arbeitsalltag.
- 644
- 645 I: Die haben Sie, dass es häufiger wird das einer sagt, okay ich möchte zwar nur das machen aber der
646 Konditor Beruf an sich, das Grundlegende, das interessiert mich jetzt nicht?
- 647
- 648 B: Genau.
- 649
- 650 I: Dass das immer häufiger wird?
- 651
- 652 B: Ja, das glaube ich schon, obwohl ich ihr sage, dass sie mit 15 in meinen Augen nicht mehr so reif
653 sind wie früher.
- 654
- 655 I: Die Generation jetzt?
- 656
- 657 B: Ja genau. Wie gesagt, zum Fortgehen und das passt alles es haben sich die Wertigkeiten verändert
658 sagen wie es mal so.
- 659
- 660 I: Was würden Sie für Maßnahmen setzen, um den Lehrberuf noch attraktiver zu machen? Glauben
661 Sie, dass da noch Maßnahmen notwendig sind oder dass das jetzt schon attraktiv genug ist durch die
662 Sendungen sage ich jetzt, oder?
- 663
- 664 B: Grundlegend ist es attraktiv genug, ja das ist die Frage. Ich meine das Problem ist, dass es nicht
665 mehr viele Betriebe gibt, die ausbilden, das ist halt das nächste, wo du sagst, und ich weiß es nicht,
666 ob es dadurch, dass es immer weniger Konditoreien werden, wenn ich mir denke, was wir vor 10/15
667 Jahren noch Konditoreien gehabt haben. Ich glaube, dass viele gar nicht an das Berufsbild denken,
668 dass sie sagen in diese Richtung könnte ich mir vorstellen jetzt einmal. Es ist eine Friseurin im
669 Hinterkopf, es ist der Handel im Hinterkopf, dass man gar nicht an die Konditorei denkt als
670 Berufswahl, weil es einfach wenn du schaust, also ich sehe es immer wieder bei den Prüfungen es ist
671 ganz egal wo jemand herkommt, wenn sich jemand interessiert der kann auch in einer großen Kette
672 lernen und sich interessiert dafür und dort in der Firma nicht viel macht oder immer nur das gleiche
673 und kann wenn er sich interessiert dafür eine super Prüfung ablegen, weil er sich einfach interessiert
674 und es gibt eigentlich nichts wo man, oder fast keine Beruf wo man sich so schön spielen kann zu
675 Hause wenn man die Liebe dazu hat und über Süßes freuen sich immer alle und da kannst du die
676 ganze Verwandtschaft versorgen, aber ich glaube dass viele gar nicht daran denken.
- 677
- 678 I: Glauben sie müsste man da mehr machen und dass in die Köpfe...
- 679

680 B: Na ja das ist ja das, das ist jetzt die Geschichte wo du sagst es wäre natürlich interessant das in die
 681 Köpfe zu bringen, aber es gibt nicht mehr viele Betriebe, die ausbilden da ist diese Problematik wo du
 682 sagst, steht das jetzt dafür, dass du sagst du machst jetzt Werbekampagnen am Plakat, hurra ich
 683 werde Konditor, aber du hast die Betriebe nicht mehr die ausbilden. Ich weiß es jetzt gar nicht wie
 684 viele wir in Graz noch sind, ob sie da noch mehr Einblick haben, aber ich wüsste jetzt nicht viele
 685 Betriebe mehr, wo man noch den Lehrberuf erlernen kann.

686

687 I: Glauben Sie auch dass das zukünftig noch weniger wird?

688

689 B: Das Problem ist natürlich sicher das Konditoreien irgendwann aufhören werden, also wenn es mit
 690 den Generationen nicht weitergeht und ich meine ich sehe es bei uns wir haben dreimal Jugend, das
 691 war meine Tochter, mein Bruder hat zwei Söhne, wir selbst sind in dritter Generation Konditorei und
 692 das wäre jetzt schon die vierte von den dreien, wobei mein Bruder der niedergeschriebene Chef ist,
 693 wobei die ... die einzige ist, die in diese Richtung geht, aber wir sind zehn Jahren ausschaut das weiß
 694 keiner und wenn du dann keinen hast der deinem Betrieb weitermacht, kannst du ihn wieder
 695 verkaufen. Wir sind eben in einer Größe wo du sagst das könnte auch ein Quereinsteiger sagen kann,
 696 das kann ich nehmen, das kann ich weiterführen, es ist der Kundenstamm da und alles, aber ich
 697 glaube generell wir haben das gesehen das mit den Generationen ganz viele Konditoreien Weg
 698 gestorben sind, die dann zu gesperrt haben, Bäckereien, Konditoreien. Bäcker ist glaube ich sogar
 699 noch viel schlimmer und es ist wahrscheinlich der Lauf der Zeit.

700

701 I: Glauben Sie, dass sich der Lehrberuf an sich verändern wird in Zukunft?

702

703 B: Der Lehrberuf als Konditor. Na ja, das ist, das sind wir wieder dort, wo du sagst, der Lehrberuf
 704 Konditor ist so, wenn du sagst, wenn du bei uns lernst wir machen noch sehr viel selbst, es gibt
 705 Betriebe die nicht mehr so viel selber machen, das heißt der lernt schon mal nicht mehr so viel der
 706 hat seine paar Grund arbeiten, es wird sehr viel mit Convenience gearbeitet auch in Bäckereien das
 707 ist einfach so. Das Grundwissen muss in der Berufsschule nach wie vor vermittelt werden, aber es
 708 kommt darauf an was in den Firmen noch gearbeitet wird, oder wie vielfältig noch gearbeitet wird
 709 und das glaube ich wird immer weniger werden.

710

711 I: Werden sich dadurch auch die Betriebe, ach die Betriebe sind ja schon. Wird sich der Beruf dann
 712 auch verändern in dieser Folge, dass man sagt der Konditor ist nicht mehr?

713

714 B: Es wird sich, es wird in diese Richtung gehen so wie sich das jetzt auch abzeichnet sage ich, weil
 715 einen großen Teil deckt der Handel schon einmal ab das ist einfach so, dass du sagst, wenn ich weiß
 716 ich nicht wohin gehe, ich will jetzt nicht sagen in den Baumarkt, aber wo du sagst, früher hast du nur
 717 beim Konditor die Muttertags Torte bekommen. Heute bekommst du sie in jedem Großmarkt, heute
 718 bekommst du sie überall und ich glaube, dass sich das schon verändert hat und wie gesagt die
 719 Auftrags Konditorei das sind jetzt diese vielen Quereinsteiger und dann ist die Frage eben wie gesagt
 720 Konditorei ist Luxus, du musst wirklich etwas bieten damit die Leute zu dir kommen, weil ich kein 10
 721 Krapfen beim ... mitnehmen und bezahle, ich weiß nicht was sie jetzt kosten? 3,99, weiß ich nicht,

722 wenn Sie zu mir kommen zahlen Sie 15 € dafür und deswegen musst du abliefern und musst du
723 etwas bieten, du musst einfach finde ich, wenn du als Konditorei wirklich Erfolg haben willst und ich
724 sage wir sind seit 70 Jahren hier, es schaut nicht so schlecht aus es wird uns hoffentlich in Zukunft
725 auch noch geben, du musst einfach diese Qualität halten und du musst dich so besonders machen
726 mit dieser Qualität und es sind ganz viele die einfach auf diesem Tiefkühl Ding aufgesprungen sind
727 oder so etwas und das ist halt dann nicht so klasse und wie gesagt, wir dürfen uns über
728 Arbeitsmangel nicht beklagen es passt einfach wirklich, aber es wird sich, die Konditoreien werden
729 sicher immer weniger werden.

730

731 I: Würden sie selbst etwas am Lehrbild ändern oder generell?

732

733 B: Am Lehrbild? Ich kann nur von uns sprechen, wo man sagt sie sehen bei uns alles und überall rein
734 kommen, wir machen die Teige selbst, wir machen wirklich noch ganz ganz viel selber, in der
735 Berufsschule hat sie auch eine sehr gute Ausbildung, es ist dann immer nur das was in den Firmen
736 noch weiter verarbeitet wird, oder wie in den Firmen gearbeitet wird und ich sage da gibt es noch
737 einfach Firmen wo sehr viel selbst gemacht wird, aber es gibt natürlich auch Firmen wo nichts mehr
738 gemacht wird und das ist dann natürlich nicht mehr ganz so lustig, aber grundlegend wenn ich jetzt
739 von uns ausgehe sage ich jetzt einfach sie sehen alles und können überall mitarbeiten, sind überall
740 mit dabei, würde ich nichts anders machen.

741

742 I: Was kann es aus ihrer Sicht für Gründe haben, dass ein Lehrling nach der Lehrabschlussprüfung den
743 Beruf wechselt?

744

745 B: Na ja, dass eine ist sicher oder möglicherweise der Verdienst, obwohl ich finde, dass es da nicht
746 ganz so schlimm ist und eben wie gesagt, in einer Firma wo du sagst, da hat es dir jetzt nicht gefallen.
747 Ich habe es ja bei den Prüfungen immer wieder dass du Lehrlinge siehst die vorzeitig aufhören in der
748 Firma, weil es einfach nicht passt, aber grundlegend und gerade bei Mädchen ist es ja eigentlich von
749 Vorteil wo du sagst es ist wirklich eine schöne Arbeit es ist eine kreative Arbeit und vor allem wenn
750 sie dann auch nach der Karenz wo sie wieder zurückkommen, wir sind auch sehr viele Betriebe wo du
751 sagst wo du mit Teilzeit arbeiten kannst und das finde ich eigentlich nicht schlecht und bei uns ist es
752 jetzt gerade so wie gesagt alle die bei uns weggegangen sind, sind alle in der Konditorei geblieben.

753

754 I: Also sie haben noch nie so einen Fall bei sich gehabt, einer ihrer Lehrlinge nach der LAB jetzt
755 gewechselt hätte auf einem ganz anderen Beruf?

756

757 B: Nein, also könnte ich jetzt nicht sagen, also wie gesagt was wir schon gehabt haben war ein
758 Studium wo sie gesagt habe, weil das ist dann genau das, aber ist auch schon wieder eine Generation
759 zurück wo die Eltern gesagt haben macht die Schule, die Jugend gesagt hat, nein ich mache den
760 Lehrberuf und dann nach dem Lehrberuf eben die Matura noch gemacht hat zum Beispiel
761 nachgemacht hat, aber grundlegend sind vielleicht eine oder zwei, aber wir bilden seit ich selber seit
762 35 Jahren Lehrlinge aus also, finde ich nicht so. Ich meine wie gesagt aber bei den Mädchen ist es
763 dann halt so, dass sie einfach Kinder bekommen mit der Zeit, wenn das Alter kommt, aber dann sind

764 dann halt sehr viele die dann entweder zu Hause bleiben oder eben wieder irgendwo in der Gegend
765 irgendwo in die weiterspielen, ob das jetzt in einem Kaffeehaus oder...

766

767 I: Gibt es aus Ihrer Sicht noch irgendetwas was erwähnenwert wäre jetzt im Bereich
768 Lehrlingsausbildung, wo sie sagen würden das möchte ich noch dazu sagen?

769

770 B: Nein, ich meine wie gesagt, wieder von uns gesprochen wie gesagt sie sehen bei uns sehr viel und
771 ich finde auch wie gesagt im Moment das Berufsschulteam ein ganz Tolles ist und dass das eigentlich
772 ganz gut läuft, wenn der Lehrling will, aber muss natürlich wollen, weil es kann nur funktionieren
773 wenn einer die Liebe dazu hat und wenn er auch mit arbeitet und sich was beibringen lässt.

774

775 I: Und das liegt dann immer am Lehrling selbst? Das merkt man dann, wenn der nicht will?

776

777 B: Im Großen und Ganzen ja, also nicht, dass ich jetzt sage wir sind alle die super Ausbilder, aber wie
778 gesagt es liegt schon sehr viel an dem die es lernen möchte.

779

780 I: Also, wenn es von Ihrer Seite nichts mehr gibt, also ich werde mit meinen Fragen jetzt durch. Dann
781 möchte ich mich recht herzlich bei Ihnen bedanken für Ihre Zeit.

782

783 B: Ich hoffe es war ein bisschen brauchbar.

784

785 I: Ja super, perfekt danke schön.

1 Transkription Interview IP 6 12.01.2022 8 Uhr, Pörschach (Kärnten), Präsenz

2

3 I: Ich möchte mich einmal recht herzlich bei Ihnen bedanken, dass Sie sich die Zeit nehmen und
4 meine Fragen beantworten, und dann starten wir gleich mit der ersten Frage. Was verstehen sie
5 unter dem Begriff Fachkräftemangel?

6

7 B: Der Fachkräftemangel ist für mich der Mangel an Mitarbeitern die Freude an dem ganzen haben,
8 also das Fachliche können wir Ihnen sehr gut beibringen für das brauche ich jetzt keinen gelernten
9 Bäcker oder Konditor oder was auch immer, aber einfach dieses Brennen für das Handwerk, das ist
10 für mich Fachkräftemangel.

11

12 I: Haben Sie in Ihrem Betrieb schon einmal Erfahrungen damit gemacht?

13

14 B: Ja, also uns geht es grundsätzlich ganz gut mit den Mitarbeitern, aber logischerweise, wenn sich
15 ein/zwei Optionen ergeben hätten wir jetzt auch nichts dagegen, dass wir noch jemanden nehmen.

16

17 I: Ist allgemein jetzt am Arbeitsmarkt ein Mangel an Bäckern oder Konditoren?

18

19 B: Ja schon länger, also an ausgebildeten wir haben jedes Jahr eigentlich bei uns in der Bäckerei zwei
20 Lehrlinge und in der Konditorei zwei Lehrlinge, die wir neu einstellen also wie gesagt da bilden wir
21 eigentlich ganz gut aus, wir halten auch Gott sei Dank die Mitarbeiterzahlen ganz gut das wäre nicht
22 das Ding und ab und zu bleiben auch mal Lehrlinge bei uns die weitermachen, aber wenn man jetzt
23 wirklich am Markt draußen sucht, da ist wirklich sehr wenig unterwegs.

24

25 I: Gibt es irgendwelche Strategien, die sie verfolgen, um Fachkräfte zu rekrutieren oder zu suchen?

26

27 B: Suchen tun wir wie gesagt nicht allzu viel, weil wir es Gott sei Dank nicht brauchen wir schauen
28 wirklich, dass wir Lehrlinge ausbilden und jetzt wirklich, wenn man sagt, dass alle 3-4 Jahre einer
29 bleibt dann geht sich das eigentlich immer schön aus, also vom Suchen selbst haben wir jetzt keine,
30 also gesucht haben wir es schon aber ganz klassisch mit Zeitungsinseraten, aber jetzt mit keinen
31 exotischen Experimenten, nein.

32

33 I: Was würden Sie sagen, also im Personalbereich was ist im Personalbereich am schwierigsten zu
34 finden, also ein Lehrling, eine Fachkraft oder haben sie da generell noch nie ein Problem gehabt auch
35 Lehrlinge nicht zu finden?

36

37 B: Haben wir schon auch Themen gehabt natürlich es ist unterschiedlich bei den Lehrlingen in der
38 Konditorei ist es gar kein Thema da bekommen wir eigentlich mehr Bewerbungen wie wir aufnehmen

39 können, sind allerdings zu 90% Damen, die sich da bewerben. In der Bäckerei ist das ein bisschen
40 schwieriger das hat halt immer noch so das immer so quasi wenn ich sonst nichts finde dann gehe ich
41 halt in die Backstube zum Lernen und hat einfach zum Teil, wie erklärt man das, ganz übertrieben
42 gesagt wir bekommen oft, oder ab und zu einen Lehrling der nicht weiß wie man einen Besen halten
43 soll, klingt blöd ist aber so also die stellen sich an da merkst du einfach das haben sie von zu Hause
44 oder wo auch immer nie mitbekommen und dieses logische oder dieser Hausverstand, wenn du zu
45 ihnen sagst rechne 27×10 also ohne einen Taschenrechner ist das der Tod, aber in unserem Beruf
46 trotzdem wichtig wir haben logischerweise Computer die uns unterstützen bei der Rezept
47 Verwiegung, bei Maschinen und alles, aber trotzdem musst du ein Gefühl haben für eine Zahl, also
48 wenn ich heute in meinen Taschenrechner eintippe 27×10 und ich vertippe mich und der sagt $20 \times$
49 13 und da kommt ganz was anderes raus und ich weiß nicht ich kann das nicht visualisieren ob das
50 ungefähr passt dann wird es schwierig und das fehlt bei den Lehrlingen zum Teil also von vorher
51 schon, ja und bei den Fachkräften wie schon gesagt da ist relativ wenig am Markt was wir so
52 mitbekommen, also der bewerben sich ab und zu speziell deutsche Mitarbeiter haben wir jetzt doch
53 schon ein paar die hat einfach von dort weg wollen und reinkommen, aber da ist relativ wenig
54 Bewegung.

55

56 I: Also würden sie auch sagen, dass die Qualität der Lehrlinge abnimmt?

57

58 B: Ich würde nicht sagen, dass die Qualität, ich finde das immer ein bisschen schade, wenn man sagt
59 die Jungen können nichts. Ich glaube das ist wirklich viel was sie von zu Hause mitbekommen haben,
60 wie gesagt früher war es wahrscheinlich noch normal dass man zu Hause geholfen hat egal ob jetzt
61 beim Hof kehren, oder beim Schneeschaufeln, oder schlag mich tot bei was, das fehlt, das Grund
62 Dings fehlt, also ich würde nicht sagen dass sie schlechter sind oder besser früher haben wir halt
63 andere Vögel gehabt die haben dann irgendeinen anderen Blödsinn gemacht also es hat sich nur
64 verändert und das ist einfach schwer wenn du halt so Grund Dinge erklären musst, da verlängert sich
65 das natürlich ich sage mal vor 20 Jahren hast du den Lehrling hinein gestellt und hat gesagt okay, ich
66 weiß nicht dort ist x und dort ist y und was magst du, aber der hat schon solche Grundfähigkeiten
67 gehabt und diese Grundfähigkeiten das fällt heute leider ab und zu, so muss man sagen.

68

69 I: Was glauben Sie eigentlich wie ist es zu einem Fachkräftemangel in der Bäckerei und Konditorei
70 Branche gekommen ist?

71

72 B: Ich glaube, dass es die Arbeitszeiten sind, wenn wie gesagt wenn du heute einem 16-jährigen
73 sagst, juhu du darfst um 1 Uhr in der Nacht aufstehen wird er bedingt begeistert sein es ist bei uns
74 hier wird es auch verschieden sein wir haben ja Sonntag auch geöffnet, weil wir natürlich eine
75 Tourismusregion sind das ist, wenn Sie heute einen Jungen Mitarbeiter haben und der sagt der
76 Freund arbeitet von Montag bis Freitag von 7 Uhr bis 3 Uhr und ich muss vielleicht am Samstag noch
77 rein oder am Sonntag, also es sind sicher die Arbeitszeiten aber das haben wir jetzt gottseidank
78 umgestellt schon seit zwei Jahren dass wir wirklich jetzt die 5 Tage Woche haben das das fix ist. Der
79 Verdienst glaube ich ist es weniger, weil gerade die Becker durch die Nacht Arbeit halt Zulagen
80 bekommen, also da passt glaube ich der Verdienst halbwegs gut kann natürlich immer mehr sein das
81 ist auch kein Geheimnis, aber ich schätze es ist hauptsächlich so Image und Arbeitszeiten. Wenn man
82 halt schaut, was viele Kollegen von mir machen, muss man sich ja schämen es ist nicht in Ordnung
83 also es ist gleich wie im Gastgewerbe, da bringt sich die Branche selber in eine Bredouille, weil dort

84 irgendwelche glauben sie müssen die Leute einfach ausnutzen, das ist so ja, also da hört man schon
85 oft erschreckende Sachen, wo man sich nicht wundern braucht das heute niemand mehr Juhu
86 schreit, wenn man sagt, man sucht einen Bäcker oder einen Konditor.

87

88 I: Was halten Sie generell von Quereinsteigern in der Branche?

89

90 B: Haben wir einige, also das funktioniert super, also wie gesagt mir geht es nicht, eine Fachkraft ist
91 für mich nicht unbedingt der gelernte Bäcker ich kann auch jemanden, wenn er heute Interesse hat
92 oder wenn Sie Interesse hat, mache ich in einem Jahr oder in zwei Jahren einen vernünftigen Bäcker
93 aus jedem Quereinsteiger, das Wichtige ist, dass er dieses, endlich diese Liebe hat. Du merkst, wenn
94 du raus gehst, greift jemand einen Teig gerne an oder macht er es, weil er halt eine Arbeit braucht
95 und das genau ist der Unterschied, das ist für mich eine Fachkraft also der muss nicht
96 gezwungenermaßen schon 20 Jahre Bäcker sein, das ist...

97

98 I: Also Hauptsache es passt einfach mit den...

99

100 B: Ja genau, der muss es wollen oder sie.

101

102 I: Wie würden Sie sagen wird der Fachkräftemangel in der Zukunft ausschauen? Wird der steigen
103 oder wird es sich bessern?

104

105 B: Ich glaube er wird er steigen.

106

107 I: Warum?

108

109 B: Weil es allgemein weniger erwerbsfähige Menschen gibt, also der demografische Wandel der dazu
110 beiträgt, das ist glaube ich der Hauptgrund und wie gesagt wir als Branche müssen einfach schauen
111 dass es attraktiver wird, das auch wirklich Leute kommen und sagen, boah lässiger Beruf mache ich
112 gerne, taugt mir, möchte ich lernen, möchte ich umsteigen wie auch immer, aber momentan ist es
113 eher umgekehrt dass Sie unser Handwerk lernen und dann sagen, nein das ist zu anstrengend jetzt
114 gehe ich weiß nicht ins Büro oder gehe irgendwohin und ich glaube das können nur wir als Branche
115 selber ändern, da brauchen wir uns auf keinen anderen ausreden.

116

117 I: Also sollten alle Betriebe eher sagen, ok auf die fünf Tage Woche setzen zum Beispiel?

118

119 B: Also ich glaube das eine 5 Tage Woche keine Frage mehr ist, ob es kommt, ist eigentlich eh schon
120 da oder eine vier Tage Woche, sondern die Frage ist nur, wann es kommt und je aktiver ich das
121 mitgestaltet werden kann, desto besser wird es laufen. Also wie gesagt das merkt man schon das

122 speziell junge Mitarbeiter ist der Verdienst zweitrangig, also da geht es wirklich darum dass sie sagen,
123 ja okay ich arbeite gerne, aber nach XY muss es auch sein und dann möchte ich auch weiß ich nicht
124 Party machen oder was auch immer, also diese Work-Life-Balance oder wie immer man das
125 bezeichnet ist sicher in letzter Zeit viel wichtiger geworden, also wie gesagt wenn man ältere
126 Mitarbeiter hernimmt da weiß ich wirklich zu 90 % darum gegangen was steht auf dem Lohnzettel
127 drauf, was kommt raus und das ist bei jüngeren nicht mehr so das kriegsentscheidende, da ist er
128 wichtig dass die Arbeit Spaß macht und dass Sie wissen ich habe meine Freizeit und kann was
129 anderes auch machen.

130

131 I: Gibt es aus Ihrer Sicht noch irgendwelche Lösungsansätze außer die Anpassung der
132 Arbeitszeitmodelle, wo man sagen kann, das ist jetzt nicht zu einem steigenden Fachkräftemangel
133 kommt abgesehen jetzt einmal von demografischem Wandel?

134

135 B: Wüsste ich jetzt nicht, jetzt auf die Schnelle fällt mir nichts ein.

136

137 I: Gibt es noch irgendetwas was sie von Ihrer Seite über das Thema gerne sagen würden, was
138 erwähnenswert wäre, was ich jetzt nicht gefragt habe?

139

140 B: Also was vielleicht wichtig wäre in der Ausbildung, das hat weniger jetzt mit Fachkräftemangel zu
141 tun, sondern diese Berufsschule mit der Ausbildung von den Lehrlingen, könnte man auch noch
142 spannender organisieren, dass das wie soll ich sagen, momentan haben Sie ja jetzt Blockunterricht
143 bei uns also diese zehn Wochen oder was das jetzt sind schule und dann halt Arbeit. Ich glaube, dass
144 man da noch durchaus spannende Seminare oder Ausflüge oder wie auch immer dort rein streuen
145 könnte wo man sagt, schau her das Gewerbe oder das Handwerk hat eigentlich noch mehr als wie
146 nur den Betrieb denn du jetzt gesehen hast und die Berufsschule, ich weiß nicht, machen wir halt
147 einmal französische Baguette oder fährt nach Italien runter irgendetwas anschauen oder wie auch
148 immer. Ich glaube es könnte einfach noch ein bisschen spannender werden vom Inhalt und von dem
149 Ding her, weil der ist, zum Teil veraltet also ich habe den alten Berufsschullehrer bei uns da einmal
150 besucht, da haben wir immer wieder ein Thema gehabt da waren Rezept Mappen und Unterlagen
151 ohne übertreiben aus den 60er Jahren, also so arbeitet heute einfach kein Bäcker mehr, das macht
152 man nicht mehr. Wenn das natürlich an die Lehrlinge weitergegeben wird dann stehen sie hier im
153 Betrieb und dann machst du ganz was anderes, dann ist es schwierig.

154

155 I: Ist es jetzt nur das berufsschul Ding was sie ändern würden, oder würden Sie sagen das Lehrerbild
156 im gesamten sollte sich da auch etwas verändern?

157

158 B: Ja, ich glaube das hängt eh zusammen damit, weil dieses Lehrbild das ist, ja festgeschrieben in der,
159 nein wie heißt das, da gibt es einen eigenen Ausdruck und ich glaube das ganze Ding ist einfach noch
160 nie aktualisiert worden. Ich nehme jetzt nur ein Beispiel wir haben damals, oder wir haben da auch
161 mit den Lehrlingen wirklich so einen Semmelteig gemacht in der Berufsschule haben wir gesagt, okay
162 dann machen wir hier oben und üben wir, den Semmelteig würde ich als Bäcker so nicht verarbeiten,
163 den würde ich mir nicht trauen einem Konsumenten so zu verkaufen ganz ehrlich, ist zum Arbeiten
164 an Altraum, also da ist so ziemlich alles falsch. Jetzt arbeitet man bei uns in der Backstube viele mit

165 Kühlung zum Beispiel, wir schauen ja auch dass wir die Arbeitszeit in den Tag hineinbringen, das heißt
166 bei uns fangen die letzten Bäcker an um 4:30 Uhr glaube ich, also die kommen jetzt nicht mehr
167 mitten in der Nacht, sondern das ist jetzt so gestaffelt und geht bis ca. 12 Uhr 13 Uhr da drinnen und
168 das ist komplett verschlafen worden, es steht aber auch in diesem Lehrauftrag, Lehrbild nicht drin.
169 Die lernen wie gesagt ganz stupide ihre Semmeln, ihr Brot dort und ein Mischbrot das jetzt gesagt
170 nichts kann, also da gibt es für die Welt da draußen spannendere und wichtigere Sachen als das was
171 sie dadurch machen und das wirkt sich dann natürlich auch auf die Fachkraft aus, weil wenn ich das
172 nie gelernt habe und ich sage heute okay jetzt bin ich fertig gelernt und gehe weiß ich nicht auf den
173 Arlberg hinaus arbeiten und dort macht einer eine Dinkel Wurzel und 100 % Roggenbrot und dann
174 habe ich das noch nie in der Hand gehabt, dann habe ich natürlich ein Problem, weil dann bin ich
175 eigentlich ein gelernter Bäcker der aber wenig kann, ja.

176

177 I: Das ist dann sage ich jetzt einmal keine, überspitzt gesagt qualitativ hochwertige Fachkraft in dem
178 Sinne?

179

180 B: Deswegen sage ich ja, momentan kann ich einen Quereinsteiger fast gleich gut ausbilden als wie
181 einen fertigen Lehrling bekommen.

182

183 I: Das kommt dann auf dem Betrieb darauf an?

184

185 B: Das kommt freilich auf dem Betrieb darauf an, es ist nicht nur die Schule das ist beides, wenn er
186 jetzt Pech hat und er lernt in der Schule einen veralteten Quatsch dann kommt er vielleicht noch in
187 einer Backstube, wo er hauptsächlich dafür eingeteilt wird, dass er Blech putzt und nachfüllt, dann
188 brauche ich mich nicht wundern, wenn der nicht juhu schreit und dass ich als Arbeitgeber sage, was
189 soll ich mit dem also eine Hilfskraft um einen Bäcker Lohn ist dann natürlich teuer.

190

191 I: Wenn wir gleich beim Thema Lehrlinge sind, würde ich da eben gleich anknüpfen. Wie ist das bei
192 ihnen im Betrieb, bieten sie Jugendlichen schnuppern an oder Praktiken?

193

194 B: Ja.

195

196 I: Gibt es da viele Interessenten die was dann zu Ihnen kommen?

197

198 B: Ja schon eigentlich, also das läuft ja zum Teil über die Schulen mit diesem berufspraktischen Tagen
199 und so wie jetzt Ende Jänner da gibt es eine Aktion, ich weiß nicht ob es die nur in Kärnten gibt, das
200 heißt Berufs..., nein habe ich jetzt vergessen, das ist eine Agentur die das aus schreibt und die
201 praktisch für ganz Kärnten Betriebe organisiert wo du hinein schauen kannst, jetzt nicht nur
202 Bäckereien, da kannst du auch zum Schlosser oder zum Fleischer, was immer die halt haben und das
203 haben wir eigentlich jedes Jahr das ist ganz gut ausgebucht wir sind gerade am Überlegen ob wir da
204 in die Schule auch gehen, aber dann müssen wir eine gescheite Kooperation finden wie das
205 funktionieren kann, aber schnuppern ist bei uns natürlich möglich. Was da er ein bisschen, beim

206 Schnupfen geht es eh noch, weil sie meistens von der Schule unterlagen mitbekommen was man halt
 207 unterschreiben muss der geht es so blöd es klingt und die Versicherung, weil wenn zu mir heute der
 208 Nachbar Bub kommt und sagt, ich möchte gerne bei dir schnuppern dann müsste ich ihn theoretisch
 209 anmelden und ich kann ihn aber nur anmelden als, ich weiß nicht die geringste Stufe ist glaube ich
 210 Hilfsarbeiter, dann sagst du natürlich es ist nett, aber wenn du in zwei Wochen lang anstellst und der
 211 verdient 800 bis 900 € für das dass du bei der Tür hereinschaust, das ist noch ein bisschen schwierig.
 212 Bei den Schulen funktioniert es gut wie gesagt, weil die einfach diese Unterlagen haben oder das sind
 213 die Kinder noch in der Schule mitversichert und wie auch immer, aber so von der Straße kannst du
 214 das fast nicht machen das finde ich eigentlich hinderlich dass du nicht sagst okay wenn der bei dir ist,
 215 klar sollte er was bekommen das ist keine Frage es geht nicht darum dass wir nichts bezahlen wollen,
 216 aber du kannst natürlich deinen anderen Mitarbeitern schwer erklären warum jetzt ein 15-Jähriger
 217 Bub oder ein Mädchen gleich viel verdient wie einer der jetzt wirklich 8 Stunden arbeitet. Der könnte
 218 sich die Politik etwas einfallen lassen, wie man das ändert.

219

220 I: Gibt es sonst noch irgendwelche Strategien außer jetzt, wo sie sagen, eben die Schulen oder dieses
 221 Programm, wo sie Lehrlinge suchen?

222

223 B: Nein.

224

225 I: Haben Sie schon einmal ein Problem gehabt, dass sie sagen, dass ihr nicht genug Lehrlinge
 226 bekommen, oder haben sich immer genug beworben?

227

228 B: Nein, eigentlich immer, na ja was natürlich es ist immer so die klassische Zeit wo sich Lehrlinge
 229 bewerben ist er jetzt von Anfang Februar bis Ende des Schuljahres ungefähr da drinnen, jetzt haben
 230 wir zum Beispiel zwei Lehrlinge in der Bäckerei gehabt, einer hat im November aufgehört, den kannst
 231 du natürlich schwer ersetzen also das jetzt im November noch einer kommt und sagt jetzt möchte ich
 232 das Lernen das schaffen wir natürlich nicht, aber sonst haben wir Gott sei Dank jetzt nicht wirklich
 233 viel Thema dass wir junge Mitarbeiter finden.

234

235 I: Was haben die Lehrlinge für eine Möglichkeit, wenn sie mit der Ausbildung fertig sind in Ihrem
 236 Betrieb?

237

238 B: In unserem Betrieb können sie logischerweise weiterarbeiten, wenn sie hineinpassen, wenn es
 239 ihnen taugt wir müssen uns das natürlich auch anschauen, sind ja jetzt nicht alles Volltreffer das wäre
 240 auch gelogen was wir dann auch sehr oft machen, dass wir sie dann weitervermitteln an Kollegen, wo
 241 wir auch wissen, dass sie etwas Gescheites sehen und wo es einfach spannend ist der Beruf, also das
 242 machen wir auch. Das ist natürlich der Idealfall, wenn du sagst ein Lehrling, der geht auch einmal fünf
 243 Jahre irgendwohin und schaut sich etwas an und kommt dann wieder zurück, das kannst du natürlich
 244 nicht beeinflussen als Betrieb, da ist die Trefferquote schon gering aber haben wir natürlich auch ein
 245 paar die hat ein paar Jahre unterwegs waren und dann wieder dahergekommen sind, aber
 246 grundsätzlich können Sie bei uns bleiben. Was wir jetzt nicht so haben, was weiß ich für, also wir
 247 haben eine sehr flache Hierarchie, bei uns gibt es einen Produktionsleiter, einen Abteilungsleiter und
 248 dann ist gut, wir haben da jetzt nicht 4 Hierarchie eingezogen. Sie können logischerweise zum Ofen

249 Arbeiter werden oder zum Brot oder was jemanden speziell interessiert das schon, aber jetzt zu der
250 großen Karriereleiter, dass du sagst, ich kann dir versprechen in 15 Jahren bist du Produktionsleiter,
251 das haben wir nicht für das sind wir einfach zu klein.

252

253 I: Ich habe das jetzt zwar schon herausgehört, aber hat es in Ihrem Betrieb schon einen Lehrling
254 gegeben, der die Lehre vorzeitig abgebrochen hat?

255

256 B: Ja freilich.

257

258 I: Und aus welchen Gründen war das, wissen sie das?

259

260 B: Also der hat jetzt aufgehört, da haben die Eltern zu Hause selbst eine Bäckerei und dann ist eben
261 Corona wieder losgegangen im Oktober und dann hat er gesagt, nein er muss jetzt heim die Eltern
262 helfen wie auch immer, entweder hat der Heimweg gehabt ich kann es nicht sagen, ein Paar werden
263 sicher aufhören weil es ihnen nicht gefällt, wenn wir auch etwas falsch machen ist sicher auch der
264 Fall, also wenn ich jetzt sagen müsste von Prozent mäßigen was aufhört ich glaube, das sind keine
265 10%, also es ist jetzt nicht so dass jedes Jahr drei abrechen oder was das haben wir Gott sei Dank
266 nicht mehr.

267

268 I: Also haben sie Lehrlinge von weiter weg auch viele?

269

270 B: Viele naja, wir haben in der Bäcker Landschaft einen gewissen Namen, so wie dir jetzt kommt von
271 einer anderen Bäckerei die sagen dann nachher, ob das irgendwie ginge, dass der Sohn oder die
272 Tochter hier bei uns lernt, machen wir natürlich ist kein Thema. Sonst ist es schon im Umkreis von
273 hier, wie gesagt wir haben einen in Feldkirchen, der andere ist aus Weitensfeld, der dritte ist sogar
274 aus Pörtschach, der vierte ist aus dem Klagenfurt, in der Konditorei die sind auch alles so in der
275 Umgebung also wie gesagt es ist jetzt nicht so dass sie 300 km weit weg wohnen, das ist eher die
276 Ausnahme das sind dann auch er Bäcker Kinder, die dann sagen sie soll bei uns lernen.

277

278 I: Welche Erfahrungen haben sie jetzt mit der Generation Z schon gemacht, mit der jetzigen
279 Generation?

280

281 B: Das müssen sie definieren.

282

283 I: Die jetzt eben mit der Lehre fertig werden, oder eigentlich im Lehr Prozess sind. Welche
284 Erfahrungen haben sie mit ihnen gemacht, also haben sie sich verändert im Gegensatz zu voriger
285 Generation? Erkennen sie deinen Unterschied?

286

287 B: Also zur vorigen, also es hat sich sicher, ich bin jetzt seit 2000 oder sogar vor 2000 im
288 Unternehmen, da hat sich sicher etwas geändert, aber gravierend würde ich das nicht beschreiben,
289 also wie gesagt sie sind wirklich interessiert muss man ihnen zugutehalten, als ich halte sehr wenig
290 davon dass man sagt die Jungen taugen nichts und können nichts oder sie sind halt einfach anders,
291 sie sind interessiert also wie gesagt der ist nicht darauf aus dass er 16 Stunden durch arbeitet, das ist
292 ihm oder ihr egal. Also wie gesagt das Interesse ist da, was halt fehlt was wir zuerst schon geredet
293 haben sind diesen Grund, also Basics einfach wie machst du was, das fehlt zum Teil aber sonst sind
294 wir eigentlich sehr happy mit den jungen. Das Einzige was ich so nicht das Gefühl habe in den letzten
295 paar Jahren ist das jemand dabei ist der sagt, er möchte irgendwann einmal eine Führungsposition
296 oder so übernehmen, also das fehlt so ein bisschen kommt mir vor so Alphas nennen wir sie
297 einmal so, aber ist natürlich auch schwierig mit 17/ 18, da habe ich auch nicht wirklich gewusst was
298 ich machen will, da muss man wahrscheinlich auch ein bisschen vorsichtig sein.

299

300 I: Und die Anforderung von der Generation würden Sie sagen, dass ich die verändert haben, außer
301 dass sie sagen sie wollen jetzt nicht 16 Stunden durcharbeiten, gibt es da noch irgendwas?

302

303 B: Nein wie gesagt, ich glaube dieses Thema Freizeit und auch eine spannende Lehre nennen wir es
304 so, also ich muss es Betrieb schon schauen das Anreise da sind dass er immer zu etwas neuen dazu
305 kommt, was neues machen kann sie müssen zum Teil einfach auch da, nennen wir es Hilfstätigkeiten
306 machen, also ein Lehrling muss bei uns auch nachfüllen das ist auch kein Geheimnis, aber ich muss
307 natürlich auch schauen das erlernt oder sie lernt Hand Semmeln zu machen oder ein Brot wirken
308 oder Baguette machen, da gibt es ja wirklich viele verschiedene Dings und dass es dir eher vom
309 Betrieb her dass du sagst, mach den Arbeitsplatz interessanter, also dass das nicht stupide wird, weil
310 da tun sie sich schwer also wenn du jetzt sagst du machst jetzt drei Jahre Mohnweckerl und Brioche
311 Zöpfe, merkst du wirklich wie sie irgendwann abtauchen, aber ich weiß nicht ob das mit der
312 Generation z zu tun hat ganz ehrlich, also da traue ich mir jetzt kein Urteil sagen.

313

314 I: Und das Interesse am Lehrberuf selbst, ist auch ein Thema eben von der Generation, haben Sie das
315 Gefühl, dass das nachgelassen hat, am Beruf Bäcker oder am Beruf Konditor?

316

317 B: Also Konditor ganz sicher nicht, denke wie gesagt also das hat nichts mit der Z zu tun, das ist auch
318 schon länger, das Thema das Bäckerlehrlinge schwer zu finden sind das gibt es sicher schon 10/ 15
319 Jahre, das hat jetzt mit der Generation z glaube ich nichts. Eher umgekehrt, es gibt mittlerweile ein
320 paar spannende Bäckerei Konzepte oder Bäcker, die sich gut vermarkten sowie den ..., oder den ... Es
321 gibt in Deutschland ein paar echt gute die aktiv sind, ich glaube sogar dass das junge Leute eher
322 anspricht, also was mir in den letzten Jahren verstärkt ist vielleicht auch übertrieben, aber da haben
323 wir immer wieder so ein bis zwei Anfragen wo Leute kommen die zum Teil etwas anderes gelernt
324 haben die 25 oder 30 sind und sagen, sie interessiert das sie möchten gerne Brot backen lernen und,
325 also das kommt eher dass du sagst das irgendjemand auf den Geschmack gekommen und hat halt
326 gesehen das ehrliches Brot oder so etwas, ist ein spannender Job ich möchte das Lernen, also wir
327 haben jetzt gerade eine Dame draußen die hat jetzt fertig gelernt die hat im Mai glaube ich erst
328 angefangen, sie hat halt so eine verkürzte Lehre gemacht, weil sie vorher schon gearbeitet hat, die ist
329 eine Sensation, da kannst du nur Danke sagen wenn du solche Mitarbeiter hast. Die hat gesagt sie
330 interessiert das, sie möchte das machen und das fällt in dem Fall auch unter Lehrling, also ich könnte

331 jetzt nicht sagen das mit der ganzen Generation das irgendein großes Thema ist, es ist einfach
332 anders, es ist ja grundsätzlich nichts Schlechtes, wenn es sich verändert.

333

334 I: Und zukünftig, glauben Sie, dass es schwieriger werden wird Lehrlinge zu finden generell für diese
335 Branche?

336

337 B: Ich sage, ich glaube, es wird allgemein schwieriger werden Lehrlinge für diese Branche zu finden,
338 weil es einfach weniger am Markt gibt. Ich wäre zum Beispiel ein sehr großer Befürworter, dass wenn
339 sich Flüchtlinge bei uns niederlassen, dass sie arbeiten können. Also wir haben mittlerweile jetzt drei
340 Mitarbeiter aus Afghanistan, eine Dame aus Marokko, einer ist aus Ghana und der eine ist auch
341 irgendwo von der unten her, wo genau kann ich jetzt nicht sagen, also die machen halt verschiedene
342 Tätigkeiten, zwei sind Fahrer, einer ist in der Reinigung, die anderen sind aber alle in der Konditorei
343 oder Bäckerei, das ist unglaublich, also die sind richtig, richtig gut und dann merkst Du auch die
344 haben einen anderen Bezug zum Essen also das hat mehr Wertigkeit. Die kommen logischerweise aus
345 einer Region wo man jetzt nicht gesagt hat, juhu jetzt gehe ich zum Spar und kaufe mir 15dag
346 Krackhauer, sondern die haben oft wirklich einmal wenig zu essen gehabt oder eintönig oder wie
347 auch immer und denen ist es richtig schön zum Zuschauen, was ihnen ein Lebensmittel bedeutet und
348 dementsprechend arbeiten sie auch und ich glaube wenn du heute sagst weiß ich nicht wir haben x
349 1000 Flüchtlinge und die sind irgendwo eingesperrt in einem Container anstatt dass man sagt, lassen
350 wir sie raus und lässt sie arbeiten also sie nehmen sicher keinem Österreicher einen Arbeitsplatz weg,
351 das halte ich jetzt für schwachsinnig und wir könnten sie alle dringend gebrauchen nicht nur in der
352 Bäckerei glaube ich, da ist die Branche ziemlich egal.

353

354 I: Also wäre das auch ein Ansatz, dass man sagt man geht ihr auf diese Seite, dass man eher sagt,
355 man nimmt ausländische Mitarbeiter, Lehrlinge, Quereinsteiger soll so sein?

356

357 B: Also wo sie herkommen ist mir herzlich egal, deutsch müssen sie können, weil sonst ist es ein
358 bisschen hart zu arbeiten aber die Herkunft ist da irrelevant, aber ich glaube dass man diesen
359 Lehrlings Mangel oder Fachkräftemangel mit dem schon begegnen könnte, weil wie gesagt die sind ja
360 da ich glaube auch, die meisten würden auch wirklich gerne etwas machen, weil du stumpfst ja ab
361 wenn man sagt der darf ein Jahr lang nichts machen, er sitzt nur in seiner Wohnung und das ich da
362 nicht lustig werde und dann juhu Schreie ist klar, aber das ist halt Politik. Ich weiß nicht, inwieweit
363 wir das beeinflussen können, aber für den Fachkräftemangel oder Lehrlings Mangel wäre es definitiv
364 hilfreich.

365

366 I: Gibt es irgendwelche Maßnahmen außer die Arbeitszeit Anpassung oder das sage ich jetzt dann
367 mal bei dir Berufsschule, dass man solche Ausflüge macht, die sie setzen würden und den Lehrberuf
368 Konditor oder Bäcker für Jugendliche noch attraktiver zu machen, dass sie sich eher dafür
369 entscheiden diese Lehre als etwas anderes?

370

371 B: Ich bin da kein Werbefachmann, aber ich denke mir immer, wenn wir, also ich habe ja zwei
372 Töchter einen Sohn auch noch außer der, aber der ist noch ganz klein esse der fällt dann noch nicht
373 rein, aber wenn ich mir einmal anschaue meine Töchter ist ja egal dieses Germanys next Topmodel

374 und wie diese ganzen Dinger heißen, irgendwie müsste man unseren Beruf in diese Richtung hin
 375 verkaufen können. Wie gesagt ich bin kein Werbefachmann ich weiß nicht, wie man so etwas macht,
 376 aber wenn ich mir denke das ist derartig stumpfsinnig und alle möchten das machen und alle laufen
 377 irgendeinen Tiktokker oder was auch immer nach wo sie sagen, juhu der ist so lässig, aber da
 378 bräuchtest du halt irgendeinen zentralen Punkt wo du sagst der steuert das und du musstest
 379 natürlich dann auch leben. Es bringt jetzt nichts wenn ich sage, juhu wir sind eine tolle schöne
 380 Branche und dann gehe ich rein in irgendeine Backstube und stehe in einem Loch drinnen und dort
 381 musst du Blech waschen geht der Schuss wahrscheinlich auch nach hinten los, deswegen glaube ich
 382 die Branche kann sich am besten selbst helfen indem sie einfach gewisse Standards einhält und sagt,
 383 das ist uns wichtig, wir wollen die Leute dazu haben und das machen wir dafür und das geben wir
 384 dafür her und die Energie ist uns das wert und anders wird es nicht gehen und dann wird es auch
 385 nachhaltig sein, wenn ich jetzt nur irgendetwas Schönes einen schönen Flyer Drucke oder ein lässiges
 386 Video machen ist das zwar nett, aber das ist auch genauso schnell vergessen wieder also am besten
 387 ist immer noch diese Mundpropaganda also wenn du hier gehst und der eine sagt dem anderen,
 388 schau da kannst du hingehen, dann lernst du etwas Vernünftiges also ich glaube schon dass den
 389 jungen diese Sicherheit wichtig ist dass du sagst, sie haben, sie lernen einen Beruf und sie wissen
 390 wenn Sie hier fertig sind mit dem können Sie etwas anfangen ich meine das ist ja ein Bäcker oder
 391 Konditor ist ja ein krisenfester Job, das merkt man jetzt ganz im speziellen also ich glaube das bei
 392 anderen Branchen, wie sagt man, viel unterschiedliche, mehr Berg und Tal, aber wie gesagt das fängt
 393 wirklich bei uns an so blöd es auch klingt, das müssen wir auf die Reihe bringen der wäre die Innung
 394 natürlich auch gefragt, dass sie ein bisschen als Kontrollgremium oder so auch ein bisschen eingreift,
 395 die sind, also ich kann es jetzt nur für Kärnten sagen, extrem schwach das ist jetzt quasi nicht
 396 existent, das ist halt ein Büro in der Wirtschaftskammer, aber mehr passiert da nicht und ich glaube
 397 schon dass das von oben auch ein bisschen gesteuert und angestoßen werden muss.

398

399 I: Die Lehrlingsausbildung, glauben Sie, dass ich die in Zukunft verändern wird? Oder bleibt sie gleich
 400 so wie sie jetzt ist?

401

402 B: Ich glaube verändern sollte sie sich wie schon gesagt bei den Themen, aber sonst finde ich das als
 403 duales System eigentlich wie soll ich sagen, perfekt, wenn du wirklich das dann umsetzen kannst, was
 404 du lernst. In unserem Beruf natürlich über digital und so ist es ein bisschen schwieriger, weil es halt
 405 einfach ein, musst du derweil noch den Teig mit den Händen spüren und angreifen also das glaube
 406 ich weniger. Was sicher ein Thema ist bei uns, aber das haben wir auch zuerst schon geredet, das was
 407 in der Ausbildung drin ist also, wenn ich jetzt her nehme in der Mappe, die ich damals gesehen habe,
 408 da war ein Kneiter drinnen und eine Presse, wo man so Kugeln runter presst, und das war's, da gibt es
 409 natürlich, es wird technisch hat sich unsere Branche auch weiterentwickelt ohne Ende, weil das was
 410 da drinsteht, dass es wirklich Nostalgie also so arbeitet, kaum mehr ein Betrieb. Es gibt ja auch einen
 411 Beruf, der nennt sich technischer Bäcker, den kann man lernen das ist glaube ich aber dann speziell
 412 auf die Technik, aber es ist irgendwie so eine Kombination und glaube ich wäre recht hilfreich, weil es
 413 ist schon wichtig dass Mitarbeiter einfach diese Maschinen bedienen können. Ich meine
 414 Nähmaschine ist nett und nimmt dir sag ich jetzt dann mal die tockern Arbeiten ab, ist das wichtig,
 415 dass man heute nicht mehr alles, muss man keine 50 kg Säcke mehr schleifen können als Bäcker,
 416 sondern da gibt es wichtigere Aufgaben, aber du musst natürlich die Anlagen bedienen auch können
 417 also das wäre vielleicht für die Ausbildung schon noch einmal ein Zusatzpunkt den Mann da
 418 reinnehmen könnte.

419

420 I: Welche Gründe könnte es aus ihrer Sicht haben das Jugendliche, wenn sie mit der Lehre fertig sind,
421 die LAP gemacht haben und dann den Beruf wechseln?

422

423 B: Ja, das sind wie gesagt nach wie vor die Arbeitszeiten, ich habe es nur von einem gehört der noch
424 bei einem Kollegen jetzt fertig gelernt hat, der hat einfach gesagt, nein er hat das 6 Tage arbeiten,
425 also er hätte dort auch weitermachen können und hat sechs Tage und hat gesagt er will einfach nicht
426 auf Dauer also ich glaube das ist der Hauptgrund. Wie gesagt, das Verdienen glaube ich nicht also ich
427 glaube nicht, dass eine andere Branche großartig mehr gezahlt wird oder mehr verdient wird. Ich
428 meine es kann natürlich immer sein das jemanden der Beruf nicht gefällt das ist ja legitim, deswegen
429 mit 16, 17, 18 glaube ich muss man nicht alles wissen was man in Zukunft macht, da kann man ruhig
430 einmal einen try and error machen, also ich glaube das sind so die Hauptgründe. Einfach diese
431 körperlich anstrengende Arbeit das ist es nach wie vor auch wenn es maschinell erleichtert ist, aber
432 du merkst schon, wenn du 8 Stunden da draußen gearbeitet hast, dass du was getan hast, das ist
433 etwas anderes als ein Bürojob oder Lagerist oder ich weiß nicht was man nachher werden will.

434

435 I: Haben Sie schon einmal den Fall gehabt, das einer von ihren Lehrlingen nach der
436 Lehrabschlussprüfung den Beruf gewechselt hat?

437

438 B: Ja, habe ich schon ein paar Mal gehabt.

439

440 I: Okay und die sind dann eher in sag jetzt einmal....

441

442 B: Am sie jetzt haben sie schon eigentlich, überlege ich gerade wer hat es aufgehört. Nein der letzte
443 der aufgehört hat oder nach der Dings nicht weiter gemacht hat wüsste ich nicht was der jetzt tut,
444 nein könnte ich Ihnen jetzt gar nicht sagen. Es ist jetzt nicht so dass wir keinen Kontakt haben, mit
445 allem, aber es ist eigentlich noch keiner beleidigt hinausgegangen, aber es ist nicht so dass sie mir
446 das jetzt großartig erzählen. Bei einem weiß ich der ist in irgendein Lager gegangen, der ist in so
447 einem was war das ein Elektro-Großhandel oder irgend sowas in der Richtung.

448

449 I: Gibt es jetzt noch irgendetwas spezielles was sie gerne über die Lehrlingsausbildung sagen würden
450 außer das vorher was wir eh schon besprochen haben?

451

452 B: Nein.

453

454 I: Dann würde ich gerne zum eigentlich zweiten Punkt, die Arbeitgeberattraktivität. Was spielt das für
455 eine Rolle für Sie, dass sie als attraktiver Arbeitgeber auf, nach außen wirken?

456

457 B: Sehr viel, das hat sich auf jeden Fall gewandelt also ich muss mich ja mehr oder weniger beim
458 Mitarbeiter bewerben. Ich glaube da muss man auch ein bisschen unterscheiden, dass die die hier im

459 Betrieb sind, möchte ich ja gerne behalten, der beste Mitarbeiter ist ja immer der der bei mir hier ist,
 460 weil den bräuchte ich nicht noch einmal einschulen, der kennt den Hausgebrauch, der kennt die
 461 Mitarbeiter die anderen oder im Verkauf die Kunden, also da schauen wir eigentlich, dass wir auch
 462 für die Mitarbeiter im Betrieb attraktiv sind. Wir haben eine ganz gute Fluktuationsquote also es ist
 463 relativ ruhig bei uns Gott sei Dank, es sind 180 Mitarbeiter, das da mal der eine oder andere aufhört
 464 das ist normal das nicht jeder 60 Jahre beim ... arbeitet das ist glaube ich kein Dings, aber
 465 grundsätzlich sind wir da ganz gut aufgestellt und das ist extrem wichtig, wie gesagt das ist für mich
 466 gleich wichtig wie wenn ich sage ich mache jetzt Werbung für irgendein Produkt oder sowas, ohne
 467 den Mitarbeiter der es verkauft oder eine Mitarbeiterin die es verkauft oder produziert kann ich das
 468 schönste Brot posten wird nichts passieren.

469

470 I: Was macht wie sieht das aus, ein attraktiver Arbeitgeber, also was ist da wichtig dabei was sie nach
 471 außen kommunizieren?

472

473 B: Ja also ich glaube diese Transparenz, dass sie wissen, was bekomme ich, was muss ich tun. Sicher
 474 das Team selbst, das kann man ein bisschen schwer beeinflussen also ich bin jetzt auch kein Freund
 475 der sagt er geht jede zweite Woche mit ihnen Canyoning, dass ich ein Team bildet also entweder
 476 passt es oder es passt nicht und so kleine Stellschrauben kann man da immer justieren und sagen, da
 477 mache ich was dass es besser wird oder auch diese Sicherheit so dass sie wissen der Job ist sicher,
 478 das Gehalt ist am 3. oder 4. da, eben auf dass das Transparent ist was bekommen Sie da auch dass
 479 eine Überstunde bezahlt wird, klingt alles banal, aber ich weiß dass das eben leider nicht überall so
 480 ist und mit dem verhaue wir uns halt alles. Der sagt dann warum sollte ich zu einem Bäcker gehen,
 481 wenn ich das nicht bekomme und das nicht bekomme, dass es immer ein paar schwarze Schafe sind,
 482 die daraus stechen tut dann doppelt weh. Was wie jetzt glaube ich mittlerweile überall haben ist wie
 483 gesagt ist diese fünf Tage Geschichte das da einfach dieses planbare für den Mitarbeiter dass er sagt
 484 was weiß ich, wenn ich Urlaub gehen will werde ich das eintragen und ich weiß das passt, aber wenn
 485 ich sage am Donnerstag muss ich zum Zahnarzt haut das hin also ich glaube mittlerweile hat das
 486 relativ viel mit Sicherheit zu tun einfach mit Ehrlichkeit und Geradlinigkeit also den Verkauf zahlen
 487 wir immer ein bisschen einen Bonus, weil der Lohn im Verkauf viel zu niedrig ist eigentlich, also ich
 488 finde da ist der Kollektiv viel zu schwach auch für die MitarbeiterInnen, aber das sind natürlich, also
 489 ich sage wenn jemand wegen dem verdienen arbeiten geht wird er gerade nicht in den Verkauf
 490 kommen, ist in der Produktion ein bisschen besser, aber im Verkauf ist das schwierig und ich glaube
 491 deswegen musst du sie einfach integrieren und sagen wenn die eine oder die andere eine Idee hat
 492 oder ein Problem dass man das wirklich ehrlich anhört. Ich sage jetzt nicht zu allem was sie mir
 493 erzählen juhu und tralala machen wir, sondern du kannst ihnen wirklich ganz genau sagen nicht böse
 494 sein Jungs oder Mädels, aber das ist Blödsinn das kann ich nicht machen, aber ich glaube einfach
 495 dieses wertschätzen wenn du sagst ich höre dir zumindest zu und vielleicht machen wir es vielleicht
 496 machen wir es nicht, also entscheiden, der Häuptling bin immer noch wie ich das ist mir auch wichtig
 497 ich mache kein Parlament bei uns wo 25 mitbestimmen können was sie gerne tun würden. Ja aber
 498 mit dem Fahren wir eigentlich eh ganz gut und ich glaube, dass das für die Mitarbeiter schon wichtig
 499 ist, dass sie sich da einfach aufgehoben fühlen. Ich würde sie jetzt nicht als Familie bezeichnen, das
 500 ist wahrscheinlich auch ein bisschen übertrieben.

501

502 I: Gibt es noch irgendwelche Maßnahmen, die sie setzen wo sie sagen außer Mundpropaganda, dass
 503 das nach außen hin zum Beispiel soziale Medien dass die Leute wissen dass sie ein attraktiver
 504 Arbeitgeber sind?

505

506 B: Versuchen wir darüber zu transportieren, aber ich sage mal so beim Image transportieren
507 funktionieren soziale Medien ganz gut. Was wir wirklich nicht mehr oft machen ist Mitarbeiter
508 suchen über die sozialen Medien also das ist eher schwierig, aber klar in Image baust du darüber auf
509 das ist aber jetzt nicht explizit eine Kampagne wo wir sagen wir sind ein toller Mitarbeiter, ah
510 Arbeitgeber, wir haben schöne Produkte das vermischt sich logischerweise ein bisschen, aber sonst
511 haben wir jetzt keine großen Aktivitäten in diese Richtung.

512

513 I: Wie würden sie ihre Mitarbeiterführung beschreiben, also sie haben ja gesagt sie haben nicht so
514 das hierarchische, dass das so gibt, aber im generell? Streng?

515

516 B: Nein also ich bin eher zu wenig streng würde ich sagen, nein streng sind wir sicher nicht also es ist
517 extrem familiär, wir haben es wirklich klassisch aufgeteilt, meine Frau macht alles was den Verkauf
518 betrifft, ich mache alles was die Produktion betrifft und zum Beispiel ein Grundsatz von ihr ist sie
519 möchte gerne jede Mitarbeiterin persönlich kennen also nicht nur einstellen und sagen du bist bei
520 uns, sondern sie hört sich dann wirklich an so etwas wie die Tochter hat vorgestern Zahnweh gehabt,
521 also das ist bei uns schon bald würde ich sagen sehr familiär.

522

523 I: Wie wichtig ist für sie Motivation der Mitarbeiter?

524

525 B: Extrem wichtig, aber halt auch sehr schwierig, weil es so unterschiedlich ist. Wie motivierst du
526 jemanden? Wie gesagt, für manche ist es wichtig das hinten ein Euro Betrag heraus kommt, der
527 andere sagt er hätte gern ich weiß nicht dass es dir zu überspitzt gesagt, die Krone aufgesetzt oder
528 also du musst halt wissen wie motivierst du jemanden, aber klar ist dass die das ist die oberste
529 Triebfeder hätte ich gesagt, weil wenn du eine Motivation hast dann wirst du das gerne machen was
530 du tust, weil wenn ich immer hinten stehe und hinein jammere bitte tue, bitte mach dann gibt es mir
531 irgendwann am Senkel und die Mitarbeiter halt auch.

532

533 I: Glauben sie, dass es Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen gibt, die unzufrieden sind?

534

535 B: Bestimmt.

536

537 I: Wissen Sie, woran das liegen könnte?

538

539 B: Also was wir öfters einmal gehabt haben, also wenn ich es mitbekomme, ist es, dass es im Team
540 nicht passt, wenn man jetzt eine Filiale her nimmt und sagt die eine versteht sich mit der anderen
541 nicht oder draußen in der Produktion da ist einer oder eine unglücklich weil sie halt mit einem
542 Kollegen nicht kann also das würde ich sagen ist so der Hauptgrund wenn sie unzufrieden sind.

543

544 I: Und wenn sie so also, entsteht da auch ein Konfliktpotential zwischen den Mitarbeitern?

545

546 B: Ja freilich.

547

548 I: Wie verfahren Sie da dann?

549

550 B: Also wir haben wie gesagt zum Beispiel Abteilungsleiter, also wir haben in der Bäckerei einen, in
551 der Konditorei einen, in der Küche haben wir jemanden. Zuerst probieren wir es natürlich, dass sie
552 das Lösen, wenn es dann gar nicht geht kommt es zu mir oder im Verkauf halt da gibt es einen
553 Verkaufsleiter, der probiert das zu lösen, wenn das nicht geht, kommt es zur ... und dann setzen wir
554 uns zusammen und dann reden wir das aus, wenn es zum Ausreden ist. Es passiert natürlich auch
555 dass man sich dann trennt das gehört halt auch dazu, aber wie gesagt, wenn ein Stachel drinsitzt, und
556 du kriegst ihn nicht heraus musst du das Ganze, den ganzen Rest brandig und das hilft halt auch
557 nichts.

558

559 I: Gibt es auch noch irgendwelche Gründe die was sie mir bis jetzt noch nicht gesagt haben warum
560 Mitarbeiter noch gekündigt haben? Außer es ist jetzt berufliche Veränderung, oder Arbeitszeit
561 technisch hat es dann noch irgendeinen Grund gegeben?

562

563 B: Ja wie gesagt jetzt die Unzufriedenheit, gibt es sicher immer wieder. Nein, wüsste ich jetzt nichts
564 Spannendes. Klar könnte ich jemand, wenn er jetzt sagt er will, bleiben wir beim Arlberg, jetzt
565 woanders arbeiten, aber das ist ja legitim, wenn sich jemand verändert oder wenn er wegen der
566 Liebe wegen irgendwo anders hinzieht oder etwas, aber das können wir nicht beeinflussen, aber
567 sonst wüsste ich jetzt keine Gründe also zumindest poppen sie bei mir nicht auf.

568

569 I: Gibt es in Ihrem Betrieb auch Möglichkeiten für Mitarbeiter, dass sie irgendwelche Fort- und
570 Weiterbildungen machen?

571

572 B: Freilich, ja.

573

574 I: Welche sind das genau?

575

576 B: Hauptsächlich über das Wifi und ja das sind eigentlich die Haupt Weiterbildungen, es gibt sonst
577 Bäckerei spezifisch wenig, was wir zum Beispiel machen, wir haben eine extrem hohe Meister Quote
578 draußen in der Produktion, weil halt viele junge sagen sie möchten den machen, dann finanzieren wir
579 Ihnen den Meisterkurs und eigentlich bleiben sie fast alle bei uns hier, also so was machen wir. Im
580 Verkauf ist das ein bisschen schwierig da gibt es auch nicht viel, könnte man sicher darüber
581 nachdenken, dass man sagt, wenn es einen interessiert, ich weiß nicht italienisch lernt, dass man ihm

- 582 so etwas bezahlt, aber eine klassische Fortbildung im Verkauf gibt es bei uns nicht wirklich das haben
583 wir ja weniger.
- 584
- 585 I: Also herausgehört habe ich auch Ausbildungswünsche werden eigentlich alle erfüllt und
586 entgegengenommen die jetzt mit den betrieblichen Gegebenheiten...
- 587
- 588 B: Ich würde auch etwas anderes finanzieren, wenn es Sinn macht. Wenn die jetzt natürlich sagt sie
589 will ich weiß nicht Stangen tanzen lernen, dann werde ich sagen das ist nett, aber das bezahle ich dir
590 nicht.
- 591
- 592 I: Aber alles was halt mit dem Beruf zu tun hat...
- 593
- 594 B: Oder was auch in das Umfeld hineinpasst, wo du sagst, das bringt der Mitarbeiter oder der
595 Mitarbeiterin etwas und sie hat eine Freude und ihr geht es besser dann ist das normal. Das ist ja ein
596 Thema, das hat ja nicht in unsere Branche was ich auch schade finde wenn ich sage ich belohne
597 heute meinen Mitarbeiter, egal ob das jetzt ein Kurs ist oder ich glaube bei einem Kurs ist es sogar
598 noch ein bisschen besser, aber wenn ich sage ich gebe ihm heute irgendetwas zum Lohn dazu oder so
599 es muss ja alles drei oder vierfach versteuert werden, also normal finde ich es gehört dir her dass du
600 sagst es gibt einen anständigen Kollektivvertrag der muss so reichen dass jeder vernünftig leben kann
601 und wenn ich als Betriebs oder als Arbeitgeber sagen ihr seid so super ich will euch jeden 200 € oder
602 300 € im Monat geben, dann muss das damit der weiter eins zu eins auf die Hand bekommen und
603 nicht hergehen und sagen und jetzt kassiert die ÖGK wieder 50% davon und das Finanzamt noch was
604 davon, das ist schwachsinnig, wenn deswegen bekommt man Mitarbeiter keinen schöneren Arzt,
605 kein besseres Medikament, das sitzt Entschuldigung irgendein Sesselfurzer in einem Büro und
606 kassiert mit und das finde ich extrem schade, aber das ist jetzt kein Bäcker spezifisches Dings sondern
607 allgemein also ich finde wenn man etwas überzahlt über dem Kollektiv gehört dass der Mitarbeiter,
608 Schluss aus und nicht irgendeinen Apparat der das schön mit nascht.
- 609
- 610 I: Wie ist Ihre Meinung dazu das jetzt Bäcker oder Konditoren die jetzt schon lange nicht nur im
611 Betrieb, sondern auch im Beruf sind, dass sich die immer wieder so zum Beispiel fachspezifisch
612 weiterbilden oder Fachbücher wälzen, sag ich jetzt einmal, um am Ball zu bleiben und nicht durch
613 den...
- 614
- 615 B: Ich sage jetzt dann mal ich mache das für mich nicht anders, wenn ich neue Ideen brauche, fahre
616 ich entweder auf eine Messe oder fahre irgendeinen Kollegen anschauen oder ich schaue mir im
617 Internet irgendetwas an, also das Schöne an unserem Beruf ist, dass du nie fertig lernst ich kann
618 wahrscheinlich noch 100 Bücher durchlesen und werde immer etwas finden, wo ich mir denke, hätte
619 ich locker eigentlich machen können oder auch anders machen können. Ich glaube einfach, aber das
620 ist jetzt meine persönliche, für mich macht das das Salz aus, für mich gibt es nichts Schlimmeres als
621 wir, wenn ich sage ich gehe am Montag um 8 Uhr ins Büro weiß am Freitag um 3 Uhr höre ich auf,
622 würde ich verhungern ganz ehrlich also ich brauche den Anreiz, dass ich was neues mache, das ist
623 natürlich auch von Mitarbeiter zu Mitarbeiter verschieden. Der eine sagt ich bin ganz froh, wenn ich

624 in meinem fixen Schema drin bin und der andere sagt weiß ich nicht da werde ich unrund dann
625 mache ich etwas anderes, wenn ich nicht rauskomme.

626

627 I: Wie ist das bei Ihren Mitarbeitern, merken Sie da, dass sie er das Interesse auch haben wie sie, dass
628 sie immer wieder was Neues oder...

629

630 B: Das ist sehr unterschiedlich, wobei ich würde sagen, da muss man auch wieder unterscheiden im
631 Verkauf glaube ich hast du wenig wie soll ich sagen, da gibt es relativ wenig was du machen kannst.
632 In der Produktion ist das ein bisschen einfacher, weil es da natürlich und die Produkte geht, die man
633 weiterentwickeln kann, wenn ich eine Zahl sagen wüsste würde ich sagen 30% glaube ich sind so die
634 die sagen ich muss etwas Neues machen oder etwas anderes und der Rest sagt ich bin eigentlich ganz
635 froh, wenn ich das machen kann, was ich kann und was ich weiß, aber es ist unterschiedlich das
636 kommt von Mensch zu Mensch an verschieden.

637

638 I: Gibt es noch irgendetwas zu dem Themenbereich Mitarbeitermotivation, Arbeitgeber Attraktivität
639 oder Fort- und Weiterbildung was sie erwähnenswert finden?

640

641 B: Nein wüsste ich jetzt nicht, nein.

642

643 I: Also ich werde dann mit meinem Fragen durch. Ich bedanke mich recht herzlich bei Ihnen, dass Sie
644 sich wirklich die Zeit genommen haben, das ist ja interessant. Vielen Dank, vielen Dank.

1 Transkription Interview IP7 13.01.2022 13 Uhr, Graz-Umgebung, Präsenz

2

3 I: Also, als erstes möchte ich mich recht herzlich bei Ihnen bedanken, dass Sie sich die Zeit für mich
4 nehmen und ich würde dann gleich starten mit der ersten Frage. Was verstehen sie unter dem Begriff
5 Fachkräftemangel?

6

7 B: Ja wie gesagt auch schwierig zu beantworten, wie schon gesagt grundsätzlich bin ich für das
8 Qualitätsmanagement hier, für die Bestellungen und so weiter zuständig, Bäcker Ausbildung in
9 diesem Bereich ist eigentlich der Herr ... zuständig, aber das passt eigentlich dass ich das heute
10 übernehme und ja, Fachkräftemangel, das Bäckerhandwerk geht sozusagen, also die ausgebildeten
11 Fachkräfte werden immer weniger vor allem jetzt sage ich jetzt einmal in Österreich sage ich jetzt
12 einmal darum Österreich, Steiermark und so weiter wird eigentlich immer weniger, das Potential
13 sozusagen für diese Fachkräfte und ja wir tun uns dann schon recht schwer als Betrieb sozusagen
14 geeignetes Personal zu finden. Das ist sicher etwas womit wir schon lange kämpfen sozusagen
15 teilweise kommen ja auch, ab und zu kommen ja auch diese Fachhochschulen aus, wo waren die
16 vorher, jetzt sind sie in Gleichenberg, vorher waren sie ja da unten in Gleinstätten, da waren ja
17 einmal die Konditoren und die Bäcker, der zeigt ich Ihnen dann den Betrieb und so weiter und ist
18 auch sozusagen der Tenor einfach immer weniger die sich für den Beruf begeistern und interessieren
19 obwohl es grundsätzlich eigentlich ein schöner Beruf ist denke ich doch, ich denke schon dass das für
20 viele passen würde sozusagen und ja das ist schon für uns, aber grundsätzlich schon ein Problem dass
21 wir keine geeigneten Fachkräfte bekommen also das liegt sicher auch auf dem Tisch.

22

23 I: Also haben sie schon lange das Problem, dass sie keine Fachkräfte bekommen?

24

25 B: Grundsätzlich schon es ist jetzt sicher schon mehrere Jahre, wo wir sagen, ok der kommt und dass
26 das dann auch längerfristig funktioniert, ich meine gelernt ist bald einmal jemand, teilweise
27 bekommen wir sie ja auch vom AMS vermittelt nur oft ist deshalb der Kontakt zur Vorstellung und
28 seine Unterschrift hat er, dann ist er eigentlich wieder, sein soll hat er dann eigentlich wieder erfüllt.
29 Dass einer eine dauerhafte Anstellung eigentlich anstrebt das passt eigentlich in den seltensten
30 Fällen, so ehrlich muss man sein also passt eigentlich nicht so oft das dann einer aufgenommen wird,
31 also die letzten sage ich jetzt einmal Bäcker die wir in letzter Zeit so bekommen sind er aus Ungarn,
32 aus Slowenien haben wir halt viele Mitarbeiter, ja aus diesem Raum sozusagen und die dann zu uns
33 pendeln oder auch halt in der Nähe wohnen, aber wie gesagt so machen es halt wir so, das ist der
34 Pool wo wir uns so bedienen an Fachkräften.

35

36 I: Hat sich der Fachkräftemangel bei ihnen eigentlich schon negativ im Betrieb ausgewirkt?

37

38 B: Grundsätzlich, ich meine negativ naja wenn kurzfristig jemand ausfällt und so weiter, man kann
39 das schon intern kompensieren und so weiter, aber es sind dann schon teilweise stellen markant
40 gewesen die man sozusagen nicht ausfüllen kann, wir haben auch teilweise einen Bäckermeister
41 gesucht der ein bisschen die Produktion handhabt und das hat halt auch teilweise sehr lange
42 gedauert bis man da eigentlich Rückmeldungen bekommen haben und ist eigentlich nie nachbesetzt

43 worden, also das hat noch nicht so 100% gepasst. Also es ist dann relativ schwierig dann den
44 geeigneten dann auch zu finden der die Qualifikation hat und dass das dann für den Betrieb auch
45 passt, also da tun wir uns schon recht schwer denke ich mir.

46

47 I: Was würden Sie generell zur Arbeitsmarktsituation sagen so wie sie jetzt ist?

48

49 B: Zurzeit, wie gesagt wir suchen ja nicht nur Bäcker, wir suchen ja teilweise, also diese Verpacker
50 Jobs sind ja Hilfsarbeiter Jobs das ist jetzt keine Fachkraft in dem Sinne, teilweise natürlich suchen wir
51 LKW Fahrer, Busfahrer und so weiter die dort auch schon einschlägige Erfahrungen gehabt haben in
52 diesem Bereich, weil der Job ist nicht einfach und man merkt schon dass da relativ wenig
53 Rückmeldung auch kommt, da tun wir uns schon recht schwer, es sind bei uns natürlich auch die
54 Arbeitszeiten jetzt sage ich einmal arbeitnehmerfreundlich oder vielleicht ist das nicht so interessant
55 dann für viele für viele Personen weil doch in der Nacht gearbeitet wird, so oft Nacharbeit und
56 Samstag auch also eine 6 Tage Woche, Nacharbeit ist halt dann, der findet dann vielleicht einen
57 ruhigeren Tagesjob woanders leichter oder lieber sozusagen also das ist sicher einer der Punkte
58 sozusagen auch wieso das vielleicht nicht so interessant ist generell auch für die Bäcker Branche, das
59 Nacharbeiten das liegt halt sicher nicht jedem muss man schon sagen.

60

61 I: Also das heißt, bei Ihnen ist das dann quer durch die Bank nicht nur wirklich in der Bäckerei...

62

63 B: Natürlich bei den Bäckern ist die Auswahl sehr gering also wenn jetzt nicht einmal einer von einem
64 anderen Bäcker aufhört und daher kommt, also so wie gesagt neu Kräfte sozusagen das ist sowieso
65 schwierig und die meisten sage ich jetzt mal die bei uns sind die sind schon lang da 20 Jahre und die
66 sind hier gut eingearbeitet und ein gewisser Bereich der fluktuiert halt ein bisschen da muss man sich
67 halt abwechseln, aber generell ist natürlich auch andere Bereiche, da ist es nicht so schlecht
68 jemanden zu finden sage ich jetzt dann mal wenn es passt.

69

70 I: Gibt es irgendwelche bestimmten Strategien, die sie verfolgen, wenn sie Fachkräfte rekrutieren
71 wollen?

72

73 B: Online Schaltungen sozusagen, also das machen wir schon Annoncen schalten, aber auch
74 Bäckerzeitung wo wir das zur eingeben wenn wir wirklich einen Bäcker suchen, teilweise im Geschäft
75 vorne, weil wir schauen ja doch das es aus der Region passen sollte, also es bringt nichts wenn der
76 wirklich weit hier fährt teilweise viele sind bei uns auch halbtags angestellt und so weiter, wenn der
77 dann 40 km fahren muss hin und zurück für Halbtags ist das ja auch nicht, also von dem her passt es
78 wenn wir da draußen halt mal unsere Zettel sozusagen also falls stellen Angebote suchen, aber auch
79 auf Facebook stellen wir es teilweise, über die Homepage und so weiter wenn wir jemanden suchen
80 und wir bekommen auch teilweise schon Rückmeldungen und so weiter das schon, aber es ist jetzt
81 nicht so dass man sich da aussuchen kann den besten also es ist schon eher das Gegenteil also
82 wenige Rückmeldungen und dann ist er in diese Richtung, tun wir uns momentan sicher schwer also
83 ist vielleicht momentan auf die Gesamtsituation und bisschen jetzt viel, wenig Arbeitslosigkeit, jeder

84 hat einen Job sozusagen vielleicht ist das momentan ausschlaggebend das jetzt momentan eine gute
85 Beschäftigung ist schaut aus und es braucht keiner eine Arbeit sozusagen.

86

87 I: Gibt es noch irgendwelche Herausforderungen, wo sie sagen würden, dass das mit der Suche nach
88 Fachkräften einhergeht, wo sie sagen bis auf das, dass sie jetzt wenige Rückmeldungen bekommen?

89

90 B: Wie meinen sie das?

91

92 I: Herausforderung mit der Suche nach Fachkräften?

93

94 B: Natürlich ich meine eine Herausforderung ist natürlich, möglich soll schon sein dass der Deutsch
95 spricht, natürlich ist das eine andere Herausforderung, natürlich viele kommen aus dem ungarischen
96 die sprechen halt gebrochenes Deutsch oder Slowenisch natürlich wir haben Mitarbeiter die das
97 dann gut übersetzen können und da dieses einer weiten leichter ist, aber natürlich für
98 Stellenanzeigen im Raum Marburg das ist natürlich sicher eine Herausforderung wo man da am
99 besten sich hin wendet und so weiter dass man vielleicht den Raum, oft läuft das halt über
100 Bekanntschaften wen kennst du oder so ein bisschen intern sozusagen oder der kennt jemanden der
101 sucht etwas, also das ist oft über so Mund zu Mund Propaganda sozusagen wo man eher noch einmal
102 vielleicht ein Mitarbeiter dann zu uns stößt.

103

104 I: Also geht eher mehr das als mit den Annoncen?

105

106 B: Genau, so ist es 50/50 je nachdem. Bäcker würde ich sogar sagen ist es leichter, wenn du sagst der
107 kennt jemanden und da weiß man der empfiehlt einen der halbwegs passen würde das ist halt der
108 nächste Punkt, der Bäcker empfiehlt halt nur jemanden, wo er sagt das passt halbwegs und dann
109 schaut man sich das halt an, aber mit der Annonce bekommt man natürlich auch teilweise jemanden,
110 aber es ist schwierig sage ich jetzt einmal also es ist jetzt, die Auswahl ist recht begrenzt.

111

112 I: Was denken Sie warum ist das außer den Arbeitszeiten und der Nachtarbeit noch dazu gekommen,
113 dass es einen Fachkräftemangel in der Branche gibt?

114

115 B: Na ja ich glaube das Problem gibt es sich ja schon länger also das ist seit 20 Jahren sage ich jetzt
116 einmal geht das jetzt sicher Backup, dass das Interesse am Bäckerhandwerk weggeht. Konditorei ist
117 glaube ich noch ein bisschen besser, weil das vielleicht ein bisschen ein anderes Image hat oder wie
118 auch immer, aber es ist dann keine Ahnung, also das wie das genau sukzessiver jetzt das Interesse
119 verloren hat, das ist jetzt natürlich, ja ich glaube schon die Arbeitszeiten sind schon vor allem für
120 einen Jungen der dann immer aufstehen muss dem fehlt dann ein bisschen die sozialen
121 Komponenten, das mit dem fortgehen das geht dann nicht wenn du dann am nächsten Tag wieder
122 früh auf musst, also das ist sicher für viele dann und es ist glaube ich doch eine harte Arbeit, das ist
123 nicht so ohne in der Bäckerei zu arbeiten also das sind schon schöne Anforderungen also von dem

124 her glaube ich passt es nicht für viele. Ich glaube wir haben deswegen schon viele Lehrlinge gehabt
 125 die dann wieder abgebrochen haben also das haben wir auch gehabt wurde sagt okay der geht etwas
 126 anderes an der geht lieber Versicherungen verkaufen verspricht sich da halt etwas anderes, einen
 127 leichteren Job sozusagen obwohl sicher, einen Bäcker braucht man immer, das ist ein
 128 Gewerbeprozess der immer gebraucht wird sozusagen also es ist sicher ein guter Arbeitsplatz wenn
 129 man ein bisschen etwas kann glaube ich kann man sicher gut verdienen auf mit der Nachtzulagen
 130 und Wochenendzulagen also wenn das jemandem liegt und wenn der gern mit Lebensmitteln und so
 131 weiter arbeitet glaube ich ist das sicher ein interessanter Arbeitsbereich sage ich jetzt einmal, aber
 132 die anderen Gründe also wie gesagt, die Arbeitszeiten sind sicher, Arbeitszeiten und Nachtarbeit das
 133 ist glaube ich sicher schon auch ein wesentlicher Punkt glaube ich, wieso das nicht so interessant ist
 134 halt so ein bisschen nicht der Trend momentan, da sind halt andere Sachen populärer vielleicht.

135

136 I: Was halten Sie generell von Quereinsteigern in der Branche?

137

138 B: Ich denke schon dass das recht gut funktionieren kann, na ja an für sich das private backen ist ja
 139 doch populär geworden also wenn man sieht wo da beim Lockdown die Hefe und so weiter, Mehl,
 140 alles war ausverkauft jeder hat zu Hause gebacken, haben wir auf mitbekommen also man bekommt
 141 das ja doch alles mit wie das alles läuft und wenn einer ein hohes Interesse hat an dem glaube ich
 142 schon dass der sicher die fachliche Qualifizierung, kann man dann ja alles noch lernen das ist alles
 143 kein Problem, aber ich glaube wenn man die Sorgsamkeit für die Lebensmittel und das Interesse
 144 daran ich glaube eher das sind die Haupt Voraussetzungen, weil wenn einer mit Widerwillen arbeitet
 145 und sich nicht wirklich für das interessiert was zum Schluss rauskommt wie das Brot aussieht dann
 146 ist vielleicht jemand der als Quereinsteiger der durch Interesse dazu gelangt ist vielleicht sicher
 147 hilfreicher als jemand anders der eigentlich nur, damals hat es geheißen er macht den Bäcker und
 148 dann macht er halt den Rest seines Lebens dem Bäcker und wird halt nie ein guter Bäcker werden
 149 irgendwie in dem Sinne, der wird halt seine Stunden runter arbeiten, aber ich glaube Quereinsteiger
 150 sind ja, aber wie gesagt hätte ich jetzt nicht wirklich viel Erfahrungen damit also dass dabei und sich
 151 einer gemeldet hätte also das wäre mir nicht bekannt jetzt einer der sagt okay ich möchte das da
 152 privat oder auf das spezialisieren oder ich möchte da jetzt einsteigen also das hätte ich jetzt bei uns
 153 in unserer Bäckerei so nicht irgendwie registriert das da irgendwie über den Zweig sich jemand bei
 154 uns gemeldet hätte.

155

156 I: Aber wenn jetzt einer kommen würde dann wären sie nicht abgeneigt, dass sie sagen, einmal
 157 versuchen, wie es ist?

158

159 B: Ich glaube probieren, gesagt grundsätzlich offen sind wir für alles also wie gesagt kommen
 160 einladen tun wir grundsätzlich jeden und einmal das dann anschauen und probieren kann jeder
 161 einmal eine Woche wie er sich tut und wieso nicht also das glaube ich so offen sind wir schon das
 162 man auch einen Quereinsteiger vielleicht die Chance geben also das denke ich schon.

163

164 I: Was glauben Sie wie würde der Fachkräftemangel in der Zukunft ausschauen? Wird er noch mehr
 165 steigen oder wird es besser werden?

166

167 B: Im Bäckerhandwerk ist das schwierig, es ist halt ob es noch weniger wird ist schwer zum
168 Abschätzen ich glaube, es verschiebt sich ein bisschen auch durch diese Back Box Sachen dass viele
169 Produkte dann am Tag produziert werden das ist für viele dann vielleicht auch eine Erleichterung
170 wenn sie dann tagsüber produzieren, das wird halt dann tiefgefroren und dann fällt ein bisschen
171 diese Wochenendschicht und Nachtschicht ein bisschen weg, das sind sicher so Sachen die
172 erleichtern das dann wieder vielleicht oder die erhöhen das Interesse, aber grundsätzlich ist das dann
173 ob das dann tiefer sozusagen geht beim Interesse da tue ich mir schwer. Ich glaube, wir sind da
174 relativ am, naja vielleicht wird es noch schlimmer, man kann es sich nicht ganz, ich meine ich kenne
175 die Zahlen nicht ganz, beschäftigen tue ich mich damit nicht mit dem Thema nicht so intensiv in diese
176 Richtung, aber ja es wird sich irgendwo einpendeln sage ich jetzt dann mal in einem Bereich wo
177 gewisse Sachen abgedeckt werden, die abgedeckt werden müssen und ja ich denke wird so glaube
178 ich ausschauen.

179

180 I: Was gibt es Ihrer Ansicht nach für Lösungsansätze, die man unternehmen könnte, um den
181 Fachkräftemangel sage ich jetzt mal entgegenzuwirken?

182

183 B: Na ja oft ist es das Interesse wecken müsste man einmal, wie gesagt durch dieses selbst backen ist
184 ja doch ein bisschen das Interesse da man kann ja nur hoffen, dass das ein bisschen die Kinder ein
185 bisschen mehr mitkriegen teilweise. Früher war das ja auch teilweise so dass die Schulen auch zu uns
186 gekommen sind und so weiter, ist jetzt aufgrund der Hygienevorschriften halt immer ein bisschen
187 schwieriger geworden, oft war das denn früher so da ist man immer einmal durchgegangen, hat das
188 einmal her gezeigt wie das wirkt und was da eben Entdecker heutzutage so macht wir sind eine
189 Bäckerei, dass man da ein bisschen das Interesse dann auch oder das man teilweise ist man in die
190 Schule gegangen sind in die Neue Mittelschule oben, dass man das ein bisschen vorstellt und so
191 weiter, das sind sicher so Punkte die man ansetzen muss und weckt das Interesse ein bisschen mehr
192 und die merken, oh den Beruf gibt es auch noch und das würde vielleicht passen oder wie gesagt da
193 muss ich nicht weiß Gott wohin oder ist vielleicht das die Möglichkeit auch da in der Nähe einfach
194 durch Fortbildungen oder einfach zeigen Bäckerhandwerk vorstellen, das sind die Aufgaben und dass
195 man da vielleicht Interessenten findet also vor allem bei den Jugendlichen.

196

197 I: Also das geht dann schon in die Richtung, dass sie sagen eigene Lehrlinge ausbilden und dann als
198 Fachkräfte im Betrieb behalten?

199

200 B: Genau, also zurzeit haben wir wieder einen Lehrling, der hat jetzt glaube ich heuer angefangen, ja
201 wie gesagt, wenn es passt für ihn dann müssen wir schauen es ist ja die Lehrlinge sind vielleicht auch
202 nicht mehr die gleichen wie vor 20 Jahren, es ist oft auch nicht so leicht mit den Lehrlingen da muss
203 man auch schauen dass man die, man will sie ja auch wirklich gut weiterbilden und muss aber passen
204 vom charakterlichen und drumherum und er muss sich auch wohlfühlen und muss auch passen. Ja
205 zurzeit haben wir wieder einen Lehrling und ja schauen wir mal wie wir das schaffen und optimal
206 natürlich wenn er im Betrieb bleibt das ist sicher immer ein Vorteil der kennt die Anlagen und alles,
207 weiß wie es läuft und von dem her ist es natürlich für uns geholfen wenn er bliebe sozusagen, aber
208 man kann niemanden zwingen und wenn sich das anders entwickelt er ist ja noch jung, aber wie
209 gesagt wenn dass sich so ergibt ja wie gesagt das ist sichern Optimalfall für uns, weil der wird ja
210 sozusagen angelernt vom Chef der sagt ihm was wichtig ist und von dem her geht man davon aus

- 211 dass es auch weiterhin gut funktioniert, ja glaube ich schon dass man da die richtigen Sachen dann
212 auch vermitteln dass das passt.
- 213
- 214 I: Gibt es von Ihrer Seite noch irgendetwas was sie sagen würden das wäre jetzt noch wichtig oder
215 erwähnenswert vom Fachkräftemangel her?
- 216
- 217 B: Schwierig zu sagen also von der Ausbildung her es gehört ja, ich meine ich will jetzt nichts falsches
218 sagen, aber nein es gehört ein bisschen mehr Sorgfalt für die Sachen das ist halt, für die Lebensmittel
219 das ist oft, es ist ja nicht nur die Maschinen bedienen wenn du so ein bisschen technisch, man muss
220 schon ein bisschen sich darum Sorgen was da rauskommt es ist ein bisschen die Liebe zum Brot und
221 so weiter das gehört halt ein bisschen vermittelt oder dass einfach man kein, dass die Ware einfach
222 passt ich glaube das sind so ein paar Punkte da muss man einfach schauen. Auch im jahrelangen trotz
223 wenn man 20 Jahre arbeitet es ist halt mehr mechanische Arbeit und so weiter, aber dass man das
224 halt so immer wieder ein bisschen verinnerlicht und so weiter dass das so das Endprodukt ist ja ein
225 Lebensmittel soll ordentlich gelingen man will es ja nicht wegschmeißen oder irgendwie anders dann
226 weiter verwerten müssen, es soll ja den Menschen als Lebensmittel dienen und von dem her ich
227 glaube das sind so ein paar Punkte, dass man da ein paar findet die das so weitertragen und dass das
228 wichtig ist dass das hinhaut und ich glaube das sind schon solche Punkte neben der fachlichen
229 Ausbildung was glaube ich viel wert ist sage ich jetzt dann mal damit ein gutes Endprodukt einfach
230 rauskommt, die Semmel gut schmeckt, dass das gut aussieht dass das einfach richtig funktioniert.
- 231
- 232 I: Wenn sie sonst nichts mehr zum Fachkräftemangel zu sagen hätten dann würde ich sonst zum
233 nächsten Punkt übergehen, das wäre die Arbeitgeberattraktivität, das Employer Branding. Welche
234 Rolle spielt das bei Ihnen im Unternehmen jetzt die Arbeitgeberattraktivität?
- 235
- 236 B: Ja das ist, wie soll ich das beschreiben, wie soll ich da anfangen. Grundsätzlich sage ich jetzt dann
237 mal sind wir jetzt eher so ein klassisches Unternehmen, wenn man jetzt vergleicht, zum Beispiel jetzt
238 ... oder so die bieten, kennen sie das in Paldau unten?
- 239
- 240 I: Nein.
- 241
- 242 B: Das ist so ein ..., das steirische ... und die bieten dann halt keine Ahnung, die Stellen halt dann
243 einen Billardtisch hin, dann gibt es da solche Soft-Skills Angebote und so weiter, so soft Angebote für
244 Attraktivität, wir sind das sage ich jetzt einmal eher klassisch, ein klassischer Arbeitgeber mit dem
245 Lohn sozusagen was halt die Attraktivität ist, wie gesagt das regionale ist sicher wo wir sagen wir sind
246 in der Nähe zu Slowenien, sie sind in einer halben Stunde bei uns auch Richtung Ungarn ist es jetzt
247 sage ich jetzt mal soweit also das ist eher unser Vorteil, sage ich jetzt mal so der kann über die
248 Grenze und verdient bei uns ein bisschen mehr als in Slowenien also das ist sicher der Vorteil, ach so
249 das sind unsere Pluspunkte sozusagen dass wir da eigentlich ein bisschen außerhalb also in der Nähe
250 sozusagen von unseren Arbeitnehmern auch sind, aber zusätzlich für die Arbeitgeberattraktivität, ich
251 meine was sind da so Punkte ich bin da jetzt nicht so, was gibt es dafür Beispiele?
- 252

253 I: Die Attraktivität, ich weiß nicht alles was man so für Mitarbeiter macht ich weiß nicht es ist jetzt im
254 Speziellen, es ist natürlich, wie sie sagen entweder eine gute Bezahlung, der soziale Umgang mit den
255 Mitarbeitern und solchen Sachen, dass man als attraktiver Arbeitgeber wirkt, Plastik sparen oder so,
256 wie man nach außen hin das Unternehmen präsentiert eigentlich, wo man sagt, so kann man
257 Mitarbeiter anlocken, dass sie sagen, ach schau das ist sicher klasse dort zu arbeiten.

258

259 B: Ein Kollege von mir macht so ein bisschen die neuen Ideen wie man zu neuen Mitarbeitern kommt,
260 aber grundsätzlich wie gesagt wir sind eher ein bisschen klassisch sozusagen einfach Stellenangebote
261 und ja das bieten wir sozusagen und das ist es halt mehr oder weniger die Arbeitszeiten haben wir
262 das ist halt so und grundsätzlich zusätzliche Attraktivität bieten wir eigentlich nicht, nicht in diesem
263 Sinne dass ich sage das ist jetzt der Punkt wo ich da hin gehe das glaube ich nicht dass wir da jetzt
264 glaube ich nicht, nee nicht so ehrlich glaube ich nicht dass wir da viel Attraktivität in dem Sinne
265 haben oder zusätzlich bieten einfach dass ein Bewerber sozusagen und deshalb auswählt.

266

267 I: Wie würden sie ihre Mitarbeiterführung beschreiben?

268

269 B: Ja wie gesagt wir haben ja ca. 66 Mitarbeiter um den Dreh sage ich jetzt dann mal, wir sind da
270 relativ flach aufgebaut eigentlich der Herr ... ist da jetzt schon der der eigentlich alles im Überblick
271 hat also es geht sich aus der ist auch Produktionsleiter, aber auch Logistikleiter und eigentlich immer
272 der oberste Ansprechpartner also es ist halt so, er hat zwar viel zu tun sage ich jetzt mal, aber im
273 Endeffekt schafft er das schon dass er eigentlich schon bezüglich Verantwortlichkeit immer eigentlich
274 da ist vormittags und sonntags also eigentlich immer ansprechbar eigentlich als oberste Instanz
275 eigentlich für den Betrieb da ist, na wie gesagt andere Aufgaben sind natürlich verteilt und so weiter,
276 aber Mitarbeiterführung wie gesagt wir sind da relativ flach aufgestellt wie gesagt wir haben jetzt
277 nicht so viele Hierarchie, der Chef und die Chefin arbeitet im Büro mit, der Sohn von der Chefin also
278 wir sind da relativ familiär sage ich jetzt einmal, viele wo zum Beispiel die ganze Familie arbeitet, der
279 Sohn, der Vater ist der Bäcker, die Tochter ist auch Bäcker Hilfskraft weiter das ist oft so der Vater
280 und der Sohn, wir haben hier sehr viele familiäre Verknüpfungen auch im Betrieb hinten drinnen,
281 aber wie gesagt Führungskraft technisch ist eigentlich der Chef der Chef und eigentlich alle anderen
282 also sind sozusagen die Auftragnehmer sozusagen also von dem her ist das nicht sehr viel
283 ausgekoppelt und so weiter. Wir sind ein relativ kleiner Betrieb in dem Sinne wo man das noch
284 eigentlich über den Chef eigentlich noch alles läuft.

285

286 I: Wie wichtig ist für Sie, oder in Ihrem Betrieb die Motivation der eigenen Mitarbeiter?

287

288 B: Ich denke schon dass das ein wichtiger Punkt ist, wie wir schon vorher gesprochen haben wenn
289 einer eigentlich nur kommt zum Arbeiten, Kopf runter und eigentlich eh froh ist wenn 8 Stunden
290 vorbei sind, im Endeffekt wirkt sich das dann doch auf das Produkt aus man merkt das dann wenn
291 einer nicht wirklich die Leidenschaft, oder nicht wirklich glücklich ist oder wie auch immer, das
292 Produkt an und für sich leider darunter und es wird dann oft schwierig wenn wirklich einer schon
293 lange da ist den wieder neu zu motivieren. Man kann sagen man macht so kleine Verkostungen
294 fragen was passt da nicht, sagen was ist wichtig und schaut dass das passt und auch sagen okay der
295 Kunde will ja ein vernünftiges Produkt haben auch, es hängt ja auch ein bisschen der Job vom Bäcker

296 am Brot sozusagen ab mehr oder weniger wenn der Kunde ein schlechtes Produkt bekommt
297 irgendwann gewöhnt er sich ab, kauft es nicht mehr und der Bäcker wird sozusagen absolad in dem
298 Sinne also wenn das Produkt nicht passt, ich muss schon schauen dass das Endprodukt gut passt und
299 dass das auch vernünftig mit Liebe eben hergestellt wird und ich glaube das sind schon so ein paar
300 Sachen einfach Sorgfalt das wird immer auch bei den Schulungen und so weiter wiederholt und so
301 weiter, dass man sich selbst ein bisschen an der Nase nimmt und schaut, okay wie machen wir das,
302 wie könnten wir das besser machen und so weiter, aber es ist natürlich man muss es immer wieder
303 wiederholen und so weiter, aber gewisse Mitarbeiter sind da drinnen die kümmern sich darum dann
304 wird viel kommuniziert, dann ist es auch ein bisschen schwieriger aber grundsätzlich funktioniert das
305 schon.

306

307 I: Also das heißt es wird auch zwischen den Mitarbeitern, die motivieren sich dann gegenseitig?

308

309 B: Genau, die schauen schon also da wird viel miteinander gearbeitet und geschaut und so weiter,
310 das ist dann schon das funktioniert dann schon, die haben so kleine Teams und so weiter und dann
311 sind meistens immer die gleichen die beiden Stellen sind, bei den Käsestangerl sind immer die
312 gleichen Leute, die sprechen sich internen bisschen ab wie das alles gehandhabt wird und so weiter.
313 Bei den großen Anlagen ist meistens eh nur ein Bäcker aber meistens ist auch eine Hilfskraft dabei
314 und so weiter und bei den Verpackungsprozesse die müssen sich auch immer ein bisschen
315 koordinieren, es gibt schon eine zwischenstelle die verantwortlich ist die ein bisschen die Übersicht
316 hat, aber grundsätzlich ist das dann schon dass sie intern darauf schauen was ist jetzt, was ist jetzt, so
317 vorgegeben ist der Ablauf schon, aber natürlich es muss ja doch es gibt doch immer Abweichungen,
318 da muss reagiert werden und so weiter und ich glaube schon dass wir das intern schon sehr gut lösen
319 können. Es gibt immer ein Vermieter weiter die sich dafür eignen, es ist auch wir haben dieses HACCP
320 Team also im Lebensmittel gibt's ja dieses dass man sozusagen ein Team aufstellt die die gewissen
321 Bereiche dann überblicken und halt Ansprechpartner sind, damit die Lebensmittelsicherheit und so
322 weiter gegeben sind und das sind halt im jeden Bereich keine Ahnung bei den Fahrern ist ein
323 Mitarbeiter ein bisschen der Ansprechpartner und der schaut dass das passt und das dann bei den
324 verpacken Expedient gibt's einen Mitarbeiter der verantwortlich ist, also die haben dann so eine Spezial
325 Rolle in dem Sinne dass die da immer ein bisschen schauen okay was ist hier in Ordnung, wo hakt es
326 ein bisschen und dann setzt man sich ein bisschen im Team zusammen, bespricht das und schaut
327 dann nach Lösungsansätzen wie immer das besser geht, ach da hinten da würden wir etwas
328 brauchen, dass man da auf die Wünsche der Mitarbeiter ein bisschen, ab und zu bin ich da auch der
329 Ansprechpartner für die Mitarbeiter, die kommen zu mir, da irgendetwas funktioniert nicht dann
330 muss ich das den Technikern weitersagen und so ein bisschen, oder das würden wir brauchen, das
331 wäre etwas geholfen wenn wir das haben, weil das oft der direkte Weg zum Chef vielleicht nicht so
332 der richtige, da bin ich halt der zwischen Partner sozusagen und sprich mich dann mit dem, aber da
333 kommen auch die Mitarbeiter zu mir also das ist jetzt nicht das dass ich da keine Rückmeldung würde
334 wie auch immer, also das funktioniert denke ich schon wenn irgendwelche Wünsche und
335 Anregungen sind und wir schauen da eigentlich immer dass wir eine passende Lösung danach finden
336 wenn es passt.

337

338 I: Glauben Sie, dass es in Ihrem Unternehmen Mitarbeiter gibt, die unzufrieden sind?

339

340 B: Ja die Unzufriedenen gibt es immer, das kann ich sicher nicht ausschließen, dass alle glücklich sind,
341 kann ich mir nicht vorstellen. Es ist wie gesagt für viele ist es sicher nicht der Traumjob, dass er da um
342 12 Uhr aufsteht, eine halbe Stunde herfährt um Mitternacht und dann hinten arbeitet 8 Stunden,
343 Semmeln entpackt und wieder heimfährt. Es ist, da fehlt irgendwie der Anreiz oder irgendwie die
344 Erfüllung des Jobs ist natürlich nicht da das muss man sicher sagen, dann muss man halt schauen,
345 keine Ahnung viele machen das eh tadellos und bei den anderen muss man halt immer korrigieren,
346 nachweisen, teilweise korrigierend darauf sprechen sozusagen, das hat nicht gepasst. Es gibt immer
347 ein Feedback Blatt sozusagen was wir immer haben, okay für die Bäcker heute keine Ahnung,
348 Dinkelbrot nicht gepasst oder so dass der beim nächsten Mal gleich wieder ein Feedback hat und wir
349 schauen halt dass wir immer wieder positive Punkte auch drauf schreiben, meistens werden halt nur
350 die negativen, wie gesagt, das Stichtag öfter heraus, aber wenn es einmal passt okay, das passt zur
351 oder gut so oder heute guter Krapfen, gut da bist und so weiter und weiter so und irgendwie schauen
352 wir halt dass wir das positiv halten, kommt natürlich nicht bei jedem so an. Jeder Mitarbeiter ist nicht
353 dafür empfänglich, wie gesagt es ist weiß ich nicht ob wir da noch mehr einwirken kann das dass es
354 besser wird, es ist schwierig, also gewisse Mitarbeiter die sind so sage ich jetzt einmal so
355 charakterlich auch und ob man die dann wirklich noch mehr motiviert mag ich schwer bezweifeln,
356 also das ist natürlich nicht so leicht, aber wie gesagt, ich meine es gibt da keinen, man kann ihn dann
357 nicht ersetzen eben der Fachkräftemangel, auf der einen Seite ist man dann von ihm abhängig auch
358 also das ist da dann ein bisschen das verzwickte. Natürlich kennt man die persönlich, aber natürlich,
359 wenn da 3/4 neue Bewerber sind, okay und die wollen dann alle den Job haben und sind gut
360 aufgelegt und kennen sich gut aus und kann man anders hantieren sozusagen, als wenn einer keine
361 Lust hat und mehr oder weniger widerwillig seinen Dienst verrichtet, also da ist man ein bisschen in
362 der Zwickmühle. Einerseits die sind alle 31 Jahre da und kennen sich gut aus, das funktioniert gut,
363 aber natürlich ist einmal ein bisschen eine Abgestumpftheit da für den Beruf also das ist sicher ohne
364 Zweifel. Das sind wir noch dahinter, dass wir das irgendwie so zu motivieren teilweise, aber ist oft
365 nur ein Versuch, das ist halt nicht so leicht.

366

367 I: Wirkt sich dann ab und zu die Unzufriedenheit auch auf das Arbeitsklima aus, dass du sagst, wenn
368 einer jetzt unzufrieden ist, eben dass der andere damit anstecken könnte oder sind sie da er nicht so
369 empfänglich dafür?

370

371 B: Na ja ich meine es sind teilweise sind, das Arbeitsklima teilweise das sind schon teilweise Konflikte
372 einmal da, also es gibt schon einmal. Grundsätzlich sind die alle in ihren eigenen Bereichen, aber es
373 kann schon mal sein das da Interessens Unterschiede sind zwischen den einzelnen Personen, aber es
374 ist nichts größeres in dem Sinne und dann schauen wir dass wir das irgendwie dann managen und
375 dass wir das irgendwie dann vermitteln zwischen den zweien, aber das hat es da eigentlich nicht
376 gegeben, natürlich das einmal in der Hitze des Gefechtes oder dem Trubel es geht dann hinten doch
377 heiß her sage ich jetzt einmal so in der Backstube und oft ist dann der Zeitdruck und so weiter ist halt
378 immer da und wenn da irgendetwas ist, kann es schon einmal sein dass da ein bisschen ein Wort fällt
379 dass man normal nicht sagen würde wenn es normal ist. Zärtlich ist das nicht so ein Problem, das
380 jemand sagt mit dem kann ich überhaupt nicht arbeiten also das haben wir nicht nein, das haben wir
381 zum Glück nicht, das würden wir auch nicht akzeptieren, da müssten wir dann eine Lösung finden
382 dafür.

383

384 I: Können Sie mir einen oder mehrere Gründe nennen warum Mitarbeiter, im Speziellen natürlich
385 Bäcker, bei Ihnen gekündigt haben?

386

387 B: Gekündigt teilweise sind, teilweise zu anderen Bäckereien also das hat es schon gegeben also
388 direkt die Gründe die kann ich jetzt nicht, ob das Gehaltlich, vom Gehalt her einen Unterschied
389 gegeben hat oder Wohnort, könnte auch sein, wenn die von Graz kommen kann es sein dass die
390 dann, dass das dann besser passt mehr oder weniger, das gibt es schon teilweise auch in andere
391 Branche gewechselt auch Becker das haben wir auch gehabt dass der dann in Richtung
392 Fleischverarbeitung gegangen ist, dass der dann vielleicht viel besser gezahlt hat oder wie auch
393 immer oder von den Arbeitstagen anders war also das war jetzt auch, haben wir einen Bäcker gehabt
394 der hat dann in diese Richtung gewechselt haben wir auch gehabt. Ja das war eigentlich eh vom,
395 grundsätzlich haben wir da nicht so viel Fluktuation, also wie gesagt wir haben unseren Stamm will
396 ich jetzt sagen an Bäckern und das sind immer so 3/4 die so alle zwei bis drei Jahre einmal wechseln,
397 also das ist so ein bisschen was wir so ungefähr haben also die meisten sage ich jetzt einmal, 7/8 sind
398 schon lange da und 2/3 wechseln so ein bisschen, aber die Gründe müsste ich raten was das ist, also
399 wie gesagt Gehalt kann es sein, Wohnort das der von Graz dann vielleicht nahe weiter, also meistens
400 ist es der Wohnort der was dann näher ist oder es passt dann irgendetwas in Slowenien bei einer
401 Bäckerei, dass er sich das vielleicht nicht mehr an tut in der Nacht so viel fahren und so weiter ist
402 jetzt vielleicht mit Corona auch nicht leichter geworden durch den Grenzübergang dass er sagt, okay
403 verzichte ich lieber, vielleicht ein bisschen auf Gehalt und muss dann nicht jede Nacht so weit fahren
404 und so weiter das kann schon sein, aber grundsätzlich müsste ich überlegen welcher Bäcker noch
405 aufgehört hat, das war der eine Ding. Grundsätzlich waren das jetzt die letzten Bäcker, die mir so
406 einfallen die da eigentlich jetzt von uns weg gegangen sind.

407

408 I: Gibt es in ihren Betrieb irgendwelche Fort- und Weiterbildungen, die sie intern für ihre Mitarbeiter
409 machen?

410

411 B: Bezüglich Bäckerhandwerk grundsätzlich nicht, das bieten wir eigentlich nicht an, aber natürlich
412 Schulungen intern gibt es schon also bezüglich vor allem Arbeitssicherheit, Hygiene und so weiter, in
413 diese Bereiche gibt es dann schon die Schulungen worauf man achtet wieder auf eine gewisse
414 Sauberkeit und diese Grundregeln und so weiter, Temperaturen wie man das halt alles handhabt,
415 also auf das wird dann schon immer aufmerksam gemacht und so weiter also da kommen dann
416 immer die Schulungen wo die Mitarbeitern dann auf das hingewiesen werden und natürlich kommt
417 dann schon auf die Qualität vom Brot und Gebäck natürlich ist das sozusagen auch ein wesentlicher
418 Punkt dass das auch passt, hilft ja nichts wenn alles andere schön ist und im Endeffekt das Brot und
419 das Gebäck nicht in Ordnung ist, also das ist dann auch immer ein Punkt sozusagen, okay das muss
420 eingehalten werden und dass das sauber gearbeitet wird, dass das schön aussieht, dass das
421 Leibchen schön rund ist und so weiter ja, das sind so Kleinigkeiten wo man einfach darauf achten
422 muss und wird aber auch in den Schulungen dann schon immer angesprochen und auch darauf
423 hingewiesen.

424

425 I: Wie schaut es aus mit Ausbildungswünschen, inwieweit werden die von den Mitarbeitern erfüllt?

426

427 B: Grundsätzlich Ausbildungen intern, also intern oder extern gibt es da eigentlich kaum sage ich jetzt
428 einmal.

429

430 I: Also, wenn man jetzt zum Beispiel sagt, es kommt jetzt der Bäcker zu ähneln und sagt er würde
431 gern einen Bäckermeister machen zum Beispiel jetzt?

432

433 B: Ja ich meine das ist jetzt deine Frage, müsste man abklären, das kommt von Fall zu Fall darauf an,
434 also den Fall an und für sich haben wir noch nicht gehabt dass das wäre das ein Bäcker sozusagen
435 sich da jetzt wirklich dann auf den Bäckermeister spezialisieren möchte, aber ich denke glaube ich
436 würden wir nicht im Weg stehen, also ich glaube wenn das dein Wunsch ist sozusagen glaube ich
437 schon dass das möglich wäre bei uns auch dass man sich da weiterhin spezialisiert das ist schon
438 sicher gegeben ja.

439

440 I: Was sagen sie dazu also bin jetzt ausgelernter Bäcker soll ich jetzt dann mal die schon lange im
441 Beruf sind, sich immer wieder entweder weiterbilden oder du sagst so fachlich immer irgendetwas
442 durchlesen, um sozusagen am Ball zu bleiben und jetzt nicht so träge zu werden also Berufs...

443

444 B: Naja natürlich es ist, grundsätzlich diese Produktentwicklung das geht schon vom Chef und von
445 unsers sozusagen wo der Kunde Interesse hat wir haben ja dieses glutenfreies Brot und so weiter,
446 das sind ebenso diese Sachen wo wir ein bisschen schauen, auch teilweise für die Gastronomie
447 entwickeln wird teilweise Produkte okay die vielleicht interessant sind, wie gesagt wir haben schon
448 teilweise auch Bäcker aus Ungarn die dann vielleicht diesen ungarischen ein Fluss ein bisschen her
449 also so wo dann auch ein paar Ideen für den Chef sozusagen ein bisschen eingeflossen werden also
450 das gibt es schon auch also das ist, wenn das passt in dem Moment sage ich jetzt dann mal und die
451 Zeit sich ergibt kommen schon Einflüsse auch von den Bäckern rein, aber so rein Produktentwicklung
452 schon eher über den Chef sozusagen also dass das vorgegeben wird, schon mit dem Bäcker
453 gemeinsam der kann schon da mitreden, schauen was am besten funktioniert, aber das ist dann
454 schon gemeinschaftlich dann.

455

456 I: Also das heißt es gibt einen fachlichen Austausch, dass die Becker eigentlich nicht immer nur auf
457 einem Ding, sondern auch wirklich über das Nachdenken...

458

459 B: Genau, also das schon, oft sind ja dann auch Kundenwünsche und auch mal ein ganz neues
460 Produkt, macht mir keine Ahnung irgendwelche Kekse oder macht mir irgendwelche weiß ich nicht
461 Krampus, Teig Krampus und so weiter und dann muss man einmal überlegen okay wie machen wir
462 das und wie gehen wir das an und welche Idee hat der Bäcker hinten wie wir das angehen also das
463 sind dann schon so schon Gespräche mit dem Chef dann, dem zuständigen Bäcker, die tauschen sich
464 dann aus, was machen wir, wie machen wir das und dann wird einmal probiert und mit Feedback
465 geschaut was dann im Endeffekt sozusagen rauskommt, das was gescheites rauskommt, aber schon
466 also über den Chef sozusagen kommt immer das Feedback und wie gesagt der Chef ist sicher immer
467 up to date sage ich jetzt dann mal so, dass er dann die Kniffe und so weiter weitergibt auch in der
468 Ausbildung dann vom Lernen, dass er eben alles zeigt dann worauf es wirklich ankommt auch dann.

469

470 I: Gibt es jetzt von ihrer Seite noch irgendetwas was sie irgendwie erwähnenswert finden oder etwas,
471 dass sie noch dazu sagen wollen, jetzt eben Motivation, Arbeitgeberattraktivität oder Aus- und
472 Weiterbildungen von Mitarbeitern wo sie jetzt sagen das wäre noch wichtig was wir jetzt nicht
473 besprochen haben?

474

475 B: Ja grundsätzlich, also grundsätzlich haben wir eigentlich alles besprochen. Mir fällt jetzt auch
476 momentan nicht wirklich etwas ein sag ich jetzt einmal. Erwähnenswert wäre, haben wir eigentlich
477 die Punkte abgesprochen.

478

479 I: Weil dann würde ich eben zu meinem dritten Punkt gehen die Lehrlingsausbildung. Also sie haben
480 ja schon gesagt, dass sie einen Lehrling haben und Lehrlinge ausbilden. Gibt es bei ihnen auch die
481 Möglichkeit im Betrieb zu schnuppern und Praktiken zu machen?

482

483 B: Wir haben jetzt am Montag eine Praktikantin die kommt am Montag für eine Woche die ist da
484 unten in Neudorf das ist eine Landwirtschafts, wie heißt die, Landwirtschaftsschule, die gibt's in
485 Neudorf bei Wildon die bilden da und die hätte Interesse als Bäckerhandwerk sozusagen, das
486 interessiert sie und die kommt jetzt am Montag und die schnuppert jetzt einmal eine Woche lang bei
487 uns rein und schaut sich das an wie das alles eigentlich abläuft und mal schauen ja, also wie gesagt
488 das sind so Personen okay, wenn man da ein bisschen ein Interesse da dann aufwecken können dann
489 haben wir schon einmal was.

490

491 I: Also das heißt sie würde dann die Schule beenden und stattdessen eine Lehre anfangen, oder?

492

493 B: nein nein, die macht das innerhalb der Schule.

494

495 I: Achso, innerhalb der Schule?

496

497 B: Genau also sie geht in die Schule, aber in der Schule hält sie ein verpflichtendes wahrscheinlich ein
498 Praktikum das sie macht, beten muss genau, also das teilweise haben wir dann noch, Praktiken
499 haben wir unterschiedliche, also Ferienpraktikum haben wir teilweise auch wo dann Schüler kommen
500 meistens sind sie dann halt von der AHS und so weiter, wird halt nicht für einen Bäcker werben, aber
501 die kommen halt aus der Umgebung, aber trotzdem das sind so ein paar Punkte die wir sagen, okay
502 das bieten wir auch sozusagen auch bei Jugendlichen, dass die da ein Praktikum oder Ferialjob oder
503 diese Richtung etwas machen können, aber wie gesagt am Montag kommt jetzt dann so eine junge
504 Dame die macht bei uns das Praktikum.

505

506 I: Gibt es irgendwelche Strategien, die sie im Unternehmen nutzen, um Jugendliche für speziell Ihr
507 Unternehmen zu begeistern?

508

509 B: Speziell, wie gesagt früher sind wir, naja es wird teilweise dass wie die Kinder noch, das sind wir
510 teilweise in die Schulen, Neue Mittelschule, das wird da so einen kleinen Vortrag, ein bisschen was
511 hier gezeigt haben oder ein Kollege, weil teilweise auch die Tochter und der Sohn sind ja dein die
512 Schule gegangen und über die Verbindung sozusagen haben wir dein bisschen was dann hergezeigt,
513 aber grundsätzlich speziell für Jugendliche bieten wir nichts an also das ist jetzt nicht so dass wir eine
514 eigene Schiene sozusagen haben, eine Werbeschiene für Jugendliche dass wir die gewinnen. Wie
515 gesagt ein Lehrling sozusagen das ist maximum oder zwei Lehrlinge, die wir glaube, ich einmal gehabt
516 haben also das ist so der, das Maximum und dass wir die dann ausbilden. Wie gesagt, wenn es gut
517 funktioniert, dann sind wir eh froh, wenn das alles hinhaut das wird dann in den Becker dann wieder
518 haben, aber zusätzlich machen wir eigentlich nichts also das ist dann eher kommen die auf uns zu
519 sozusagen.

520

521 I: Sie haben ja schon gesagt also der Idealfall wäre, wenn der Lehrling nach der Ausbildung im Betrieb
522 bleibt. Gibt es für den ausgebildeten Lehrling dann noch irgendwelche Möglichkeiten, die er bei
523 Ihnen im Betrieb hat, wenn er mit der Lehre fertig ist?

524

525 B: Besser wie gesagt, falls er irgendwann einmal den Meister, diesen weiteren Weg natürlich kann er
526 weitergehen. Es ist halt bei uns sozusagen, wenn einmal dein Bäcker ausgelernt ist, sozusagen hat
527 Erhard seine Arbeitstätigkeit. Entweder wird er sich meistens spezialisieren also auf Semmel oder
528 Brot oder Kleingebäck und so weiter da gibt es verschiedene Spezialisten sag jetzt dann mal bei uns
529 hinten, wo er dann halt am ehesten in welchem Bereich er dann halt tätig sein wird oder da kann er
530 sich dann doch spezialisieren noch, momentan machen sie noch alles sozusagen viel natürlich auch
531 mit Hand und so weiter und wo er das später sozusagen dann selbstständig sozusagen eine eigene
532 Produktlinie sozusagen unter hat auch, betreut sozusagen, wie soll ich sagen das höchste was dann
533 halt der Bäcker dann im Sinne bei uns erreichen kann, wenn er sich dann nicht irgendwann einmal
534 weiterentwickelt Bäckermeister oder etwas oder wie er das halt angehen will.

535

536 I: Also sie haben ja schon vorhin, also sie haben ja schon einen Lehrling gehabt, also wo sie gesagt
537 haben der hat die Lehre schon vorzeitig abgebrochen, weil er gesagt hat es ist nichts für ihn. Hat es
538 den Fall auch noch mal gegeben, dass er Lehrling die Lehre vorzeitig abgebrochen hat?

539

540 B: Ja wie gesagt wir haben auch teilweise zwei Lehrlinge gehabt die haben das so, die haben wir
541 probiert als Lehrlinge, die waren bei so einem Sozialprojekt die kamen aus so, wie sage ich da sozial
542 schwierigen Familien gekommen sind, die haben da in der Nähe gewohnt sozusagen und einer war in
543 Raaba und der andere hat da hier bei uns in der Nähe gewohnt und die haben wir sozusagen ein
544 bisschen integrieren wollen in die Bäckerei, aber war natürlich sehr schwierig muss man sagen und
545 hatte auch dann nicht wirklich funktioniert, der wollte dann wiederkommen haben wir eher mehr
546 oder weniger zwei oder drei Chancen gegeben dass er da irgendwie, aber da haben wir eigentlich eh
547 da hat der Chef eigentlich eher ein großes Herz sage ich dass er da viele Chancen gibt und
548 Möglichkeiten und das Moped kaputt und dann schauen wir dass wir in abholen, dass er herkommt
549 und so weiter da haben wir eigentlich viel probiert und ja es ist halt sage ich jetzt also wir haben
550 wirklich unser Möglichstes gemacht dass das funktioniert, aber hat wirklich nicht wirklich dann, im
551 Endeffekt hat es nicht zu 100% funktioniert, er ist dann doch nicht mehr bei uns sozusagen hat sich
552 dann etwas anderes gesucht, ein bisschen bekommt man es noch mit. Es ist eigentlich schade für so

553 einen Jungen, so jungen Burschen eigentlich, aber es ist halt, der Wille von ihnen musst halt auch
554 passen, es waren zwar alle da die Betreuer und so weiter, geregeltes Einkommen ist ja wirklich nichts
555 Schlechtes für einen jungen Burschen sozusagen dass er etwas hat und leider ja das sind die haben
556 dann auch sozusagen abgebrochen, aber das war in dem Sinne kein richtiger Lehrling in dem Sinn das
557 war ein bisschen muss man sagen ein bisschen eine andere Gegebenheit, aber der andere von dem
558 ich vorher gesprochen habe der im dritten Lehrjahr aufgehört hat, ja war schade, der war aus dem
559 Ort auch er hätte gut gepasst, wenn der Vater ist glaube ich auch Bäcker, vielleicht hat er deswegen
560 auch angefangen und so weiter, aber ist halt dann immer schwierig, das ist hart, es ist halt dann doch
561 nichts.

562

563 I: Haben sie schon irgendwelche Erfahrungen mit der Generation Z im Speziellen jetzt gemacht?

564

565 B: Wann fängt die an?

566

567 I: Also das sind jetzt eigentlich die die gerade in der...

568

569 B: Also das heißt jetzt so 15/16 sind?

570

571 I: Ja genau.

572

573 B: Wie gesagt das sind ja die Lehrlinge so ein bisschen und die Burschen die wir ein bisschen gehabt
574 haben, ja es ist, es ist sicher nicht leichter geworden kann ich mir vorstellen also es ist schon diese,
575 vielleicht ist es auch in anderen Bereichen anderes da kann ich jetzt schwer sprechen, aber es ist
576 schon die Interessen sind vielleicht ein bisschen anderer und die Disziplin und die Schnelligkeit und ja
577 verschiedene Punkte sozusagen wo sie sicher noch ein Defizit haben vielleicht ein bisschen verwöhnt
578 will ich jetzt nicht sagen, aber es ist halt ist halt Arbeit wo man jetzt ein bisschen zackig sein muss
579 und ein bisschen mitdenken und schnell greifen können und das sind halt jetzt zur Punkte die muss
580 man ihnen vielleicht noch beibringen und das ist halt was vorher schon die Voraussetzung war für
581 einen Lehrberuf der Respekt und so weiter das sind so Kleinigkeiten die man vorher vielleicht schon
582 von Haus aus ein bisschen mit gehabt hat und dann für die Lehre die muss man dann halt
583 nachträglich schauen dass man die halt ein bisschen den Lehrlingen und so weiter beibringt. Ja ich
584 glaube das sind sicher die Herausforderungen auch die sozialen Kompetenzen ein bisschen
585 mitzutrainieren und zu lernen das ist glaube ich schon, traue ich mir zu sagen, dass das sicher ein
586 bisschen so ein Punkt ist, das setze ich mich nicht ganz ins Wespennest wenn ich das sage, also das
587 glaube ich schon dass das generell auch so ist.

588

589 I: Glauben Sie, dass ich die Ansichten beziehungsweise, dass ich die Anforderungen dieser Generation
590 an einen Lehrbetrieb verändert haben im Gegensatz zu einer früheren Generation?

591

592 B: Ja ich glaube schon, dass durch diese Work-Life-Balance da glaube ich schon, dass das heutzutage
593 viel mehr wert ist und wie gesagt viele sind dann zufrieden, wenn Sie nur 30 Stunden arbeiten und
594 wie gesagt den Rest daheim sind oder wie auch immer jetzt mit Homeoffice, gefällt vielen Leuten.
595 Immer schön daheim Homeoffice, das geht halt im Bäcker, bei uns ganz schlecht also das ist, da
596 können wir überhaupt nicht damit dienen und das sind halt schon die Verlockungen die momentan
597 halt bei der Arbeitswelt halt sicher sind also die Anforderungen, wie gesagt viel das Selbstständige
598 einteilen ist halt in einem Betrieb, wo alles sozusagen getaktet ist, Minuten getaktet. Das Brot muss
599 noch möglichst frisch zum Kunden sozusagen da kann ich nicht, da muss ich mich an dem halten und
600 das fällt vielleicht schon manchen schwer und viele wollen sich da halt selbst verwirklichen und selbst
601 etwas aufbauen oder selbst sich ein bisschen einteilen und so weiter, aber im Grunde ist das schon
602 tun wir uns schwer damit zu dienen, die Touren, Lkw-Fahrer, die Tour ist eingeteilt, da muss er
603 fahren und dann muss er halt schauen dass er rechtzeitig überall hin kommt, das sind halt die
604 Vorgaben müssen halt doch eingehalten werden und diese Art Selbstverwirklichung die sich viele
605 vielleicht jetzt ein bisschen wünschen oder eigenständig arbeiten da tun wir uns schon schwer dass
606 wir das Ihnen auch so in dem Rahmen bieten wie sie es sich vielleicht vorstellen können und wie
607 gesagt Arbeitszeiten, das ist sicher die andere, die jungen Leute das ist glaube ich, da hat man früher
608 glaube ich noch in den sauren Apfel gebissen als jetzt, das ist jetzt glaube ich auch schon ein bisschen
609 grenzwertig, da tun sich sicher viele schwer und ja also das ist sicher ein bisschen die Änderungen
610 einmal von früher und wie gesagt, früher teilweise der Vater Bäcker, der Sohn Bäcker und so ist das
611 halt immer sukzessive weitergegangen, nur irgendwann die kleinen Bäckereien hören ja doch auch
612 alle auf, das Bäckersterben ist ja auch immer noch im Gehen, also werden doch immer weniger
613 Bäckereien und ein paar bleiben noch übrig. Jetzt mit Corona hat es auch wieder ein Paar, aber im
614 Endeffekt wird es immer ein bisschen weniger und wird sicher so weitergehen noch, glaube ich
615 schon.

616

617 I: Also sie haben ja vorher schon gesagt, dass das Interesse von den Jugendlichen am Beruf weniger
618 geworden ist?

619

620 B: Ja, ich denke schon also wenn man da mit dem Berufsschulen und so weiter redet es wird schon
621 immer weniger also, auch das reine Bäckerhandwerk wie gesagt früher waren noch 3/4 die das
622 Bäckerhandwerk gelernt hätten bei dieser Gruppe die da war von 20 und der Rest war eigentlich
623 hauptsächlich Konditorei, das sind dann teilweise viel weibliche in diesem Bereich also das sind viele
624 Mädchen entscheiden sich für die Konditorei, das ist vielleicht doch ein bisschen filigraner, vielleicht
625 ist es doch ein bisschen interessanter dann oft, weil diese Tortenmacherei und so weiter das ist ja
626 doch ein bisschen so populär geworden in den letzten, es ist doch das vielleicht ein bisschen noch das
627 ausgleicht das Bäckersterben, aber der Bursche der Bäcker wird, das ist dann doch sehr wenig
628 geworden, kommt wirklich nicht viel nach, also frische Lehrlinge ja wie gesagt haben wir selten
629 wirklich junge Bäcker. Meistens sind es eh schon gestandene 40 plus minus sage ich jetzt dann mal,
630 die dann zu uns kommen sich vorstellen und ja muss man sich halt dann schauen.

631

632 I: Glauben Sie, dass es zukünftig noch schwieriger werden wird Lehrlinge zu finden oder dass der
633 Beruf doch wieder interessanter wird für Jugendliche?

634

635 B: Na ja ich glaube, es wird sich ein bisschen so auseinanderdividieren teilweise. Wie gesagt diese
636 großen Bäckerei die viel am Tag produzieren vielleicht das dort, ja wie gesagt dass da das noch ein
637 bisschen zieht vielleicht für viele Tags Arbeit und so weiter dass das eventuell noch eine Möglichkeit
638 ist oder vielleicht teilweise die Spezialisierung oft, wenn man anschaut den ... und so weiter welche
639 Preise die verlangen können und welches Image und so weiter aufbauen dass das auch vielleicht
640 manche, für manche die wirklich ein großes Interesse haben dass das wirklich gut passt, oder dass
641 das wirklich gut zusammen passt dass er vielleicht in einer größeren Bäckerei arbeitet wo er mit
642 Maschinen, ich meine Maschinen hat der ... auch, aber vielleicht eine andere Schiene sozusagen also
643 die ist doch ein bisschen einerseits dieses Prozess, das Herstellen von Teiglingen und so weiter, wie
644 viele jetzt vielleicht für den Hofer und so weiter machen und die andere Seite ist halt natürlich dieses
645 hochwertige dann, vielleicht dass das ein bisschen mehr zieht dann wieder dass man wenn man sich
646 da dann entscheidet, aber ich glaube schon dass das noch ein bisschen weniger wird also ich denke,
647 befürchte schon dass das noch nach unten gehen wird also mal schauen.

648

649 I: Was würden Sie für Maßnahmen setzen, um den Beruf für Jugendliche wieder attraktiver zu
650 machen? Was könnten wir da machen?

651

652 B: Die Wirtschaftskammer teilweise machen sie eh Werbung, das sieht man ja doch wieder dass die
653 Wirtschaftskammer eh dahinter ist, der Herr ..., der Innungsmeister ist ja auch immer wieder
654 dahinter sozusagen und schaut halt das da ein bisschen was nachkommt, aber ich glaube das meiste
655 ist noch familienintern dass da noch der Funke überspringt dass da was sozusagen nach kommt, aber
656 sage ich jetzt dann mal am österreichischen Arbeitsmarkt ist es jetzt sicher schwierig, da kommt
657 sicher nicht so viel nach also wie gesagt sie kommen dann aus Ungarn, teilweise auch aus Slowenien,
658 teilweise haben wir jetzt Mitarbeiter die kommen aus der Ukraine, aus Rumänien, also der Umkreis
659 sozusagen wo diese Mitarbeiter herkommen wird schon größer also das muss man, hat man sicher in
660 den letzten Jahren jetzt schon beobachtet, weil die Preis, Lohn Schere wird immer kleiner sozusagen,
661 also der Ungar wird sich vielleicht nicht mehr auszahlen dass er zu uns her fährt der bleibt vielleicht
662 lieber in Budapest oder irgendwo anders und der andere bleibt lieber in Marburg unten und schiebt
663 sich das halt ein bisschen weiter weg sozusagen, das haben wir schon beobachtet das auch bei uns
664 sozusagen Reinigungskräfte oder Fahrer der kommt dann wirklich schon um ein Eck weiter weg
665 sozusagen und natürlich da in der Umgebung, aber grundsätzlich kommt er dann mal aus ist ja dann
666 schon einmal rumänischer Staatsbürger, ukrainischer Staatsbürger ja das ist dann schon die letzten
667 Beobachtungen die wir eigentlich jetzt gemacht haben in den letzten zwei Jahren was wir vorher
668 eigentlich mit Einheimischen und Slowenen und so weiter abgedeckt haben ist jetzt sozusagen der
669 Umkreis schon ein bisschen größer, aber für die Attraktivität, ja wie gesagt Werbung machen, ist
670 eher, man muss eher geschlossen auftreten, das Bäckerhandwerk an sich. Wir allein tun uns schwer,
671 weil die Chance, dass wir hier in Heiligenkreuz oder Umgebung jemanden finden, der genau für das
672 passt ist halt auch gering sage ich jetzt dann mal dass man da auch jemanden begeistert. Wie gesagt,
673 zu den Schulen sind wir ja gegangen damals, früher haben wir teilweise noch die früheren gehabt
674 und so weiter, aber ob wir allein da groß etwas ändern können an der ganzen Misere das bezweifle
675 ich, vielleicht haben wir da wenn man jemanden kennt der Interesse hat dem gut zu reden, schau dir
676 das einmal an oder wie auch immer, oder dass die Eltern noch ein bisschen eine Verbundenheit
677 haben dass sie das den Kindern sagen, du so schlecht ist das nicht oder wie auch immer und man
678 verdient recht gut und durch die Nachtzulagen und Wochenendzulagen verdient ein Bäcker wenn er
679 lange da ist es ist kein schlechter Lohn in dem Sinne und wenn er damit gut umgehen kann hat er am
680 Vormittag frei und so weiter also wenn es passt familiär natürlich, da kommt das nächste dazu wenn
681 das dann mit den Kindern und so weiter ist dann ist vielleicht so ein Wechsel da, aber ja es ist

682 schwierig so als einzelner Betrieb dass wir da wirklich neue Becker erwirbt und so weiter auch die
683 Jugend dafür interessiert das ist dann sicher nicht leicht.

684

685 I: Glauben Sie, dass sich der Lehrberuf des Bäckers in Zukunft verändern wird oder bleibt er gleich
686 wie er jetzt ist?

687

688 B: Na ja wie gesagt, der Trend einerseits geht er in die Richtung Back box, diese fertigbackwaren die
689 da noch am Tag also das ist dann schon eine eigene Schiene die dann immer größer aufgezogen wird,
690 also dieses fertig gebackene Brot wird er doch immer weniger oder sieht man dann doch eher
691 weniger in den Geschäften auch wie gesagt wir produzieren ja für Hofer, also man merkt es ja bei
692 Hofer dass das eigentlich durch die Back box sukzessive immer wieder ersetzt wird in der Steiermark
693 ist es, wir sind die letzten die irgendwie frisch Ware in dem Sinne noch haben und das merkt man
694 schon ein bisschen diesen Trend sozusagen also es wird schon viel mehr Hauptaugenmerk auf solche
695 Art von Produkten also diese Back box, außer diesen Charakter sozusagen, ja Augenmerk liegt
696 sozusagen, natürlich für diese Anlagen natürlich technische Voraussetzungen das wird sicher, also wir
697 sind sicher technisch sehr gut ausgerüstet also bei uns jeder technikaffine freut sich sicher, wir haben
698 auch vier Techniker im Haus die sozusagen rund um die Uhr da immer alles betreuen, aber ist schon
699 für Jugendliche ich meine teilweise auch vielleicht interessant sag ich jetzt einmal wo er Interesse
700 wecken kann mit großen Maschinen und so weiter also wenn einer Technikaffine ist und wie
701 gesagt, es wird alles mit Tablet gesteuert und so weiter also das ist ja doch irgendwie heutzutage
702 schon, also von dem her also das ist, aber tut man sich schon schwer weil kaum jemand mehr in die
703 Bäckerei darf oder ist doch noch ein bisschen schwierig die sehen das ja gar nicht und manchmal
704 haben wir dann noch so einen Besucher und das schaut aus, die können sich das gar nicht vorstellen
705 die Leute Wiese in einer Bäckerei grundsätzlich ausschaut, oder die haben noch so ein bisschen den
706 von früher so wie es früher ausgeschaut hat dieses verstaubt der Image sag ich jetzt einmal so das ist
707 natürlich ist schon ganz was anderes ist sicher ein moderner Beruf geworden sage ich jetzt einmal
708 allein von der technischen Hilfsmitteln die es gibt mit Temperatursensoren und so weiter wurde Teig
709 kontrolliert wird ob alles passt und so weiter also ist sicher schon ganz anders geworden. Ob sich das
710 dann noch mehr technisiert, ich gehe davon aus wie alles das alles noch technischer wird und das
711 viele Prozesse vielleicht, dass die Bäcker vielleicht noch weniger notwendig sind das ist natürlich
712 immer der, dass die Anlage alles macht dann schon, das sind ja viele Sachen die die Anlage eigentlich
713 schon kann, groß, wir haben eigentlich einen Wecker bei einer Anlage der sozusagen für die ganze
714 Anlage zuständig ist und ich denke in Zukunft wird das dann halt so sein, da wird man dann halt
715 keinen mehr brauchen oder für gewisse Tätigkeiten, wir machen ja noch unsere Striezel selber, da
716 gibt es dann auch Maschinen und so weiter oder die Kipferl beugen da gibt es Maschinen die das
717 auch machen, wir machen das nicht aber da gibt es dann auch und ich glaube das wird immer
718 weniger werden sozusagen, das dann immer weniger Bäcker vor Ort sein müssen also dass das
719 eigentlich so kompensiert wird der Bäcker Mangel. Das geht ein bisschen Hand in Hand Technisierung
720 mit dem Bäcker Mangel, wenn wir alles noch händisch gemacht hätten, dann würden wir uns
721 vielleicht nicht darüber unterhalten also einerseits immer mehr technisiert, weniger Bäcker
722 notwendig und dann hat sich das ein bisschen glaube, ich Hand in Hand sozusagen ein bisschen
723 immer reduziert und jetzt, ich glaube schon dass das noch ein bisschen weitergehen wird, noch mehr
724 technisiert eigentlich viele Abläufe noch mehr automatisch irgendwie ablaufen als ja ohnehin schon
725 in vielen Bäckereien.

726

727 I: Gibt es irgendetwas was sie selbst am Lehrbild oder an der Lehrausbildung des Bäckers ändern
728 würden wo sie sagen das wäre noch wichtig?

729

730 B: Ich bin kein gelernter Bäcker, da tue ich mir schwer, hätten wir jemand anderen den, Chef,
731 müssten wir eigentlich die Tochter und den Sohn vom Chef, vom Herrn ..., also sie ist ausgelernt, er
732 ist gerade noch in der Lehre, die machen beide den Bäckerlehrling auch oder das Bäckerhandwerk,
733 müsste man da eher fragen ob die jetzt up-to-date sind mit den Lehrinhalten und so weiter, der kann
734 ich eben nicht viel sagen, aber ich finde es trotzdem nicht so schlecht trotz dieser Technik dass diese
735 Basics trotzdem, unser Bäcker der muss ja trotzdem wissen was mache ich, wenn es zu warm ist, der
736 muss ja auch reagieren es ist, oft stellt man sich vor es geht eh alles von alleine, aber der Bäcker
737 braucht ja trotzdem ein Gespür sozusagen für den Teig, wann muss er was machen oder wie kann er
738 reagieren, wenn die Anlage einmal länger steht muss er ja darauf reagieren können und das kann
739 eigentlich nur ein gut ausgelernter Bäcker der weiß wie funktioniert ein Teig, wie funktioniert die
740 Gärung und so weiter also das sind schon die Punkte dass das hinahut. Wie gesagt über die
741 Lehrinhalte traue ich mir zu wenig zu sagen zwecks dem Anpassen.

742

743 I: Also das heißt es ist schon wichtig, dass der Grund Stamm des Bäckers, der wird immer gebraucht,
744 dass er sich wirklich dort auskennt, wo er ist und dass das nicht nur Techno logisiert wird?

745

746 B: Genau ich denke schon, also wie gesagt unsere Bäcker der muss sich gut auskennen beim Produkt,
747 wenn man das so macht wie wir es wollen, wenn das wirklich gut werden soll dann muss sie er
748 erstens sich gut auskennen, ein bisschen ein Gespür haben für den Teig wie der sich verarbeitet und
749 so weiter also das mit Sicherheit, das wird nie weg sein also dieses Wissen das muss immer haben
750 und das Interesse auch, aber ja also gewisse, der reine Bäcker der wird schon gebraucht sage ich jetzt
751 einmal, vielleicht er diese Hilfskräfte dass das obsoleter wird, dass das nicht mehr so gebraucht wird
752 das man da eben ein bisschen reduziert oder Verpackungsprozesse noch mehr, oder dergleichen
753 installiert werden. Ich meine das gibt es ja alles, es ist ja nicht so, dass es das nicht gibt, heutzutage.
754 Ich glaube auch das das eher noch immer größer wird, gewisse Betriebe werden immer größer und
755 die automatisieren das noch mehr kommen dann auch mit noch weniger Personal aus und das
756 andere ist ja wie gesagt das viele dann diese Hand Sachen wieder schätzen wo man dann vielleicht
757 auch einen vernünftigen Preis verlangen kann wenn alles mit Hand verarbeitet wurde, geknetet und
758 so weiter da vielleicht wieder eine eigene Nische gestärkt wird, das sehe ich schon ein bisschen im
759 Kommen wie gesagt mit ... und so weiter in diesen Bereichen in Wien die haben ja doch wieder ein
760 bisschen aufgemacht, das zu schätzen wo der Kunde sagt ich bezahle 8 € für einen halben Kilo Brot
761 oder so in diese Richtung also von dem her ja ist vielleicht das vielleicht das Positive dass man da
762 vielleicht ein bisschen hinschaut auf das betrügt und so weiter das dass der Kunde ein bisschen
763 sensibilisiert ich glaube das ist eher bisschen sicher ein Vorteil von solchen Bäckereien, dass die das
764 ein bisschen hinaustragen.

765

766 I: Wir haben ja vorher schon darüber geredet also jetzt die Gründe warum Jugendliche nach der
767 Lehre den Beruf wechselt, also da haben sie gesagt das können sein die Arbeitszeiten, dann also
768 Nachtarbeit, also Desinteresse am Beruf, aber gibt es noch irgendwelche Gründe die was es haben
769 kann eben, dass er nach der Lehrabschlussprüfung doch noch den Beruf wechseln?

770

771 B: Wie gesagt ich kann nur für die Lehrlinge ein bisschen sprechen, ich kenne nur das, ich kann es nur
772 vermuten es sind halt doch noch andere Angebote vielleicht die ja lukrativer sind, gesagt der eine ist
773 halt Versicherungsmakler oder so irgendetwas geworden also das ist halt so das sagen die Freunde
774 macht das dann bekommst du gleich schnell Geld, ob es so ist, ist die andere Frage und in der Nacht
775 arbeiten sparst du dir dann auch oder wie auch immer, was die anderen Gründe sind oder welche
776 Gründe noch sein könnte dass die dann, oder vielleicht ist das selbst ein bisschen neben, ja, also
777 muss ich sagen wüsste ich jetzt nicht was wir sagen okay das wäre ein Grund oder etwas für die
778 Lehrlinge außerdem schon genannten.

779

780 I: Gibt es von ihrer Seite noch irgendetwas was sie zum Thema Lehrlingsausbildung gerne sagen
781 würden also was jetzt erwähnenswert wäre noch?

782

783 B: Wie soll ich das sagen, na wie gesagt die Lehrlinge die hat zu uns kommen oder die sollten halt, ich
784 meine ich kann ja nicht für andere Betriebe sprechen, aber das einfach sämtliche Lehrlinge glaube ich
785 gut ausgebildet werden, ich glaube für die ganze Bäckerbranche wäre es schon gut wenn der
786 Lehrherr wirklich dahinter ist dass er dem was mit gibt, wie er das dann zukünftig nutzt sei
787 dahingestellt oder ob er das jemals nach geht, aber ich glaube dass man da einfach wenn er in den
788 Betrieben ist sozusagen also möglichst viel gezeigt bekommt und das einfach alle Aspekte sozusagen
789 auch einmal lernt mehr oder weniger die drei Jahre Zeit zu sagen alle Einblicke zu erhalten das eben
790 dass das jeder Lehrherr ihm das so gut wie möglich ermöglicht sozusagen dass er die ganze, das
791 ganze Bäckerhandwerk von klein auf lernt sozusagen also das wäre, das ist sicher wünschenswert für
792 alle Bäcker sozusagen ist das ordentlich ausbilden die Becker, die Lehrlinge. In den Berufsschulen
793 sind sie glaube ich eh immer up-to-date sozusagen ich glaube das funktioniert eh, die sind eh
794 bemüht, die kämpfen eh, tapfer auch dass sie die Burschen und Mädels gut motivieren, ich glaube
795 das ist sicher auch so ein wesentlicher Punkt dass das hinhaut und ja ich glaube ja schauen wir mal
796 also lassen wir uns überraschen, also ich kann da, ich bin gespannt ob wir da wieder ein paar
797 Lehrlinge sehen oder frisch ausgelernte sozusagen sich einmal melden wieder, würden wir uns
798 freuen natürlich, aber ja schauen wir mal oder dass wir unseren Lehrling wenn der geeignet ist oder
799 wenn der sich profitiert ein bisschen und sagt okay auf den können wir uns verlassen und das haut
800 hin und der schaut dass das wird und den können wir dann behalten ist sicher ein Gewinn für uns
801 sage ich jetzt einmal so, also von dem her zahlt sich die Lehre immer aus, also die Ausbildung. Wenn
802 wir sagen würden wir lassen immer die anderen ausbilden, wenn andere sagt das auch das gleiche
803 wer soll dann noch jemals ausbilden, weil das ist, dann halt schwierig und dann ja wie gesagt dann
804 hoffen wir halt das was kommt.

805

806 I: Also ich werde mit meinen Fragen so weit durch, wenn es von ihrer Seite nichts mehr gibt...

807

808 B: Grundsätzlich nichts.

1 Transkription Interview IP8 22.01.2022 14 Uhr, Deutschlandsberg, Präsenz

2

3 I: Also ich möchte mich recht herzlich bei Dir bedanken, dass du dir die Zeit für mich nimmst, um
4 meine Fragen zu beantworten und dann starten wir gleich mit dem Fachkräftemangel und die erste
5 Frage wäre von meiner Seite, was verstehst du unter dem Begriff Fachkräftemangel?

6

7 B: Fachkräftemangel ist halt heutzutage für mich das ich das so verstehe muss ich eine sagen, in den
8 letzten Jahren ist halt immer wieder prophezeit worden von unserer Regierung aus, das ein
9 Fachkräftemangel herrscht, das muss man auch sagen und was halt auch immer war es war halt
10 immer der was eine Ausbildung hat als Fachkraft war eigentlich nichts wert von meiner Hinsicht her,
11 der was sagen kann also Fachkräfte, also ich bin eine Fachkraft, aber jeder der eine höhere Schule
12 gegangen ist hat mir prophezeit dass der viel mehr wert ist als wie jemand der jetzt ein Konditor ist
13 oder ein Bäcker ist oder sonst irgendetwas und dadurch ist auf der Fachkräftemangel entstanden
14 sagen wir so von meiner Hinsicht her.

15

16 I: Also wirklich, dass du sagst die Leute tun lieber weiter Schule gehen als wie, dass sie eine Lehre
17 machen?

18

19 B: Genau, lass dir eine Lehre machen genau und jetzt sieht man das halt schon wieder auf einer
20 anderen Hinsicht auf einer anderen Art den Fachkräftemangel, weil jeder sagt, okay wir brauchen
21 eigentlich die Fachkräfte, dass wir uns wieder weiterentwickeln können und wenn wir nur
22 Studienabgänger haben, haben wir X1000 Studienabgänger, aber die können jetzt zum Beispiel denn
23 Konditor oder den Bäcker oder den Tischler nicht ersetzen in der Hinsicht und das ist der
24 Fachkräftemangel schlechthin.

25

26 I: Hast du in deinem Unternehmen schon Erfahrungen mit dem Fachkräftemangel gemacht?

27

28 B: Ja eigentlich sehr viel schon, weil wir suchen Fachkräfte und finden eigentlich sehr wenig
29 Fachkräfte, es kommen wenn ich jetzt sage Konditor oder Bäcker, es stellen sich jetzt sage ich mal
30 auch Hausfrauen und Küche vor, die stellen sich vor und da merkst du schon auch hoppala es
31 kommen eigentlich keine Fachkräfte mehr nach und es stellt sich auch jeder andere auch vor.

32

33 I: Also hast du schon viele Bewerbungen nur nicht die die du brauchst?

34

35 B: Genau, die was ich brauche wo ich sage, okay ich bräuchte eigentlich Fachkräfte wie einen
36 Konditor oder einen Bäcker zum Beispiel, aber die kommen dann nicht und alles andere kommt
37 daher, es stellen sich sogar Verkäufer vor.

38

39 I: Für die Konditorei?

40

41 B: Für die Konditorei genau und sagen das, oder auch es haben sich auch genauso schon vorgestellt
42 bei uns Hausfrauen die was sagen, okay braucht ihr mich für 20 Stunden ich mache das Zuhause
43 irrsinnig gern, das heißt ja nicht, dass sie schlecht sind, aber für gewisse Themen zum Beispiel
44 Anlasstorten kann ich keine Hausfrau hernehmen die was mir das jetzt macht, oder hinauf schreiben
45 lässt oder sonst irgendetwas und dadurch merkt man das schon intensiv den Fachkräftemangel.

46

47 I: Hast du schon gemerkt, dass ich das negativ auf das Unternehmen ausgewirkt hat, der
48 Fachkräftemangel?

49

50 B: Ja.

51

52 I: Inwiefern?

53

54 B: Inwiefern, wie soll ich das jetzt sagen? Du merkst immer mehr, dass die Leute eine Einstellung
55 haben, ja okay ich gehe arbeiten und, wie soll ich noch sagen? Und die können das jetzt nicht so
56 transportieren, wie wenn ich jetzt eine wirkliche Fachkraft habe, zum Beispiel wir haben im Verkauf
57 jemanden und der sagt, ok eigentlich habe ich gelernt Büro oder sonst etwas und das interessiert
58 mich nicht, der kann den nicht so beraten den Kunden und der Kunde ist dann halt eigentlich
59 enttäuscht. Also ich muss schon zu einem Kunden hingehen können, sollte eine Fachkraft sein der
60 den Kunden auch gut beraten kann in diesem Bereich und es bringt auch nichts wenn ich sage, okay
61 ich bestelle jetzt eine Hochzeitstorte und das nimmt jetzt eine Büro Frau auf, ich habe aber meinem
62 Konditor im Background und ich habe aber in Wirklichkeit keinen Konditor im Background, dann kann
63 ich den nie so gut beraten als wie ich möchte und dadurch kommt es durch den Kunden wieder mit
64 Rücksprache der Kunden, okay da brauchst du nicht hingehen, die kennen sich eh nicht das von dem
65 her und da ist wieder die Fachkraft für uns wichtig der Kunde widerspiegelt sich das dann immer
66 wieder, ist er zufrieden, ist der nicht zufrieden, da stellt sich das dann wieder heraus dann.

67

68 I: Und dann passiert, dass er das einer sagt, ja wenn der sich nicht auskennt, brauchst du nicht
69 hingehen...

70

71 B: Genau, weil der ist nicht kompetent genug und der kann mich nicht beraten noch dazu, genau.

72

73 I: Wie würdest du die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt beschreiben?

74

75 B: Schwierig, in Wahrheit ist sie momentan, ist sie wirklich schwierig. Ich sage jetzt dann mal
76 hinsichtlich aus von der Regierung ist es schon einmal schwierig, was hat ein Thema ist man muss
77 halt eine sagen, wenn ich jetzt arbeitslos bin und ich bekomme und die 850 € und jetzt verdient
78 wirklich eine Fachkraft zwischen 1200 und 1300 netto, dann überlegt sich der ob er überhaupt den

- 79 Job angeht, weil auf einer Hinsicht da kann ich 8/9 Stunden auch arbeiten gehen wenn ich möchte,
80 dann hacke ich mich genau auf diesen Lohn hin und der andere muss aber die ganzen 38,5 Stunden
81 arbeiten und wieso soll ich dann arbeiten gehen weißt du wie ich meine? Und da müssten wir halt
82 auch einmal soweit sein dass man sagt, okay man setzt das Arbeitslosengeld runter und man schaut
83 aber auch mehr bezahlt in Wahrheit, das man sieht, okay was ist die Fachkraft wirklich wert, dass es
84 eine andere Wertigkeit ergibt allgemein für die Fachkräfte dass du sagst, okay die Wertigkeit ist es
85 muss ein Mindestlohn sein von 1800 dann kann der gut überleben, dann hätten wir wieder mehr
86 Leute draußen an der Front und halt auch die Wertigkeit anzeigen was ein Mitarbeiter wirklich wert
87 ist, was eine Fachkraft wirklich wert ist, das ist für mich das ausschlaggebende dass man das sagt,
88 okay dass man wieder mehr Facharbeiter bekommt.
- 89
- 90 I: Er würdest du sagen, die Fachkräfte sind eigentlich unterbezahlt?
- 91
- 92 B: Ja, also total unterbezahlt.
- 93
- 94 I: Was würdest du sagen, gibt es noch für Gründe warum erfasst Leuchte Mangel herrscht jetzt außer
95 von der Bezahlung?
- 96
- 97 B: Ja wie auch schon, was wir vorher angesprochen haben, weil eine Fachkraft nichts wert ist, das
98 haben wir schon gesagt. Eine Fachkraft Wahrheit immer ja ok du bist jetzt ein Konditor oder du bist
99 ein Bäcker, lerne gescheiter was und werde Magister oder sonst irgendetwas? das mitunter das war
100 halt auch immer ein großer Weg, dass wir einen Fachkräftemangel halt haben, leider halt.
- 101
- 102 I: Gibt es irgendwelche Strategien, die du speziell verfolgst, um Fachkräfte für das Unternehmen zu
103 rekrutieren?
- 104
- 105 B: Dass ich sie wieder mit einbinden kann, oder dass ich sie wieder kann, wie soll ich jetzt diese Frage
106 verstehen?
- 107
- 108 I: Wie du Fachkräfte für dein Unternehmen anwirbst.
- 109
- 110 B: Okay. Ja also eher in dem Bereich halt auch einmal zeigen, wie ich mein Unternehmen aufgebaut
111 habe, das ist einmal wichtig. Für was ich stehe, für was steht mein Unternehmen in Wirklichkeit, was
112 für Ziele in Unternehmen halt auch hat und auch was für welche Vorteile ein Mitarbeiter bei mir hat,
113 also wirklich wichtig so und auch wichtig ist auch dass man auf Augenhöhe spricht mit den
114 Mitarbeitern und nicht immer die Mitarbeiter heruntersetzen und das halt auf einem guten Social-
115 Media-Kanal bewirbt das ist halt auch wichtig sowie auf LinkedIn oder SingSing die ganzen Dings, also
116 das ist schon ganz gut wenn man dort mit ist und das Unternehmen gut bewirbt und halt auch so
117 attraktiv wie möglich, an jeden halt zeigt was kann mein Unternehmen wirklich und auch bei anderen
118 Kanäle wie Twitter oder wie auch immer, dass du dort wirklich präsent bist und auch mit einem Film

119 vielleicht machst, vielleicht mit einem Kurzfilm wie schaut mein Unternehmen halt aus und halt auch
120 ein bisschen was einbaust, etwas schräges das ist auch wichtig, weil dann kommen die Leute auch
121 gerne und nicht nur der konservative wenn du bist, also das finde ich halt eher dass man da halt auch
122 wieder Mitarbeiter besser findet oder leichter findet.

123

124 I: Gibt es sonst noch irgendetwas was du machst außer social Media?

125

126 B: Was machen wir sonst noch? Was auch noch gut ist ist die Mundpropaganda, das ist die billigste
127 Werbung, das ist die billigste Werbung. Fernsehwerbung das können sich die meisten nicht, die
128 meisten dann nicht leisten, man kann halt auch die diversen Fachkräfte anschreiben, das kann man
129 genauso machen. Also das sind eigentlich die Sachen wie ich die Mitarbeiter bewerben kann.

130

131 I: Also in welchen Personalbereich ist es für dich eigentlich am schwierigsten, hast du auch Probleme
132 Lehrlinge zu finden oder nur Fachkräfte?

133

134 B: Lehrlinge sind noch leichter zu finden, weil die finden den Beruf sehr interessant und spannend
135 und sagen, okay das ist es. Fachkräfte ist weit schwieriger, weil es gibt sehr viele Unternehmen in
136 diesem Bereich die was Bäckerei, Konditorei eigentlich verkaufen und vertreiben und die findet man
137 irrsinnig schwierig und deswegen sollte halt auch ein Unternehmen sich selbst seine Leute sukzessive
138 aufbauen die Lehrlingen mit ersten, zweiten, dritten Lehrjahr dann hat man auch kein Thema mit den
139 Fachkräften in Wahrheit. Wenn ich sage okay ich stelle mein Unternehmen auf, dass ich sage, okay
140 ich baue sehr viele Lehrlinge mit ein und immer wieder Lehrlinge, dann hat man auch gar nicht das
141 Thema mit Fachkräftemangel das ist auch mitunter.

142

143 I: Was hältst du von Quereinsteigern in der Branche?

144

145 B: Ja die werden wir durch den Fachkräftemangel eh brauchen, weil sonst haben wir eh keine Leute.
146 Es gibt sicher willige Leute die was sagen, okay ich will das Lernen, ich mache das, aber ich bin jetzt
147 gerade nicht unbedingt nicht der Größte Freund dazu.

148

149 I: Wieso das?

150

151 B: Wieso das? Weil man sagt, okay einer lernt 3 Jahre und macht dann in Folge darauf die
152 Meisterprüfung und der macht genau drei Monate den Kurs und der hat ihn nicht in diesem Ausmaß
153 das Fachwissen wie einer der das drei Jahre lernt, der hat zwar Grundkenntnisse, aber das kann man
154 nie vergleichen, wenn ich jetzt sage, komm mach eine Sachertorte der was ist 3 Jahre gelernt hat,
155 oder der was ist wirklich die zwei Monate hat. Die Unterschiede wie backe ich das, wie mache ich
156 das, also wie mache ich das von 0 auf sind schon wichtig, also das ist für mich schon, ein starkes
157 Fachwissen gehört für mich schon dazu und das wäre halt wichtig, dass man das ein bisschen
158 stoppen würde und sagt, okay passt auf wir müssen schauen, macht wieder die drei Jahre und dann

159 könnt ihr die Meisterprüfung aufbauen. Das ist auch wertschätzender gegenüber den anderen die
160 drei Jahre gelernt haben und der macht halt einfach nur 3 Monate Kurs und hat aber das gleiche
161 dann, er kann dann auch darauffolgend die Meisterprüfung machen, also ich finde den Zugang nicht
162 gut, also ich finde den halt sehr also gegenüber einem Konditor nicht wertschätzend, also sehr unter
163 würdig verkauft eigentlich nur.

164

165 I: Würdest du sagen, dass es dann auf das Gleiche hinauskommt, wie wir vorher besprochen haben
166 das, wenn jetzt eine Bürokauffrau Kunden bedient, würdest du das gleichsehen, wenn er dann sagt
167 er ist jetzt Quereinsteiger der hat nicht das Fachwissen wie jetzt eine Fachkraft die drei Jahre gelernt
168 hat und muss einen Lehrling ausbilden?

169

170 B: Das stimmt ja, weil ich kann zwar trotzdem einen Lehrling ausbilden, aber ich weiß nicht im ersten
171 Lehrjahr, was war jetzt wirklich gefragt im ersten Lehrjahr? Ich kann mich schon nach dem Lehrplan
172 halten, aber der wird jetzt nie, wenn er nicht in die Tiefe gegangen ist einen Blätterteig zum Beispiel,
173 ich nehme jetzt ein Produkt her, wird der das dem nie so gut erklären können. Da gibt es genauso
174 Unterschiede wie mache ich jetzt die Teigführung, wie touriere ich das ein, wie sind die einzelnen
175 Fettschichten zum Beispiel, was kann passieren, wenn das und das ist zum Beispiel, das kann er nie
176 im Detail machen, wenn er das nur einmal gesehen hat. Also der kann den Lehrling garni so gut
177 ausbilden, wie eine der das in drei Jahren gelernt hat. Also ich finde er kann ihn ausbilden, aber der
178 gibt ihm nur ein Teil wissen und nicht das volle Wissen und deswegen ist halt auch wieder der Sinn
179 dahinter, wo ich sagen kann, okay einer lernt das super und der andere lernt das nur nebenbei und
180 dadurch kommt das halt auch immer in die Quere, der eine entwickelt sich gut und der andere ist
181 halt ein schlechter Mitarbeiter und der hat das Voll Wissen und der hat das Halbwissen und das ist
182 für mich halt nicht so greifbar.

183

184 I: Und das zieht sich dann in der Lehrlingsausbildung ganz...

185

186 B: Durch und der eine sagt dann der Lehrling schau, ich arbeite in dieser Firma und er arbeitet bei dir
187 Firma und es fängt dann auch sich untereinander an zum Reiben, drei zum Reibpunkte, da gibt es
188 auch Reibpunkte, weil das merkt man dann auch wenn man in die Schule kommt. Der kommt von
189 dem Unternehmen, der kommt dem und der kann das, wecken alles perfekt und der andere kann
190 gerade ein Drittel davon und das ist halt schade von dem her. Sicher ist jedes Unternehmen anders
191 irgendwo da bin ich schon dabei, aber es kann nicht alles dann die Schule irgendwie ausbügeln dass
192 jeder das gleiche kann dann, also es sollte schon einen eigenen Leitfaden geben für den Lehrling und
193 halt auch in einer Firma das wirklich ein Geselle da ist der war's ihm begleitet so ein Buddy dazu, der
194 war's wöchentlich mit ihm immer durchgeht sämtliche Fragen, sämtliche Themen, auf was stehen wir
195 jetzt momentan, was machen wir jetzt, wie schaut das aus mit den einzelnen Produkten, also das ist
196 schon wichtig eine begleitende Person der was den ausbildet und nicht einfach der steht da und
197 bildet sich selbst aus, das geht überhaupt nicht eigentlich, also das sollte schon jemand da sein der
198 was den mit begleitet und dann wird auch eine gute Fachkraft daraus und dann würde er auch
199 wertgeschätzt werden und wenn die Wertschätzung da ist dann würden wir wieder mehr Leute
200 bekommen und das ist das Problem was wir momentan haben, die Wertschätzung ist irrsinnig weit
201 gesunken, gegenüber einem Lehrberuf, gegenüber wenn jetzt einer Magister oder sonst etwas hat,
202 eine höhere Schulausbildung und ich finde sie sind schon dabei gewisse Sachen gleich zu ziehen wie

203 Meister und Masterstudium oder Bachelor, aber das gehört noch viel mehr gleichgestellt, also
204 vielmehr die Gleichberechtigung und auch ein bisschen mehr attraktive auch in der
205 Wirtschaftskammer das man sagt, okay passt das sind die Berufe, da wollen wir hin, ihr seid trotzdem
206 super da gibt es mehr untereinander noch Wettbewerbe und so weiter und so fort und nicht sagen,
207 ja machen wir halt irgendwas und passt auch, also das wäre halt schon wichtig. Die Ausbildung an
208 und für sich kann man ja genauso höher stellen für die, für Lehrlinge das heißt ja nichts dass ich 30
209 Jahre lang muss das gleiche predigen, das heißt es ja nicht es kann ja trotzdem ein neues
210 Ausbildungsprogramm geben wo man sagt, okay wenn ihr wollts gleichgestellt werden wie jetzt einer
211 der ein Studium hat, dann ziehen wir das halt einfach mit dann stellen wir das auch ein bisschen wirr
212 das Ausbildungsprogramm, das braucht nur neu überarbeitet werden das wäre halt auch ganz
213 wichtig nicht 30 Jahre lang das gleiche predigen, also das wären halt wichtige Ansätze.

214

215 I: Wie würdest du denn Fachkräftemangel in der Zukunft einschätzen? Glaubst du, dass es besser
216 wird oder noch schlechter?

217

218 B: Ich glaube, dass es schlechter noch wird.

219

220 I: Warum?

221

222 B: Warum dass es schlechter wird, wie ich vorher schon angesprochen habe mit dem Geld, weil jeder
223 sagt, okay ich bekomme, arbeitslosen bekomme ich das und als Lohn verdiene ich das und da wäre
224 halt wichtig das da wirklich nachgezogen wird oder nachgebessert wird und halt auch die Vorteile zu
225 sehen und mit einer anderen Ausbildung dass man sagt, okay ihr seid gleichgestellt wie wir jetzt eh
226 schon 100 mal wiederholt haben, ihr seid gleichgestellt mit einem der was jetzt der eine Matura oder
227 sonst etwas macht und da dass man sagt, okay wir machen das Ausbildungsniveau Höhe auch für
228 Lehrlinge und dass man ziemlich gleichgestellt ist und dass man sagt, okay die sind gleichwertig, ob
229 jetzt einer die Ding hat die Matura, oder einer der Verkäufer ist oder sonst irgendetwas, dass das
230 wirklich in gleicher Höhe gesehen wird, dann sehe ich kein Thema, aber solange das nicht irgendwie
231 besser wird, wird jeder sagen, okay ich mache die Matura dann setze ich mich hin und fertig bin ich.

232

233 I: Ja die Lehre mit Matura gibt es ja zum Machen.

234

235 B: Genau die gibt es, das musst halt auch, das ist halt meistens mit dem Lehrbetrieb nicht gut zu
236 vereinbaren, weil ich muss trotzdem meine Zeit arbeiten, die anderen sitzen in der Schule die 8
237 Stunden und können das machen und lernen jetzt so nicht wirklich was, aber die müssen das wirklich
238 am Abend machen. Entweder sagt man das als Ding dass es gleich integriert wird in die Leere dass er
239 sagt, Dienstag und Donnerstag nicht arbeiten sondern dass ich gleich sage, okay da integriere ich das
240 gleich Stadt arbeiten gehen ist da die Matura, es wäre halt mal ein Punkt wo ich sage, okay da würde
241 ich leichter nachher noch Lehrlinge dazu bringen dass sie die Matura nebenbei machen, weil die
242 gehen nicht gern am Abend noch einmal Schule auch noch weißt eh, das sind schon noch einmal zwei
243 Paar Schuhe, man muss halt schon noch gewisse Sachen schon ein bisschen gleichziehen und sagen,
244 okay auch dem Lehrling gegenüber ein bisschen ein anderes Auftreten sagen und sagen, Montag,

245 Mittwoch und Freitag und Samstag arbeitest du und Donnerstag, Donnerstag und Dienstag gehst du
246 in die Schule dass es halt ein bisschen ausgeglichener ist das Arbeitsverhältnis mit dem Lernen, dann
247 wäre es auch attraktiver.

248

249 I: Gibt es von deiner Seite jetzt noch irgendetwas was du speziell zum Fachkräftemangel noch sagen
250 willst was jetzt erwähnenswert wäre, was wichtig wäre?

251

252 B: Nein das eben mit der Ausbildung, das wäre das wichtigste, dass wir das dorthin brächten, wie
253 attraktiv die einzelnen Lehrberufe sind, also mehr in die Werbung zu gehen mehr auch seitens der
254 Regierung sagen wir so auch sagen, oder Wirtschaftskammer ist ja ganz egal, wie attraktiv ist wirklich
255 ein Lehrberuf. Sie machen es ja eh schon, aber halt noch immer zu wenig, zu lasch also das müsste
256 laufend schon vom kleinen Alter her in den Schulen sogar schon mit geschult werden. Für was ist
257 jetzt wirklich ein Kind eigentlich geeignet kann man schon sagen, weil das müsste schon viel mehr in
258 der ersten Klasse Hauptschule, zweite Klasse oder Mittelschule ist ganz egal, schon schauen okay
259 wohin geht der Weg. Sicher machen das halt auch die Eltern auch na klar, aber es gehört halt schon
260 in der Schule mit integriert, einfach dann in der vierten Klasse Hauptschule, oder wenn ich jetzt Poly
261 gehe, oder ich gehe weiter Schule weißt eh weil ich nichts gerade finde das müsste halt dort schon
262 immer wieder widerspiegelt werden, gezeigt werden wie toll die Berufe sind, einfach die
263 Berufsbilder vorbringen, wie schaut der Konditor aus, wie schaut jetzt der Bäcker aus, oder wie
264 schaut der Tischler aus, was für Vor- und Nachteile gibt es also das schon dort ein bisschen mit
265 einzubinden dann hätten wir auch viel mehr Kräfte vielleicht auch schon, vielleicht das ist jetzt nur
266 von mir eine Einschätzung noch mit dazu.

267

268 I: Wenn du sonst zu dem Thema jetzt speziell nichts mehr sagen willst, dann würde ich weiter gehen
269 zur Arbeitgeberattraktivität. Du hast ja schon sehr viel dazu gesagt inzwischen, dazwischen rein
270 trotzdem, welche Rolle spielt Arbeitgeberattraktivität für dich? Ist es wichtig?

271

272 B: Ja.

273

274 I: Gesagt hast du ja schon viel.

275

276 B: Gesagt habe ich ihr schon viel.

277

278 I: Warum ist es für dich jetzt wichtig?

279

280 B: Für mich ist es wichtig auch dass ich sagen kann, wie ich mein Unternehmen nach außen hin
281 transportiere, ich meine das ist auch irrsinnig wichtig und so schätzen mich dann auch die Kunden ein
282 und zu schätzen mich dann auch die Kunden wert und meine Mitarbeiter und da ist die
283 Wertschätzung irrsinnig wichtig, weißt du? Wie ist das Unternehmen aufgebaut? Wie bin ich, wie
284 stehe ich selbst zum Unternehmen? Weißt du wie ich meine? Und so stehen dann auch meine

285 Mitarbeiter zum Unternehmen. Immer wie ich das vorgebe als Chef zum Beispiel, so sind dann auch
286 meine Mitarbeiter unten und so auch Gemeinsamkeit, oder ein Team wird immer erfolgreich sein als
287 wie wenn ich sage, okay der arbeitet für sich selbst und der andere arbeitet für sich selbst und dann
288 sind wir nie, dann wirst du nie erfolgreich sein und das ist auch wichtig in diesem Bereich wie ich
289 mich selber transportiere als Unternehmen.

290

291 I: Was macht für dich ein gutes Employer Branding aus, also die Arbeitgeberattraktivität jetzt?

292

293 B: Ja, allgemein ist einmal wichtig auch wie wir schon gesagt haben, wie schaut mein Unternehmen
294 aus, weißt du wie ich meine? Auf was setze ich? Auf welche Punkte setze ich? Da gehören die
295 Mitarbeiter dazu, wie schaut das zum Beispiel aus? Dann gehört dazu, wie transportiere ich zum
296 Beispiel ein Thema? Wie ist mein Unternehmen allgemein angesiedelt? Was für ein Thema habe ich
297 jetzt? Wie attraktiv ist man Unternehmen, auch gegenüber den Fachkräften, gegenüber seinen
298 Kunden auch? Wie schaut das Sortiment zum Beispiel auch aus, in diesem Segment her? Was für
299 Leute steuere ich an, oder auch was für welche Mitarbeiter möchte ich haben? Will ich Junge haben?
300 Will ich alte habe? Will ich jetzt die Mittelklasse haben? Das ist, eine gute Mischung ist da wichtig von
301 dem her. Wo setze ich meine Mitarbeiter ein? Für welchen Bereich, da ist das auch irrsinnig wichtig.
302 Was für welche Ausbildungsmöglichkeiten kann ich meinen Mitarbeitern auch geben? Das ist auch
303 wichtig, dass man da sich wirklich einen Plan aufstellt. Was ist, wo will ich mich selber bewerben,
304 weil das ist ja auch reines Marketing und Marketing ist halt wichtig, dass ich sage, okay wie steht
305 mein Unternehmen? Für was steht mein Unternehmen? Was für Ziele haben wir gemeinsam? Weißt
306 du wie ich meine? Und da ist es irrsinnig wichtig eine gute Strategie, einen guten Plan aufzustellen
307 gegenüber den Kunden vor allem und auch gegenüber die Mitarbeiter.

308

309 I: Also wir haben ja vorher schon besprochen, dass du sehr viel auf Social Media setzt.

310

311 B: Genau.

312

313 I: Auch was das Employer Branding jetzt betrifft.

314

315 B: Genau.

316

317 I: Gibt es sonst noch irgendwelche Maßnahmen, die du setzt, um ein attraktiver Arbeitgeber zu sein?

318

319 B: Social Media das haben wir eh schon gesagt, Mundwerbung das haben wir auch eigentlich gesagt,
320 ich meine das ist eigentlich eh die beste Werbung von dem her, dass die Kunden oder eigentlich die
321 Mitarbeiter wissen, okay das ist ein gutes oder attraktives Unternehmen, von dem her und
322 Fernsehwerbung haben wir auch schon gesagt, das wird sich nicht spielen überall, Flugpost
323 Werbungen, ja ok, aber das ist halt auch schon weniger von dem her. Der Hauptfokus ist heutzutage
324 sage ich jetzt halt mehr mit den Social Media, im Social Media Bereich, mit Mails kannst du auch

325 etwas verschicken, aber das ist halt weniger in diesem Bereich, oder marketingmäßig dass du so
326 sagst, okay der Wiedererkennungswert der ist da dass ich gar nicht mehr viele Werbungen brauche,
327 oder ausschicken muss das die Leute eh schon wissen, aha das ist in mir schon so geprägt, also das ist
328 halt auch immer wichtig dass man einen guten Wiedererkennungswert hat oder einen USP hat wo
329 man setzt ok auf das, aber sonst ist für mich jetzt nicht so das Thema mehr was für zusätzliche.

330

331 I: Wie würdest du deine Mitarbeiterführung beschreiben?

332

333 B: Also meine Mitarbeiterführung, für mich ist einmal wichtig auf Augenhöhe, das ist für mich einmal
334 wichtig. Ehrlichkeit, vertrauen, also das ist gegenüber Mitarbeiter einmal sehr wichtig wenn man
335 Offenheit auch von dem her und was hat auch wichtig ist, dass man ein gutes Betriebsklima hat, das
336 ist für einen jeden Mitarbeiter wichtig, dann kommt der auch gerne zur Arbeit und macht auch gerne
337 einmal eine Stunde länger und sagt, ja passt die sind für mich da die arbeiten gemeinsam mit mir, für
338 mich ist das irrsinnig wichtig, wie wir schon am Anfang gesagt haben die Augenhöhe, also das ist für
339 mich das Wichtigste und die Ehrlichkeit und vertrauen.

340

341 I: Wie wichtig ist für dich die Motivation der Mitarbeiter?

342

343 B: Mitunter auch, das ist auch ein ganz wichtiger Punkt wo man halt auch sagt, ein Mitarbeiter ist nur
344 dann ein guter Mitarbeiter wenn er motiviert ist und wenn er sieht okay mein Chef ist motiviert, der
345 arbeitet mit uns mit, der weiß ok wovon er redet und der gibt halt auch hin und wieder weißt eh,
346 wenn man sagt okay man geht einmal gemeinsam wohin, weißt eh dass man auch untereinander
347 einmal einen Spaß hat und nicht nur immer die Arbeit und das Ziel verfolgt, sondern dass man den
348 Mitarbeitern einmal etwas Rückspiegelt dann auch und halt sie auch einmal belohnt damit, oder das
349 mit sagt, okay das ganze Jahr ist es halt einmal gut gelaufen dass man ihnen dann mal eine Prämie
350 auch ausbezahlt und dann sieht man ok der Mitarbeiter, das muss man nicht immer tun. Man muss
351 nicht immer einen Mitarbeiter mit Geld motivieren, das muss nicht sein, aber das gehört auch
352 mitunter dazu, genau und das der Spaß dann auch in der Firma ist, nicht dass wenn man reinkommt
353 und sie dürfen nicht mehr lachen, das ist auch wichtig dass der Spaß untereinander da ist und da ist
354 halt wichtig dass der Chef, das fängt halt immer beim Chef an, wenn der Chef gut motiviert ist, wenn
355 der Chef das auch positiv weitergibt und wenn der Chef zwar auch ein Ziel hat und das den
356 Mitarbeitern gut vermitteln kann, dann ist ja auch positiv gestimmt und hat auch schaut okay wir
357 sind jetzt wirklich die Arbeitszeiten, es sind sehr viele die nur Teilzeit sind und halt auch
358 untereinander schaut okay der hat nur Nachmittag und der andere hat nur Vormittag und der nimmt
359 sich immer nur die Lorbeeren raus, das muss für jeden gleich sein, es muss die Einteilung ganz gleich
360 sein. Man kann einen nicht bevorzugen zum Beispiel, man muss schauen, dass man das wirklich
361 Klartext, aber das ist schwierig gerade durchzieht, es ist schwierig von dem her, aber es muss passen.

362

363 I: Glaubst du, dass es bei dir im Unternehmen Mitarbeiter gibt, die unzufrieden sind?

364

365 B: Ja wird es mitunter auch geben.

366

367 I: Woran kann das liegen, was glaubst du?

368

369 B: Sehr viel ist das auch, wenn Mitarbeiter kommen, was oft nicht gut aufgelegt sind, Kollegen sagen
370 wir so die sind nicht gut aufgelegt und die ziehen dann den anderen Mitarbeiter mit hin unter wie
371 schlecht das alles ist, uns könnte es in einem anderen Unternehmen viel besser gehen, weil die
372 haben die und die Vorteile und hast du gesehen, die andere hat das uns das schon wieder
373 bekommen. Es ist halt viel, es wird halt viel untereinander halt die Stimmung oft aufgewirbelt kann
374 man sagen und das ist halt Schade eigentlich, hin und wieder gibt es Querrollanten, Gott sei Dank
375 nicht so viele, aber die nehmen halt die schlechte Stimmung mit, die werden immer wieder
376 schimpfen die kannst du, da kannst du dich als Chef noch so gut präsentieren und deine Mitarbeiter
377 noch so positiv sein wie auch immer, die werden immer eine schlechte Meinung haben von einem
378 Unternehmen, die werden andere Mitarbeiter auch immer wieder mit runterziehen das hat man
379 automatisch.

380

381 I: Also der unzufriedene sage ich jetzt einmal, der bringt ja dann eigentlich das ganze Klima ins
382 Schwanken. Was machst du in so einem Fall, wenn du sagst, es nimmt überhand?

383

384 B: Ich nehme ihn einmal zur Seite und Frage wirklich einmal nach, was ihn so unglücklich macht und
385 wenn es gar nicht mehr geht, dann muss man eh so weit sein, was auch die letzte Instanz ist, dass
386 man sich trennen muss von dem Mitarbeiter, aber zuerst ist schon einmal wichtig, dass man ihm den
387 Ding, oder den Weg geht, dass man ein Gespräch sucht, das ist halt unheimlich wichtig. Was ist es
388 eigentlich? Ist es von zu Hause? Er muss von zu Hause ja nicht alles erzählen, es kann immer wieder
389 Themen geben, oder ist es wirklich da das es nicht passt. Es kann ja sein dass er sagt, okay ich bin
390 deswegen unglücklich, weil ich vielleicht eine andere Position anstrebe, dass ich etwas anderes
391 machen möchte, aber das hatte sich nie so sagen getraut oder wie auch immer, dann kann man das
392 halt auch irgendwie kann man das bereinigen, vielleicht kann man es schnell bereinigen mit diesen
393 Sachen dass man sagt, okay passt er bekommt etwas anderes, oder wenn es gar nicht mehr geht
394 dann muss man eh sagen, okay schau, pass auf es hilft nichts, weil die anderen sind alle motiviert ich
395 will das Arbeitsklima, ich will dass es ein gutes Arbeitsklima ist, dann ist es überhaupt kein Thema,
396 dann kann man sich ja irgendwie auf einem Weg treffen oder auch trennen.

397

398 I: Kannst du mir einen oder mehrere Gründe nennen warum jetzt Mitarbeiter in deinem
399 Unternehmen gekündigt haben? Außer jetzt im Konditorei und im Bäckerei Bereich.

400

401 B: Es kann ein Grund sein einmal, dass er sagt, okay ich möchte etwas anderes machen und es wäre
402 keine Position irgendwo frei, dass er sagt, okay ist so, oder er möchte eine Ausbildung machen und
403 ich sage, okay das lasse ich nicht zu das wäre auch eine Möglichkeit, oder das Geld ist auch eine
404 Möglichkeit, dass er sagt, dass er kündigt, oder er hat irgendeine Krankheit das kann auch sein weißt
405 du? Sind ja mehrere Gründe, dass er sagt, okay.

406

407 I: Hast du das schon alles bei dir erlebt, oder was?

408

409 B: Ja genauso ja, du weißt eh die Hautkrankheit und vom Mehl und so weiter und so fort, oder wegen
410 der Staublunge, deswegen da kann man dann machen was man will dann, der Mitarbeiter, der muss
411 dann aufhören, weil früher oder später wird er sonst sterben an dieser Erkrankung dann muss ja
412 etwas anderes machen. Also das sind halt diese Punkte was waren.

413

414 I: Haben Angestellte die Möglichkeit im Unternehmen Fort- und Weiterbildungen zu machen?

415

416 B: Ja.

417

418 I: Welche?

419

420 B: Welche, also bei uns ist es so den Bäcker- und den Konditormeister, oder sonst können Sie einen
421 ganz anderen Zweig wählen, dass sie sagen, okay sie würden gerne Marktmanager, oder weiter zum
422 Vertriebsmanager, oder frische Manager von dem her und können noch immer weiter sukzessiver
423 gehen bis zum Direktor eigentlich. Wir haben gehabt Lehrlinge bis zum Direktor, also so war der
424 Werdegang eigentlich schon, aber auch muss man dazu sagen die haben jetzt nebenbei keine Matura
425 oder nichts gemacht und ist Direktor geworden, ohne irgendeine zusätzliche Ausbildung das muss
426 man auch dazu sagen, aber der ist halt den Weg gegangen vom Lehrling weg, der weiß halt von der
427 Pike auf alles und das finde ich auch oft gar nicht so schlecht. Der weiß von der Pike auf wirklich alles,
428 wie was zum Einsetzen ist und ich finde oft die die was mehr von der Praxis haben Erfahrung, die
429 finde ich oft besser, wie die die nur die schulische Erfahrung haben, also da muss man schon sagen
430 Praxis und Theorie gemeinsam ist eine Fachkraft auch die eine viel bessere Wirkung zeigt, weil die
431 weiß dann auch, hoppla wie schaut das in der Praxis aus und wie schaut das in der Theorie aus, die
432 sind viel erfolgreicher das kann ich dir jetzt sagen.

433

434 I: Und das wird alles bei euch im Unternehmen sind das eigene Schulungen die was gemacht
435 werden?

436

437 B: Genau, das sieht eigene Schulungen oder wenn du den Meister jetzt machst, das geht schon über
438 die Wirtschaftskammer, das ist schon klar dann, aber die Firma unterstützt das halt auch, sehr viele
439 müssen dann halt auch eine Begrenzung unterschreiben da sie drei Jahre bei der Firma dabeibleiben
440 müssen aber so dass man sagt, okay man vereinbart das so dass man dann drei Jahre dabeibleibt
441 oder 5 Jahre, also zwischen 3 und 5 Jahren, aber sonst sind alles interne Schulungen genau.

442

443 I: Also wie ist es, also was würdest du sagen werden jetzt viele Ausbildungen angestrebt von deinen
444 Mitarbeitern, also von den Konditoren und von den Bäckern? Passiert das häufiger das eine kommt
445 und sagt...

446

447 B: Eher im wenigeren Fall, wenn dann wie hat gesagt Bäcker- oder Konditormeister und was dann
448 noch ist, dass sie sagen, okay sie wollen Marktmanager werden, weil sie doch eine ganz andere
449 Erfahrung streben, dann, das Streben sie dann das Gesamthaus an von dem her, genau.

450

451 I: Und abgesehen sag ich jetzt dann mal von den Bäcker- und Konditormeistern jetzt,
452 Ausbildungswünsche werden sonst alle erfüllt, oder gibt es auch welche wo du sagst, nein das?

453

454 B: Es kommt immer darauf an wie die Zukunft ausgelegt ist des Mitarbeiters wie er sagt, okay wie
455 loyal ist er der Firma gegenüber, wie loyal ist er allgemein der Mitarbeiter oder wie auch immer.
456 Wenn ich das sehe er will das nur für sich selbst dann bin ich schon am Überlegen ob ich sage, ja oder
457 nein, also da muss ich schon dazu sagen, also da schaue ich mir schon sehr genau die Mitarbeiter
458 jetzt an. Ist es das jetzt wert dass man dem die Ausbildung macht oder wie auch immer und man
459 hinterfragt das auch ganz klar bei Mitarbeiter, wie inwiefern er bleiben möchte beim Unternehmen,
460 weil es muss ja auch mir für das Unternehmen was bringen nicht nur er macht die Ausbildung und
461 geht dann, ich meine ich habe schon die Verbindung mit den drei Jahren, aber die drei Jahre können
462 dann anders auch von Mitarbeitern noch genutzt werden also da muss man schon ein bisschen auf
463 Augenhöhe wie wir das vorhin angesprochen haben, auf Augenhöhe mit dem Mitarbeiter das
464 besprechen, dann ist es überhaupt kein Thema.

465

466 I: Was hältst du generell von so Auffrischungsausbildung von Bäcker und Konditor Fachkräften?

467

468 B: Ganz gut, laufend muss das sein, also es muss laufend ein laufender Prozess das sein, nicht weil ich
469 jetzt das fertig gelernt habe, ist das vorbei das gibt es nicht es müssen laufend Schulungen sein. Es
470 gibt Schulung von der Basis angefangen, wenn ich neue Mitarbeiter habe und dann gibt es
471 fortgeschrittene Schulungen und das passiert jeweils zwei bis drei Mal im Jahr und das ist wichtig die
472 laufende Weiterbildung und dann sind die Mitarbeiter ganz anders motiviert, dann sehen Sie den
473 Zugang ganz anders und Sie können dann das wieder weitervermitteln an die anderen Mitarbeiter.

474

475 I: Also das ist bei dir im Unternehmen und das wird auch mit jedem einzelnen Mitarbeiter muss da...

476

477 B: Ja genau das wird bei uns auch so gewartet über das Engage dass das passt, da hat auch jeder
478 Mitarbeiter seinen Zugriff und das wird direkt über das System gewartet, da kann jeder Mitarbeiter
479 dann einsteigen und sagen ich habe die Basis Schulung zu diesen und diesen Tagen und dann gibt es
480 ein passendes Schulungsprogramm, das ist dann dort hinterlegt und dann gibt es verschiedene
481 Stammpunkte halt wo ich sage, in Kärnten gibt es ein Schulungszentrum, in Salzburg gibt es eines, in
482 der Steiermark und in Wien und dort kann er sich jeweils anmelden wo er da hin möchte und zur
483 Schulung geht.

484

485 I: Ist das nur Theorie oder Praxis auch?

486

487 B: Beides, es ist immer beides dabei. Also nur die Theorie das geht überhaupt nicht, sie bekommen
488 noch Unterlagen mit und es ist eigens zugeschnitten und immer wieder aktualisiert also die
489 Schulungen sind immer wieder neu, neu aufgebaut und immer wieder halt, dass es auch attraktiv ist
490 für den Bäcker oder den Konditor, also es muss schon immer wieder etwas Neues dabei sein und es
491 kann auch einmal sein, dass man so eine Exkursion macht zu einem größeren Unternehmen genauso.

492

493 I: Und das ist dann, die Schulung sag jetzt dann mal über mehrere Tage?

494

495 B: 2.

496

497 I: 2 Tage und gleichmäßig Praxis und gleichmäßig Theorie?

498

499 B: Genau, also gleichmäßig Praxis, also Praxis ist immer wichtiger oft als die Theorie, aber die Theorie
500 ist dann das was in der Praxis zusammengefasst wird, da bekommen Sie auch die Unterlagen mit,
501 dass sie auch dann etwas damit anfangen können und Sie können es auch jederzeit in unserem
502 Intranet auch nachlesen, da ist alles auffindbar, da ist eine Struktur dahinter, wo finde ich das an, wo
503 finde ich das an und wir haben auch E-Learnings mit dazu das heißt, wenn ich jetzt etwas nicht so
504 verstanden habe oder wie auch immer kann ich das mit einem E-Learning genauso machen und da
505 sehe ich auch wie wird jetzt eine Malakoffschnitte hergestellt zum Beispiel von 0 auf mit einzelnen
506 Punkten, mit den Arbeitsschritten und da ist alles mit gefilmt und das finde ich auch gut, wenn sich
507 jetzt einer im Detail nicht auskennt.

508

509 I: Wie nehmen die Mitarbeiter das an?

510

511 B: Sehr gut, am Anfang war es ein Aufschrei einmal, aber jetzt nehmen Sie es sehr gut an echt
512 wirklich, also jetzt freuen Sie sich schon Frau ..., wann haben wir die nächste Schulung.

513

514 I: Und das ist Bäcker sowie Konditor?

515

516 B. Genau beides jetzt, genau und beim Bäcker sind halt ganz andere Themen wieder mit dabei noch
517 wie beim Konditor, aber trotzdem jeder hat sein eigenes Schulungsprogramm dann und die Lehrlinge
518 sowieso extra also Lehrlinge tun wir dann extra noch einmal Schulen, genau.

519

520 I: Gibt es von deiner Seite noch irgendetwas was du gerne über Employer Branding,
521 Mitarbeitermotivation, Ausbildungen, warst du gerne erwähnen würdest?

522

523 B: Nichts mehr.

524

525 I: Weil dann kommen wir zum dritten und letzten Punkt, die Lehrlingsausbildung.

526

527 B: Ja, das passt eh.

528

529 I: Also, du bildest ja Lehrlinge in deinem Unternehmen aus. Wie ist das mit schnuppern und
530 Praktiken, haben die Jugendlichen die Möglichkeit bei dir zu schnuppern?

531

532 B: Ja, können sie schnuppern, aber wir müssen halt vorher schauen ob das alles abgeklärt ist weißt
533 eh, der darf halt nichts arbeiten, das ist halt schwierig, weil es ein Großkonzern ist weißt du da tust
534 du dich halt irrsinnig schwer dann und wenn es über das AMS geht oder so dann ist es eh okay also
535 dann gibt es ein eigenes Formular das musst du dann alles ausfüllen und dann kann er jederzeit
536 kommen und einmal reinschnuppern wie ist es Unternehmen, wie attraktiv ist das Unternehmen und
537 gefällt mir das überhaupt dass ich dort arbeiten möchte, weil das ist immer ein Unterschied ein
538 Konzern oder ein Kleinbetrieb. Das sind halt sehr viele verschiedene Wege dabei was halt nicht so
539 einfach sind für einen Lehrling allgemein muss man dazu sagen, da gehen ja mehrere Strategien
540 durch als wie, wenn ich weiß, ich arbeite jetzt in einem kleinen Unternehmen da weiß ich okay das ist
541 mein Chef, aber wenn jetzt ein Lehrling anfängt, der hat halt gleich 10 Chefs über sich, das ist ein
542 großer Unterschied. Will ich das oder will ich das nicht? Was hat wieder attraktiv ist, man kann
543 natürlich halt mehr daraus machen, wenn ich vom Lehrling anfangen, wie wir es vorher schon gehört
544 haben. Ich kann Lehrling werden und dann bis zum Direktor und zum Vorstand, also das ist auch eine
545 Möglichkeit.

546

547 I: Kommen viele Schnuppern, oder...?

548

549 B: Teils teils, also es ist unterschiedlich also manche sagen gleich ja, mir glaubt, dass ich will,
550 anfangen, aber es kommen auch Leute die sagen ich will schnuppern für zwei Tage oder so für drei
551 Tage ist auch kein Thema oder nur einmal für 1 Tag ist ganz egal.

552

553 I: Aber sind es viele im Jahr?

554

555 B: Ja es sind viele im Jahr und überhaupt bei uns ist es sowieso anders es ist das Auswahlverfahren
556 also das was wir haben für die Lehrlinge das fängt an von Jänner bis August herum, da ist dann das
557 Ende und die Einstellungsphase ist dann im September fangen wir immer an die Lehrlinge
558 einzustellen, also September und dann sind halt die drei Jahre dann.

559

560 I: Gibt es irgendeine Strategie, die du verfolgst, um Lehrlinge für dein Unternehmen zu begeistern?

561

562 B: Ja wichtig ist halt auch dass man sagt ein gutes Marketing, dass man ein gutes Marketing dazu hat.
563 War es ist wirklich so interessant jetzt an diesem Lehrberuf, dass ich das Lernen sollte, weißt was
564 macht das aus dass ich jetzt wirklich sage, okay ich bin Konditor also ich bin ein Kind eigentlich noch
565 und will das aber eigentlich lernen und da dass man sagt, okay man sieht einmal mit dem
566 Jugendlichen, sagen wir Jugendlichen beim Kind ist ein bisschen blöd, sagen wir Jugendlichen
567 zusammen und zählen wir einmal die Vorteile auf. Was für eine Vorteile habe ich jetzt in einem
568 Großkonzern einmal dass ich sage, ich habe jetzt einmal eine Mitarbeiterkarte, da kann ich mit 5%
569 einkaufen dann kann ich sagen, okay er wird wirklich nur die 38,5 Stunden arbeiten, manchmal gibt
570 es schon Ausnahmen dass er 42 Stunden arbeitet, aber er muss es in den 16 Wochen halt dann auch
571 wieder zurück auch wieder eingearbeitet haben, dann kann man sagen, er wird ganz anders Schule
572 Risch unterstützt von dem her wo man sagt, okay wir haben zwei Ausbildungen, ist einmal das mit
573 der Berufsschule das andere ist das, bei uns fahren Sie in die eigenen Akademien, in die
574 Lehrlingsakademie und da haben sie dann eine extra Ausbildung noch zu diversen Themen auch
575 nachher noch von dem her. Dann ist es halt auch das nächste Thema ist das, wenn sie jetzt Urlaub
576 fahren möchten, bekommen sie da jetzt auch einen Bonus dazu von unserer Seite her, also man muss
577 das Unternehmen so attraktiv wie möglich dem Jugendlichen zeigen halt auch und halt auch sagen,
578 okay so schaut das aus das Ausbildungsprogramm bei uns, das ist dein Buddy, da sie die Sicherheit
579 haben sie haben einen Vorgesetzten denn was sie ansprechen und der bildet sie auch aus. Also wie
580 schaut das Ausbildungsprogramm aus einmal, dass man sich wirklich Zeit für den nimmt, wenn er am
581 ersten Tag kommt, nicht dass er irgendwo in einer Ecke gestellt wird, dass man ihm einmal alle Leute
582 vorstellt, wer ist der Abteilungsleiter, wer ist der Marktmanager, wie schaut das überhaupt aus
583 indem von dem her. Auch die Arbeitswäsche bekommt der hier von uns gestellt, das heißt die wird
584 gereinigt, das sind auch Vorteile, weil wenn ich jetzt woanders arbeite, muss ich das selbst reinigen
585 von dem her. Wenn ich jetzt eine Auszeichnung habe im ersten Lehrjahr dann bekomme ich da ein
586 Geld dazu, das ist für einen Mitarbeiter auch immer ganz wichtig. Erstes, zweites, drittes Lehrjahr
587 und dann also wenn er die LAP macht gibt es bei uns ein Geld und was er mit dem Geld dann macht
588 ist dann ganz egal und dass man halt dann auch dem schon sagt, okay das ist jetzt zwar die
589 Ausbildung man kann aber sagen, okay es gibt einen Abteilungsleiter, man kann sich halt
590 weiterentwickeln halt auch, womit unter in einem kleinen Unternehmen das nicht so ist, womit unter
591 in einem kleinen Unternehmen immer wo ich sage mit den Urlaubern ist es dort auch schwieriger,
592 wo ich hier sagen kann es ist eher leichter, die Bezahlung ist immer pünktlich von dem her und auch
593 was ich auch noch sagen kann bei uns bekommen auch die Lehrlinge eine Prämie dazu und das ist
594 halt alles für einen Mitarbeiter das sind halt die Benefits die wir eben schon hervorheben, genau.

595

596 I: Hat es schon Lehrlinge in deinem Betrieb gegeben die vorzeitig die Lehre abgebrochen haben?

597

598 B: Ja aber wegen einer Krankheit, das war das mit der Krankheit und das war das einzige der hat das
599 nicht mehr machen können, weil der hat Ausschläge bekommen und so weiter und so fort, aber
600 sonst habe ich noch nichts gehabt eigentlich von dem her.

601

602 I: Okay also der hat währenddessen gemerkt, dass es einfach nicht geht?

603

604 B: Genau das ist einfach nicht geht.

605

606 I: Welche Erfahrungen hast du mit der Generation Z gemacht in deinem Betrieb mit denen nach
607 1995?

608

609 B: Ach so das meinst du. Ja eigentlich wie soll ich das sagen, es ist immer unterschiedlich es gibt
610 trotzdem nach wie vor immer noch Lehrlinge oder Jugendliche die was brav sind, ordentlich sind das
611 sieht man aber auch schon wie sie von zu Hause aus erzogen worden sind das muss man halt auch
612 sagen und es gibt genauso konträre die was sagen, okay heute komme ich um diese Uhrzeit, morgen
613 rufe ich gar nicht an das Schreiben wir ein WhatsApp oder sonst irgendetwas das gibt es ganz klar
614 auch, also es gibt nach wie vor brave Lehrlinge und es gibt nach wie vor wirklich die Ausnahmen, aber
615 das ist Stadt-Land-Gefälle da muss man sagen in der Stadt ist es schlimmer wie am Land, die am Land
616 die trauen sich das nicht so, also das ja hat es sehr wohl gegeben.

617

618 I: Glaubst du, dass ich die Anforderungen von der Generation an einen Lehrbetrieb verändert hat im
619 Gegensatz zu den vorherigen Generationen?

620

621 B: Ja schon, weil sie ganz anders aufwachsen. Die wachsen schon auf mit den ganzen social Media,
622 die haben schon ein Handy alles, die sehen das ja schon ganz anders, wie ist der Lebensstandard. Die
623 wollen ja schon als Lehrling schon 3000 € verdienen, ja und das haben ja wir noch gar nicht gehabt,
624 weil wir haben es ja noch nicht einmal gesehen, weil die sehen das jetzt ich habe einen Freund zum
625 Beispiel der hat einen Audi A4, der hat das Handy, der hat die besten Klamotten ich will das ja auch
626 haben, weißt du wie ich meine? Das muss ich sagen diese Generation hat sich stark ins wie soll ich
627 sagen ins Negative in derer Hinsicht entwickelt.

628

629 I: Weil sie alle Zugänge und das sehen das alles.

630

631 B: Genau das haben wir ja alles nicht gehabt. Wir sind rausgegangen eigentlich und haben gespielt
632 draußen dann noch, es ist klar es war leider so und wir haben das ja alles nicht gehabt. Ich habe erst
633 mein Handy gehabt, wie ich gelernt habe dann, wie ich dann eigentlich kann man sagen gelernt habe,
634 aber die haben es ja kannst du sagen in der 4. Klasse Volksschule schon haben die schon das Handy,
635 die sehen das ja schon ganz anders die wachsen damit auf, die haben ja auch schon einen Computer.
636 Die wachsen mit dem Computer auf, die haben da ganz andere Zugänge, die sind eigentlich schon
637 versierter, vom Denken her sind sie oft schon 3/4 voraus fort eigentlich gegenüber was wir waren,
638 wir waren ja noch mehr er diese Generation die was zurückhaltend war, nein bitte ja nichts
639 schlechtes sagen, heute redet er dir gleich ein blödes Wort an, wenn du irgendetwas sagst, da geht
640 es gleich also es ist zwar nicht immer negativ das jetzt die Jugendlichen sich schon so entwickelt hat,
641 aber es ist, es macht teilweise mehr Schäden an den Jugendlichen, weil die Jugendlichen sehen das,
642 sie erreichen das nicht und dann gehen sie halt schnell ins Burnout und das muss man halt auch
643 sagen das hat es früher halt nicht gegeben, das Burnout ist halt ganz modern. Ja es ist leider so, also
644 für mich ist das halt der Zugang.

645

646 I: Glaubst du, dass ich das Interesse oder bzw. wie glaubst du, hat sich das Interesse der Generation
647 am Bäckerei Beruf und am Konditorei Beruf entwickelt?

648

649 B: Also ich muss sagen am Konditorei ist das Interesse wieder größer geworden, also das muss ich
 650 wirklich sagen auch durch den ganzen Backshows die es gibt das muss ich wirklich sagen, weil die
 651 Kinder die schauen schon die ganzen Shows die im Fernsehen drinnen gibt mit Sallys backen oder
 652 sonst irgendetwas, also da ist das Interesse ganz ganz groß man sieht es auch an den Meister
 653 Ausbildungen es sind vielmehr Meister, werden Konditormeister und bei den Bäckern ist es halt
 654 immer du bist ja nur Bäcker oh Maria, die werden halt immer so abgestempelt und das finde ich halt
 655 schade. Man muss halt auch dort die Attraktivität finden wie attraktiv ist der Beruf wirklich dass man
 656 das sagt, okay mehrmals auch die Jugendlichen wie wir es vorhin schon angesprochen haben
 657 mehrmals einladen in Berufsschule, zeigen wie schaut die Berufsschule aus, wie schaut der
 658 Ausbildungsort dort aus, was kann ich da alles rausholen, was für eine Wertschöpfung hat der Beruf
 659 eigentlich, weil das ist ja wenn ich Bäcker will machen, es heißt ja nicht gleich Bäcker ist Bäcker, weil
 660 ich kann mit Handkaiser machen, ich kann Spezialbrote machen, ich kann mit Vorteig arbeiten das
 661 weiß gar keiner, weil jeder glaubt es ist eine Maschine und da läuft es durch und das ist halt nicht
 662 Bäcker zum Beispiel man muss es wirklich attraktiv und sagen, okay was sind die Vorteile und das
 663 fehlt halt oft dass sich die Jugendlichen nicht entscheiden können was will ich machen. Konditor ist
 664 noch immer nach wie vor der gefragte Beruf wie Bäcker, vielleicht kommt es, vielleicht wird Bäcker
 665 gefragter, weiß ich nicht, obwohl es Grundnahrungsmittel sind beim Bäcker die braucht ein jeder in
 666 Wahrheit, aber ja ist eine ganz eigene Generation.

667

668 I: Glaubst du, dass es zukünftig schwerer werden wird Lehrlinge zu finden? Oder glaubst du, dass es,
 669 also bei den Kulturen hast du ja gesagt, dass es mehr gibt und bei den Bäckern weniger, aber glaubst
 670 du, dass das Bleiben wird oder sich das zukünftig auch ändern wird?

671

672 B: Ja wenn es so wie jetzt, also der erste Schritt ist ja schon gegeben dass der Meister einmal
 673 gleichgestellt ist wie ein Bachelor, also da finde ich ist schon attraktiver geworden das wird sagt okay
 674 ich kann das auch vor meinem Namen hinschreiben, weil das ist ja immer wichtig in einem
 675 Unternehmen, wobei ich das jetzt eigentlich nicht so wichtig finde, aber ein Österreicher findet das
 676 halt wichtig, wenn du in ein anderes Land hingehst sind da alle nicht so eingebildet wie wir eigentlich,
 677 wenn bei uns das davor Meister steht MMM oder ist ja egal was, es ist leider so und so wächst dann
 678 halt auch die ganze wie soll ich sagen so wachsen noch alle Kinder, jugendlichen mit dass das schon
 679 ein irrsinniger wichtiger Status ist, der Status ist schon mal wichtig und auch so wie ich schon vorhin
 680 angesprochen habe wie attraktiv ist der Beruf wirklich und da müssen wir daran arbeiten. Was sind
 681 die Punkte? Wie attraktiv ist die Bäckerei? Was kann ich daraus machen aus einer Bäckerei? Was
 682 kann ich selbst, wie kann ich mich da weiterentwickeln? Weil nicht, dass ich nur eine Nudel und
 683 einen Teig mache, und so wird es aber vermittelt, der Bäcker macht nur einen, die Salzstangerl sind
 684 glaube ich gleich und das ist gleich und das ist gleich, das soll es aber nicht sein. Also da ist es wichtig
 685 wie schaut wirklich die Attraktivität des Berufes aus, außer des Berufsbildes aus oder aber auch der
 686 weiterbildende Weg aus und ich finde dann wird es sicher, dann wird es sicher das leichte zu finden
 687 sein einen Lehrling als wie es jetzt ist, und hat auch das Geld, das ist auch immer das, weil ein Maurer
 688 die schauen ja als erstes schon, ein Maurer verdient mehr als wie jetzt teilweise ein Bäcker oder
 689 Konditor. Vielleicht macht man bei den Bäckereien auch solche Shows, vielleicht wer weiß, das wäre
 690 zum Beispiel auch so ein Thema, das hat noch keiner gemacht, weil bei den Konditoren siehst du
 691 drinnen wie die Torten gebacken werden, wieso mache ich das dann mit der Bäckerei nicht zum
 692 Beispiel, wäre halt auch ein Ansatz dazu, vielleicht würden wir dann mehr Bäcker bekommen und
 693 dass er halt ein Beruf ist was wirklich ein Grundnahrungsmittel eigentlich ist, weil das braucht man,

694 Gebäck braucht man zum Essen. Mehl braucht man auch zum Leben, ja ist so die
695 Grundnahrungsmittel braucht man dazu.

696

697 I: Wie glaubst du wird sich die Ausbildung der Lehrlinge in Zukunft verändern? Wird sie sich
698 verändern, wird sie gleichbleiben?

699

700 B: Ja bei unseren zwei Berufen, wenn ich zurückdenke nach 30 Jahren hat sich bis jetzt noch nichts
701 verändert, also es wäre aber sehr wichtig das es ja da etwas verändert wird, dass das moderner wird
702 das Ganze, dass es mehr zeitgemäßer wird das man sagt, okay die Ausbildung ist, dass man dem
703 Lehrling auch mehr Zeit gibt zum Lernen, weil ich kann sagen wenn er jetzt die Matura macht dann
704 tut er nur lernen, haben wir eh schon vorher besprochen. Der Lehrling wenn er die Matura will dann
705 muss er arbeiten und lernen dass man da wirklich sagt, okay dass man das besser ein teilt den ganzen
706 Weg dass man sagt, dass man es besser einteilt und besser sich strukturiert auf der Laufbahn vom
707 ersten Lehrjahr bis zum letzten Lehrjahr und auch die Attraktivität und dass man halt auch sieht das
708 man auch als Lehrling weiterkommen kann das ist halt auch wichtig, heutigen Fall ist das irrsinnig
709 wichtig dass man halt dann sagt in naher Zukunft okay du hast jetzt Bäcker oder Konditor gelernt,
710 aber deine Wege stehen trotzdem offen für das und das und das, nur das vergessen sie halt immer
711 und das ist halt wichtig dass man das weiter gibt dann.

712

713 I: Du hast vorhin gesagt, den Lehrberuf modernisieren oder mehr Zeit zum Lernen geben, was wäre
714 jetzt für dich, dass du sagst, wie lange sollte deiner Meinung nach die Lehre werden und was sind die
715 Modernisierungsschritte, die du jetzt machen würdest?

716

717 B: Okay ich sage teilweise ist es für einen Lehrling schon die Überforderung wenn ich sage das muss
718 ja in drei Jahren lernen, das kann ich ja das ist ja egal dann macht er es halt in vier Jahren und dafür
719 hat er dann auch nebenbei Zeit dass er die Matura gescheit machen kann, weil dann hat er zwei
720 Sachen in einem Lehrbetrieb, also einen Lehrberuf und die Matura kann er auch machen und das halt
721 auch integrierter wo ich sagen kann wenn ich jetzt eh die Matura mache dann muss ich in der Schule
722 jetzt nicht mehr das deutschfach, oder das Deutsch Fach unterrichtet oder die gewissen
723 Gegenstände, das mehr zusammen harmonisieren diesen ganzen Teil weißt du? Dass er sagt, okay
724 dann spezialisiere ich mich in der Berufsschule mehr auf die Praxis, weil das ist wichtig und in der
725 Matura kann ich mehr die neben Gegenstände machen, ich muss ja nicht beides anbieten. Praxis und
726 Theorie muss schon in der Berufsschule sein das ist schon klar dass man die Theorie von
727 Nahrungsmittelkunde wieder lernt, aber das deutsch, englisch und so weiter das habe ich dann alles
728 in der Matura drin, dass das auch viel besser integriert wird und nicht das ist extra und das ist extra,
729 das sollte ein Faden sein, dann würde das auch vielleicht für einen Bäckerlehrling oder
730 Konditorlehrling ist ja ganz egal für einen Lehrling viel einfacher sein, dann würde er sich auch dafür
731 entscheiden.

732

733 I: Würdest du sagen, dass man dann sollte nur mehr die Lehre mit Matura anbieten, weil wenn jetzt
734 einer nicht mehr die Lehre mit Matura macht dann fehlt ihm das ja?

735

736 B: Auch, kann er auch machen, aber umso modernisierte ich das habe wird er automatisch diesen
737 Weg gehen dann hat er aber auch schon zwei Berufe von Anfang an als wie nur den Bäcker kann er
738 danach nach wie vor wählen, dann hast du halt deine drei Jahre wie es halt immer war, aber ich
739 würde das halt viel mehr modernisierter machen, dass ich sage, okay da mache ich ein classes
740 Ausbildungsprogramm, aber in einem und nicht sagen, das ist extra und das ist extra, das ist so
741 schwermütig. Wir Österreicher sind so schwermütig in der Hinsicht, ich würde das alles in einer
742 Hinsicht zusammenziehen und fertig und dann macht er das sicher und das halt auf 4 Jahre, ich kann
743 es auf 5 Jahre auch ausweiten, weil die Matura dauert ja auch fünf Jahre dann kann ich das auf fünf
744 Jahre genauso machen, aber dann habe ich wirklich zwei Berufe. Eigentlich, wenn ich die Matura
745 mache, habe ich mehrere Berufe, weil ich kann Kauffrau, ich kann ihn die Bank gehen oder sonst
746 irgendetwas auch noch mit dazu und dann hätte ich als Bäcker oder als Konditor gleich einen
747 anderen Zugang auch zu den ganzen Zahlen und das, weil dann weiß ich wo kommen die Zahlen her
748 und wie kann ich am besten das alles aufsetzen und wie kann ich mein Unternehmen dann für mich
749 schlussendlich auch aufbauen, das ist ein ganz anderer Zugang.

750

751 I: Was für welche Gründe kann das glaubst du haben, wenn ein Lehrling 3 Jahre lernt, seine
752 Lehrlingsausbildung macht und dann trotzdem den Beruf wechselt?

753

754 B: Es kann mitunter sein, dass er sagt, okay ich habe das jetzt gelernt und das ist nicht das was ich
755 wollte eigentlich in Wahrheit, aber ich habe es für dich gelernt, dass ich einen Beruf habe. Es kann
756 dann sein, dass er unzufrieden ist mit dem Geld na klar das ist auch immer wieder das Ding, oder es
757 kann sein, dass er sagt, okay sie ist schwanger, das kann, aber das ist eh das weniger, ja, aber das
758 sind die Punkte was wo ich sage, ja dass er was Neues lernt oder etwas anderes macht. Lernen wird
759 er wahrscheinlich nicht mehr so leicht, weil er halt auch nicht den Verdienst hat, aber ja das sind die
760 Punkte.

761

762 I: Gibt es von deiner Seite noch irgendetwas warst du über die Lehrlingsausbildung jetzt
763 erwähnenswert findest, was wichtig wäre?

764

765 B: Bei der Lehrlingsausbildung ist es halt wichtig, dass der Lehrling sich aufgehoben fühlt, dass er,
766 wenn er kommt, dass er jetzt nicht wie wir vorher schon gesprochen haben hingestellt wird, dass er
767 sagt, okay das ist mein Buddy, der zieht mich durch vom ersten Tag bis zum letzten Tag, dass ich
768 immer jemanden habe auf den ich zu gehen kann, dass er das erste, zweite, dritte Lehrjahr wirklich
769 gut erlernt das ist halt das Wichtigste.

770

771 I: Glaubst du, ist das auch in kleinen Unternehmen möglich, dass du immer jemanden hast, der
772 wirklich nur für den Lehrling...?

773

774 B: Ja, dann ist es halt der Chef. In großem ist es halt der Abteilungsleiter und dort ist es halt der Chef
775 dann, also das ist sicher auf alle Fälle möglich, kein Thema.

776

777 I: Wenn es von deiner Seite nichts mehr gibt, wäre ich mit meinen Fragen durch.

778

779 B: Ja.

780

781 I: Ich möchte dir recht herzlich danken, dass du meine Frage beantwortet hast, das ist wirklich super.

1 Transkription Interview IP9 27.01.2022 8 Uhr, Wien, Präsenz

2

3 I: Also als erstes möchte ich mich recht herzlich bedanken bei Ihnen, dass Sie sich die Zeit nehmen, für
4 meine Fragen und wie schon anfangs gesagt, also wir behandeln 3 Themen den Fachkräftemangel, die
5 Arbeitnehmerattraktivität und die Lehrlingsausbildung im Bereich Konditorei und Bäckerei und ich
6 starte mit der ersten Frage. Was verstehen Sie unter dem Begriff Fachkräftemangel?

7

8 B: Fachkräftemangel ist teilweise hausgemacht und teilweise aus den geburtenschwachen Jahrgängen
9 herzuführen und da muss man dagegenwirken. Heute sich zu beschweren über Fachkräftemangel,
10 wenn ich keine Lehrlinge ausbilde und nur jammern, da lüge ich mir selbst ins Gesicht und muss mir
11 selber den Spiegel vorhalten. Wenn ich nichts für die Ausbildung tu, brauch ich mich nicht beschweren,
12 dass ich keine Fachkräfte habe. Ja und wenn ich die Fachkräfte, die ich habe, nicht anständig und gut
13 behandle, dann werde ich sie verlieren und an andere Betriebe abgeben oder sie wandern in andere
14 Berufe ab, wo die Wertschätzung oder das Gehalt oder die Work-Life-Balance dementsprechend
15 besser ist, ja oder ein Leben für die Familie freundlicher ist usw. Da gibt es mehrere Punkte, die da
16 zusammenspielen. Und ein wesentlicher Punkt ist natürlich aufgrund der Geburtensituation werden
17 wir jetzt schon anfangend aber die nächsten 10 / 15 Jahre den Bedarf haben, dass wir einfach zu wenig
18 junge Menschen haben, die wir fürs Handwerk begeistern können, weil es einfach um 20 % weniger
19 gibt als vor 20 Jahren. Und da gilt es von der Politik dementsprechend Abhilfe zu schaffen, weil
20 Menschen, die in Österreich geboren werden, zu wenig sind mit denen die dann aus Altersgründen in
21 den Ruhestand gehen und da klafft eine natürliche Lücke auf. Da muss man dagegenwirken. Entweder
22 mit Einbürgerung oder mit Fachkräften aus dem Ausland und verschiedensten Maßnahmen.

23

24 I: Haben Sie in ihrem Unternehmen schon Erfahrungen mit Fachkräftemangel gemacht?

25

26 B: Grundsätzlich nicht, weil wir natürlich einerseits vorausschauend arbeiten und dementsprechend
27 schauen, dass wir rechtzeitig Fachkräfte ausbilden und die auch bei der Stange halten. Die Fachkräfte,
28 die wir da haben sind quasi nicht der höchste Posten von 33 % Personalkosten, sondern unser
29 wichtigstes Gut und wenn man diesen Blickwinkel verändert, dann hat man dann nicht
30 dementsprechend andere Aufgaben wie man sich um seine Fachkräfte zu kümmern hat. Und das geht
31 halt los mit, dass ein Dienstplan 4-6 Wochen im Vorhinein geschrieben ist, dass die Arbeitszeiten klar
32 sind, dass sich Überstunden im Rahmen halten, dass jede Minute, die gearbeitet wird, auch bezahlt
33 wird oder in Freizeit abgegolten wird. Aussagen, die ich noch aus meiner Jugend kenne: „Überstunden
34 sind Karrierestunden und werden nicht bezahlt“ oder „Sie haben die Ehre bei mir in der Küche oder
35 bei mir in der Backstube zu stehen, weil ich bin der große Meister“ und „Es ist eine Ehre für Sie, dienen
36 zu dürfen“, das spielt es heute nicht mehr. Und dem muss man sich bewusst sein und wenn
37 dementsprechend agiert und die Leute dementsprechend behandelt und ihnen außer dem Gehalt
38 noch ein paar Goodies rundherum bietet, dass sie glücklich sind und mit Spaß zur Arbeit kommen, dann
39 kann man das schon ganz gut bewältigen.

40

41 I: Wie würden Sie die aktuelle Arbeitsmarktsituation beschreiben?

42

43 B: Aufgrund der Corona-Krise sind Fachkräfte gesucht, die Bereitschaft aufgrund der Kurzarbeit und
44 dem ganzen Tamtam, das es in den letzten 1 1/2 Jahren gegeben hat, ist natürlich schon so, dass die
45 Leute sagen, bevor ich irgendwo in Kurzarbeit bin, schau ich ok was gibt es sonst noch. Da ist natürlich
46 eine Wechselwilligkeit festzustellen. Ich habe jetzt auch relativ viele Initiativbewerbungen, wo halt in
47 kleinen Betrieben die Arbeit nicht da ist und in kleinen Betrieben die Leute weniger Geld kriegen und
48 sagen, ok ich schau mich mal um am Markt. Und dementsprechend sind natürlich auch mit diesem
49 Fachkräftemangel steigen natürlich auch die Wünsche der Gehaltsstruktur, die sich die Leute
50 vorstellen.

51

52 I: Also das heißt, sie haben derzeit keine Probleme mit Bewerbungen von Fachkräften oder Personal,
53 da sie die kleinen Bäckereien verlassen möchte?

54

55 B: Nein, das Personal, das wir brauchen, finden wir auch immer, wobei wir da auch immer langfristig
56 agieren und da natürlich auch verschiedenste Kanäle nutzen. Nur über AMS zu suchen, wird auf Sicht
57 gesehen nicht fruchten. Wir verwenden die unterschiedlichsten Plattformen im Internet, wir gehen an
58 die Schulen wir sind regelmäßig in den Fachschulen, wir bieten auch sehr gerne in den umliegenden
59 Schulen für die Jugendlichen im Alter zwischen 14 und 16 Jahren berufspraktische Tage an aktiv. Das
60 ist zwar mit Aufwand verbunden aber so lernen uns die jungen Leute kennen und dementsprechend
61 schauen wir auch, in diesen 5 Tagen, berufspraktischen Tagen, zu beeindrucken mit dem was wir
62 machen und wir versuchen ihnen die Leidenschaft, mit der wir unseren Job machen ein bisschen den
63 Jugendlichen zu vermitteln. Es ist dann nicht so, dass einer oder zwei in der Klasse sind, die dann bei
64 uns waren. Wenn es diesen gefallen hat und die kommen dann mit einer Mehlspeise in die Schulklasse
65 zurück, und die andern sagen: Wo warst du denn? Du warst beim Landtmann? Und dann können 20
66 Schüler unsere Sachen verkosten, dann ist es natürlich eine Wirkung, die nicht eine Person hat,
67 sondern trägt sich das gleich auf 20 Personen weiter aus. Und wenn diesen 20 das sehr gut gefallen
68 hat, dann erzählen diese es ihren Eltern auch. Und dann habe ich schon mal 60 Leute. Von dem einen
69 Praktikum, das ich mir gut erarbeitet hab oder wo ich geschaut habe, dass dieser junge Mensch in
70 unseren Beruf hineinschnuppern kann und kennenlernen kann, dass er ein bisschen was von unserer
71 Leidenschaft mitkriegt, von unserer Philosophie, wie wir mit Schokolade umgehen, wie wir mit
72 Lebensmitteln umgehen, was dahintersteckt, was für eine Liebe dahintersteckt, was für ein Detail
73 dahintersteckt. Wenn man da so ein bisschen was vermitteln kann, dann trägt sich das weiter. Das ist
74 wie eine Tsunamiwelle. Die fängt klein an und wird immer größer und man muss halt schauen, dass
75 man diese Welle für seine Sachen nützt und dass es in die richtige Richtung geht, weil es kann natürlich
76 umgekehrt auch sein.

77

78 I: Was sagen Sie generell zu Quereinsteiger im Konditorei- und Bäckereibereich?

79

80 B: Halte ich für sehr dramatisch, zumindest auf dem Level wo wir arbeiten. Wir haben da die Erfahrung
81 schon gemacht, dass wir hauptsächlich junge Damen gehabt haben, im Alter zwischen 22 und 25, die
82 nach ihrer Matura dann nicht gewusst haben, was sie machen und haben dann zwei Semester BWL
83 studiert. Das war dann nicht das Richtige, dann haben sie zwei Semester Theaterwissenschaften
84 studiert, dann war das nicht das Richtige, dann haben Sie für die Oma einen Kuchen gebacken und für
85 die Freundin 27 Cupcakes mit einem Dr. Oetker-Packerl und dann waren die Freundinnen so
86 begeistert, ist ganz toll was du machst, das ist deine Berufung und diese Damen sind dann meistens

87 nach einigen Monaten Lehre bei uns weinend aus der Backstube gelaufen, weil das was im Fernsehen
88 in irgendwelchen Back- und Kochshows vermittelt wird mit der Praxis in der Backstube so wie wir es
89 sind mit 45 Mitarbeitern wo wir am Tag 6.000/7.000 Stück Mehlspeise erzeugen, dann ist die
90 Sonnenscheinwelt vom Fernsehen und Instagram und YouTube was anderes. Wir versuchen den
91 Quereinsteigern die dann kommen, denen das im Vorfeld mit einem Praktikum zu erklären, weil da
92 einfach die Realität und die Luftblasen sehr weit auseinander sind.

93

94 I: Kommt es häufiger vor, dass sich solche Quereinsteiger bei Ihnen bewerben?

95

96 B: Kommt immer wieder vor. Also von den gesamten Bewerbungen sind geschätzt schon 20 bis 25 %
97 Quereinsteiger.

98

99 I: Ok. Was könnte der Grund sein oder die Gründe, dass es ihrer Meinung nach zu einem
100 Fachkräftemangel in den Branchen gekommen ist?

101

102 B: Ich sag einmal – Konditorei und Bäckerei sind grundsätzlich Handwerksberufe, wo
103 dementsprechende körperliche Leistung erforderlich ist. Da ist natürlich in den Schulen so wie es heute
104 ist der Turnunterricht wird immer weniger, die sportlichen Aktivitäten werden immer weniger. Das
105 Leben allgemein hat sich für die jungen Menschen verändert. Man ist mehr zuhause vorm Fernseher,
106 vor einer Playstation, vorm Computer, man spielt am Handy. Die körperliche Aktivität ist Schritt für
107 Schritt in den letzten Jahrzehnten zurückgegangen, weil halt sich das ganze Leben digitalisiert hat und
108 dementsprechend ist es natürlich für manche, die es gewohnt sind, in ihrer Schulzeit sich nicht viel zu
109 bewegen, natürlich dann ein weiter Sprung, wo ich dann den ganzen Tag stehen muss, wo ich dann,
110 wenns blöd hergeht schwere Mehlsäcke mit 20 kg oder Zuckersäcke mit 25 kg, das das natürlich
111 körperlich sehr anstrengend ist. Man sieht auch zumindest bei uns bei den Lehrlingen, dass da viele
112 Jugendliche kommen, die Alter zwischen 15, 16, 17 sind, die schon aufgrund ihrer Liebe zu Süßem
113 Gewichtsprobleme haben und das ist natürlich, wenn das in so jungen Jahren ist, problematisch. Wenn
114 der jetzt in diesem Lebensstil weiterlebt und arbeitet, dann hat er mit 35 oder 40 ein Problem mit den
115 Knien, mit dem Rücken und und und... Das sind dann Leute, die fallen dann aus oder müssen sich eine
116 andere Branche suchen oder werden über das AMS umgeschult und so geht dann die Schere größer
117 auf. Einerseits gibt's weniger Jugendliche, die den Beruf erlernen aufgrund der Geburtenrate, die
118 zurückgeht, andererseits ist der Lebensstil so, dass körperliche Arbeit sag ich einmal nicht mehr so
119 beliebt ist. Das sind dann zwei Faktoren, wo dann die Schere auseinander geht, und dann ist halt der
120 Fachkräftemangel dann dementsprechend größer.

121

122 I: Gibt es noch irgendwelche Gründe, die es haben kann? Arbeitszeit, Bezahlung oder sonstiges?

123

124 B: Naja – Arbeitszeit ist sicherlich ein Thema. Wenn du als Bäcker um 1 oder 2 in der Nacht aufstehst,
125 gehört da eine gewisse Liebe dazu. In der Konditorei, wenn du um 5 oder 6 anfängst, sagen wir ist das
126 erträglich. Wobei man die Kehrseite der Medaille sehen muss. Wenn ich im Sommer dann als Bäcker
127 um 11 oder 12 Uhr fertig bin am Vormittag, habe ich den ganzen Tag oder den ganzen Nachmittag vor
128 mir und unter der Woche um 12 im Schwimmbad ist natürlich gemütlicher als wie am Wochenende,

129 weil da keine Leute sind. Beim Einkaufen genau dasselbe. Man muss natürlich auch den Leuten
130 vermitteln, wo sind die Vorteile der Arbeitszeit und wo sind die Nachteile der Arbeitszeit. Wenn man
131 sich dann damit auseinandersetzt und damit arrangieren kann, kann das natürlich sehr gut
132 funktionieren.

133

134 I: Wie würden Sie den Fachkräftemangel in der Zukunft einschätzen?

135

136 B: Ich glaub, dass wir erst am Anfang stehen und wenn es da nicht von den Betrieben aus Aktivitäten
137 gibt, dass man dagegenwirkt und von der Regierung eben mit Maßnahmen mit Eingliederung von
138 Migranten und Ausländern, denen es in ihren Ländern nicht so gut geht, wird das natürlich noch größer
139 werden, wobei ich sehr gute Erfahrungen habe mit Menschen aus Afrika und Syrien, die wir eigentlich
140 sehr gut eingliedern konnten. Zwar nicht als Fachkräfte aber als Hilfskräfte und ich sage einmal, wir
141 schauen dann, je nach Deutschkenntnissen und nach Lernbereitschaft, wie wir die dann Schritt für
142 Schritt in der Backstube dann weiterentwickeln. Die fangen dann mehr oder minder an der Abwasch
143 als Hilfskraft an, kommen dann wenn sie sich halbwegs auskennen in den Schneiderraum, vom
144 Schneiderraum kommen sie in die Backstube in die Teams, wo sie dann als Hilfskraft agieren und
145 werden, dann so – wir haben jetzt mittlerweile einige die sind seit 5/6 Jahren bei uns – die sind mehr
146 oder minder auf den Positionen, auf den Arbeitsplätzen schon so zu sehen wie Fachkräfte, die den
147 Beruf erlernt haben. Sicherlich wir arbeiten in Teams, das heißt es muss keiner alleine was machen,
148 der ein Rezept kriegt und was zum Tun hat. Wenn er Postenchef ist, ein Facharbeiter ist und eine
149 Hilfskraft, die dementsprechend gebildet ist und die Erfahrung und die Übung hat, kann man da
150 dementsprechend Abhilfe schaffen. Und die Menschen sind nach einer kurzen Eingewöhnungsphase
151 an und für sich sehr bereit, sich an unsere Leben und unsere Sachen anzupassen. Man muss ihnen
152 sagen, was man will und es gibt natürlich bestimmte Sachen, die sind halt von der Hierarchie und im
153 Umgang mit Menschen in Afrika und im asiatischen Raum halt anders als bei uns in Europa. Aber das
154 kann man ja lernen. Wenn ich jemand nicht sage, was ich von ihm erwarte, und ihm Schritt für Schritt
155 dorthin führe, was ich von ihm erwarte, dann kann ich mir nicht erwarten, dass er es von allein weiß
156 oder kann.

157 I: Gibt es aus Ihrer Sicht noch irgendwelche Lösungsansätze um den Fachkräftemangel - ich sag jetzt
158 einmal - entweder entgegenzuwirken oder aufheben vielleicht nicht, außer jetzt die Einschulung von
159 Migranten in den Arbeitsbereich?

160

161 B: So fällt mir jetzt spontan nichts ein. Die Geburten werden in den nächsten Jahren nicht hinaufgehen.
162 Davon ist nicht auszugehen. Es wird halt darauf ankommen, wie sich das Entwickeln wird. Du wirst
163 einerseits haben kleine feine hochwertige Produktionsbetriebe oder Bäckereien oder Konditoreien,
164 die es schaffen mit Marketing und mit Know How ihre Produkte zu einem Wert zu verkaufen, den der
165 Kunde auch bereit ist zu zahlen und wenn ich auf diesem Qualitätslevel bin, im Marketing und so weiter
166 und ich das nicht umsetzen und wirtschaftlich gestalten kann, dann wirds halt große Produktionen
167 geben, wo es nur wenige Fachkräfte gibt und da gibt es halt Maschinen, die das dann herausstanzen
168 wo dann der Preis eine Rolle spielt und die Stückzahl eine Rolle spielt und wo dann am Markt eben die
169 großen Handelsketten sind, die den Preis bestimmen und dann ist es ein reines Rechenbeispiel und
170 sagen ok: Ich habe eine Produktion, da werden am Tag dann ich weiß nicht, 50000 oder 60000 Stück
171 produziert und dafür habe ich halt nur 5 Facharbeiter und 15 Hilfskräfte und da laufen halt die
172 Maschinen und da brauche ich halt technisches Know How, technisches Ding. Das hat aber mit dem
173 Beruf Konditor oder Bäcker, so wie wir das sehen, nicht mehr viel zu tun. Das ist eine Industrie und ich

174 vermute mal, alles was da dazwischen ist, dieser mittelständische Handwerksbetrieb, der wird es
175 natürlich relativ schwer haben, wenn er sich nicht spezifiziert auf bestimmte Sachen.

176

177 I: Also das heißt, es wird Auswirkungen auf die komplette Branche haben?

178

179 B: Ich gehe davon aus.

180

181 I: Und dass es dabei dann viele Betriebe gibt, die dann zusperren müssen, wenn sie, wie Sie gesagt
182 haben, sich nicht spezialisieren?

183

184 B: Nein, die Problematik ist nämlich, wenn du in irgendwelche Leidenschaften oder Strukturen Speziell
185 in Familienbetrieben oder Familienbetriebe in zweiter oder dritter Generation bist, so nach dem
186 System der Papa und die Oma haben das auch schon so gemacht und so mach ich das weiter, das halte
187 ich für sehr gefährlich. Wenn man die heutigen Zeichen der Zeit nicht erkennt, was Marketing
188 anbelangt, was die Wirtschaftlichkeit anbelangt, was Betriebswirtschaftlichkeit anbelangt, kann man
189 sich da relativ schnell sich verzetteln. Weil man sagt, ok, ich habe einen Betrieb und irgendwie zwei
190 Filialen und habe da meine 5 Mitarbeiter in der Backstube und 5 Mitarbeiter im Thekenbereich, da
191 muss ich eine dementsprechende Drehung und Auslastung zusammenbringen, dass ich unterm Strich
192 am Monatsende alles bezahlen kann. Da reicht allein nicht, dass man den Beruf erlernt hat oder
193 Meisterprüfung gemacht hat, das reicht natürlich nicht aus. Man muss halt schauen macht es Sinn
194 noch, banal gesagt, den handgemachten Rehrücken, dann jedes Stück mit 12 Mandelstifteln zu
195 spicken, weil man es schon seit 60 Jahren so gemacht hat, oder ist das Produkt einfach vom
196 Zeitaufwand her so, dass man sagt, ok, das macht keinen Sinn. Und ich gebe den Rehrücken weg, auch
197 wenn mir das weh tut, weil der von der Oma war schon der Beste und der Tollste und den machen wir
198 nicht mehr. Aber ich brauche halt für den Rehrücken und dem Spicken dreimal so viel Arbeitszeit, als
199 wie, wenn ich irgendein Himbeertartelett mache, wo ich die Zeit nimm und die Himbeeren draufgebe
200 und das natürlich dementsprechend attraktiv ist für den Kunden und da natürlich von der Optik her
201 und von der Frische her gegenüber dem Kunden eine ganz andere Wertschöpfung generieren kann.
202 Da kommt natürlich schon auf das Gespür an und Geschick an, das zu hinterfragen jeden Tag, ist das
203 was ich gestern gemacht habe, heute noch aktuell. Andererseits für meinen Kunden, den ich
204 ansprechen möchte oder auch betriebswirtschaftlich. Macht es Sinn, meine Äpfel selbst zu schälen für
205 den Apfelstrudel oder nicht? Das sind so Rechenbeispiele. Die Problematik ist, dass natürlich viele
206 Mittel- oder Kleinbetriebe gibt, die aus dem Handwerk kommen und in der Backstube stehen und sich
207 um die Produktion kümmern und die Buchhaltung und das wirtschaftliche ist meistens ausgelagert und
208 wenn du dann den Bäckermeister fragst, der das seit 20 Jahren macht, sage ich, was hast du
209 Personalkosten pro Stunde über deinem Betrieb mit Urlaub und Krankenstand zusammengerechnet.
210 Der schaut mich an und sagt: Weiß ich nicht. Das sind dann so Eckpunkte oder Kennzahlen, die natürlich
211 heute sehr wichtig sind. Wenn ich weiß, dass mich eine Arbeitsstunde im Schnitt ca. € 26,00 kostet,
212 kann ich sagen, ok, macht es Sinn, dass jetzt dort einer steht und Erdbeeren putzt oder nicht oder eben
213 Äpfel schält oder sonst irgendetwas. Und dann weiß ich natürlich ok, wenn ich jetzt so viele
214 Arbeitsstunden aufwende, weil mir das wichtig ist, wie ich dann zu dem Verkaufspreis komme und ist
215 der Kunde bereit, mit das zu zahlen. Und so geht das dann halt weiter. Ja Liebe zum Handwerk und
216 zum Beruf und zur Tradition ist alles gut und schön. Am Ende des Tages muss das Geld überbleiben,
217 dass die Miete und die Mitarbeiter bezahlt werden können.

218 I: Gibt es von ihrer Seite noch irgendwas, was sie erwähnenswert finden über das Thema
219 Fachkräftemangel, was Sie jetzt noch dazu sagen wollen?

220

221 B: Wie gesagt Fachkräftemangel ist hausgemacht bis zu einem gewissen Teil und wir z.B. kümmern uns
222 um unsere Mitarbeiter. Diese kriegen die Arbeitskleidung gestellt, wir machen immer wieder
223 gemeinsame Mittagessen mit den Mitarbeitern, die angekündigt sind, es gibt Geburtstagsgeschenke
224 für die Mitarbeiter, wir machen regelmäßige Backstubenaktivitäten in der Freizeit, wo wir Bowling
225 spielen, gehen gemeinsam oder gemeinsam am Nachmittag in den Biergarten gehen und gemeinsam
226 was trinken und etwas essen. Es gibt auch von allen Betrieben der Familie Querfeld mindestens zwei
227 oder drei Veranstaltungen, wenn nicht Corona ist, wo sich alle gemeinsam treffen. Wir sind insgesamt
228 400 Mitarbeiter, wo dann die Familie alle Läden einlädt, Ottakringer Brauerei oder Schweizerhaus oder
229 verschiedenste Aktivitäten haben wir da schon gemacht, Wiener Wiesn, Oktober Fest, wo sich dann
230 alle gemeinsam treffen. Vom Lehrling im 1. Lehrjahr bis hin zum Oberkellner und da wird gemeinsam
231 Freizeit verbracht. Wir in der Backstube machen im Sommer immer ein großes Grillfest auf einer
232 Sportanlage, wo dann sportliche Aktivitäten gemacht werden können, wo es dann von den Lehrlingen
233 einen Tortenwettbewerb gibt, und dann tun wir grillen und es gibt Musik, wer halt Musikinstrumente
234 hat und dann mit Lagerfeuer und so. Also wir schauen da schon, dass wir für den Zusammenhalt und
235 die Gemeinschaft was tun und nicht nur gemeinsam arbeiten. Dieses ganze Rundherum Package
236 Schritt für Schritt was da alles dazugehört macht halt das aus, dass sich der Mitarbeiter bei uns wohl
237 fühlt und geborgen fühlt, dass er gerne in die Arbeit kommt und dementsprechend relativ lange bei
238 uns bleibt und dementsprechend auch zu einem wertvollen Mitarbeiter wird. Wenn ich eine hohe
239 Fluktuation habe oder einen neuen Mitarbeiter – ob der jetzt billig oder teuer ist – akklimatisiert ist
240 und bis der alles kann, vergehen ja auch 3 bis 4 Monate. Wir schauen natürlich so, dass die Mitarbeiter
241 länger in der Ausbildung sind und sich auf allen Plätzen bei uns in der Backstube auskennen, dass wir
242 auch flexibler sind, wenn einer krank ist oder wenn einer in den Urlaub geht, oder auch das Verständnis
243 da ist, wenn die am Anschlagposten viel zu tun haben und die am Dekorposten wenig zu tun haben,
244 dass die dann dort hingehen und mithelfen. Und umgekehrt genauso, wenn der Schneiderraum nichts
245 zu tun hat, dass er in die Abwasch geht und dem hilft und umgekehrt und dass wir am Ende des Tages,
246 wenn alles erledigt ist, wir dann gemeinsam sauber machen und gemeinsam nach Hause gehen. Das
247 geht nur im Team. Wenn du Einzelkämpfer hast, die sagen ich mache mein Ding und hinter mir die
248 Sintflut, dann wird das nicht lange fruchten. Und das sind natürlich Aufgaben, die Heads in einem
249 Betrieb oder die Führungskräfte erkennen müssen, leben müssen und auch dementsprechend
250 umsetzen müssen. Wenn man sich an so ein paar Regeln hält, kann man glaube ich da schon
251 dagegenwirken. und die, die das nicht machen, die meinen sie müssen mit ihren Mitarbeitern so
252 umgehen wie in den 80iger Jahren, wo halt dann Pfannen, Töpfe, Schneebeesen und Messer
253 geschmissen werden und der Umgangston ist wie auf einer Baustelle, die werden dann Probleme
254 haben, dass sie Mitarbeiter finden.

255

256 I: Gut, dann würde ich, wenn es Ihnen recht ist, zum nächsten Punkt übergehen. Welche Rolle spielt
257 für Sie die Arbeitgeberattraktivität?

258

259 B: Eine sehr hohe Rolle. Employer Branding ist eines der wichtigsten Tools heute schon und in der
260 Zukunft. Umso besser ich mich nach außen hin darstelle, einerseits für die Kunden, andererseits für
261 die Mitarbeiter, desto leichter finde ich Mitarbeiter, umso besser stehe ich am Markt dar und da gehört
262 natürlich auch dazu, dass was ich groß in die Auslage stelle, dann auch einhalten kann. Da gilt auch der

263 Spruch: Ehrlich währt am längsten. Alles was ich ehrlich und anständig über den Gast oder den
264 Mitarbeiter sage und auch dann einhalte, wird so akzeptiert und wird dann auch so gelebt.

265

266 I: Was macht für Sie persönlich ein gute Employer Branding aus, außer die Ehrlichkeit, die Sie schon
267 angesprochen haben?

268

269 B: Das Employer Branding muss in unterschiedlichen Stufen gestaltet werden. Du musst im Employer
270 Branding junge Mitarbeiter ansprechen, die 14 oder 15 Jahre alt sind, die irgendwie von Schulen
271 kommen, dass sie eine Lehre bei dir machen wollen. Du brauchst dann wieder eigene Kanäle, wo du
272 das Mittelalter ansprichst mit 25 bis 35jährigen. Und dann hast du wieder dann die Geschichte, wo du
273 halt sagen musst, ok, wie erreiche ich auch Mitarbeiter die 35/40 und älter sind, dass du die gewinnen
274 kannst, wenn du sie brauchst. Da gilt dasselbe, so wie ich mich für meine Kunden aufstellen muss mit
275 Werbung, Marketing mit Angebots Erstellungen, so muss ich das auch für meine Mitarbeiter machen.
276 Dementsprechend muss ich auch die verschiedensten Register ziehen, wo kann ich wen ansprechen
277 und wie funktioniert das. Weil mit Social Media, Leute zu erreichen die 35 oder 40 sind, wird ein
278 bisschen schwierig werden. Wenn ich da an meine Kinder denke, die sind 17 und 18 – wenn ich zu dem
279 Facebook sagen, sagen dir mir, Papa das ist Alt, das machen die Großvatis. D. h. da bist du dann
280 gezwungen, du musst schauen, dass du mit Instagram und Youtube und mit solchen Aktionen dort
281 auch Publik bist und Videos machst in der Backstube und die dann immer wieder online stellst. Du
282 musst die unterschiedlichsten Kanäle, die die unterschiedlichsten Altersschichten nutzen
283 dementsprechend bespielen. Und das kostet Geld und das kostet Zeit und das braucht auch Fachkräfte.
284 Wenn ein Konditormeister oder Chef meint, das macht man nebenbei, dann wird das nicht lange gut
285 gehen. Da gibt es teilweise Agenturen, die einem helfen können, da gibt es dann teilweise Projekt von
286 Studierende mit den verschiedensten Fachabteilungen auf den FH's, wo man sagt ok da kann man
287 einen Mittelweg finden, wo man junge Leute unterstützt und denen die Möglichkeit gibt, sich da im
288 Rahmen ihres FH-Studiums weiterzuentwickeln mit Projekten und sich Schritt für Schritt
289 weiterhandelt, und schaut und sagen wir mit klein investierten Geld, dass man da erfolgreich sein kann.

290

291 I: Wie würden Sie selbst ihr Employer Branding beschreiben?

292

293 B: Wir haben das Thema vor 5 Jahren extrem auf den Prüfstand gestellt und haben von allen Betrieben
294 die Betriebsleiter und die zuständigen Leute für die Personalagenden an den Tisch geholt mit externem
295 Trainer und haben gesagt: OK, was ist der Ist-Stand, was machen wir jetzt schon, was ist gut, was
296 können wir besser machen, wo müssen wir in Zukunft hin. Weil eben aufgrund der Thematik
297 Fachkräftemangel und und und, war uns bewusst damals schon, speziell auch in der Familie, wir
298 müssen uns weiterentwickeln und haben da eben mit externer Hilfe Schritt für Schritt bestimmte
299 Bereiche geschaffen, die wir dann auch entsprechend abgearbeitet und umgesetzt haben, dann auch
300 wieder Jahr für Jahr evaluiert haben, macht es Sinn oder keinen Sinn und haben uns da Schritt für
301 Schritt weiterentwickelt. Aus diesem Employer Branding sind dann auch Sachen entstanden, die uns
302 heute im täglichen Leben extrem weiterhelfen. Jetzt natürlich aufgrund der Corona-Pandemie noch
303 mehr. Wir haben im Zuge des Employer Brandings eine eigene Querfeldein-Akademie mehr oder
304 minder entwickelt, wo wir da versuchen, eben unsere 400 Mitarbeiter in 10 verschiedenen Häusern
305 immer auf demselben Wissensstand zu halten und dementsprechend auch mit Schulungen zu
306 versorgen. Sei es um das Thema Mineralwasser, sei es um das Thema Leitungswasser verkaufen, was

307 bei uns ein sehr heißes Thema ist und immer wieder sehr diskutiert wird oder sei es Kaffeeschulungen,
308 Teeschulungen und da haben wir natürlich am Anfang natürlich relativ hohen Personalaufwand und
309 man muss in die Vorleistung gehen, aber wenn das System einmal steht und dann und dort dazugeben,
310 dazugeben, dazugeben, dann kann man das sehr effektiv nützen. Sowie jetzt mit der Corona-
311 Geschichte und den ganzen Schutzmaßnahmen, was dürfen die Gäste, was müssen die Mitarbeiter
312 tun, wie schaut es mit den Vorschriften aus, die sich regelmäßig geändert haben, alle drei Monate,
313 haben wir unsere Schulungen überarbeitet, weil die Regierung neue Vorgaben oder die Stadt Wien
314 neue Vorgaben gemacht hat und ich sage einmal das man 400 Leute da immer auf dem richtigen Level
315 hat, neben der Arbeit, weil die muss ja auch noch passieren, und womöglich mit Kurzarbeit und die
316 Leute sehen sich nicht und hin und her, ist das natürlich eine Challenge und da hat z.B. dieses Tool des
317 Employer Branding, Internetschulungen, die Landtmann-Akademie natürlich sehr geholfen.
318 Mittlerweile haben diese wichtigen Themen, die es bürokratisch zum Abarbeiten gibt, auch integriert.
319 Wir haben da HACCP-Schulung drinnen, wir haben da Guest-Curtisi Schulung drinnen, wir haben da
320 Schulungen drinnen wo es geht Umgang mit Gästen, Beschwerdemanagement, und und und,
321 Telefonskills – wie verhalten wir uns, wenn die Leute anrufen, wie werden sie weitergeleitet, und und
322 und. Wenn man sich das so anschaut, sind da 30-40 Kurse zu verschiedensten Themen, die die
323 Mitarbeiter immer wieder online, mittlerweile sogar am Handy, super machen können und es geht
324 dann halt weiter um die Information: wir wechseln die Speisekarten oder unsere Karten mind. 3 im
325 Jahr wo es dann darum geht, was gibt es in der Frühlingkarte alles an neuen Produkten, was gibt es
326 an neuen Limonaden, was gibt es an anderen Dingen, wo wir dann die Videos machen und das dann
327 den Mitarbeitern online zur Verfügung stellen, das die dann alle wissen, ok am 15. März geht die
328 Frühlingkarte los und was steht da drauf und die sind ab dem ersten Tag alle – hoffentlich - so
329 informiert, dass sie wissen was los ist. Und nicht so wie es früher war, ok die Frühlingkarte kommt, ja
330 und am ersten Tag, da habe ich keine Zeit gehabt, da war ich nicht im Dienst, dann fragt mich der Gast,
331 dann weiß ich nicht Bescheid, dann muss ich in der Speisekarte nachschauen, was steht da überhaupt
332 oder irgendwo an der Wand pickt ein Zettel, wo irgendwas draufsteht, den habe ich aber auch nur zur
333 Hälfte gelesen. Also Kommunikation ist natürlich das Um und Auf und das hilft halt nicht, dass man
334 dem Mitarbeiter einmal irgendwas sagt, man muss ihm das zwei- oder dreimal sagen und am besten
335 muss er das selber durcharbeiten und da gibt es einen kleinen Test hintennach, wo abgefragt wird, ok
336 hat er das verstanden, was er die viertel Stunde vorher von ihm zum Durchklicken war oder zum Lesen
337 war und dann gibt es halt für die, die den Test am besten und am schnellsten gemacht haben noch
338 irgendein Goodie, irgendein Geschenk, oder eine Flasche Champagner oder einen Geschenkkorb mit
339 einer Salami von Wiesbauer oder was, das da ein Anreiz dabei ist das man diese Sachen gut bewältigt.
340 Das sind lauter so kleine Steps, die halt wichtig sind und im Endeffekt dann auch der Gast merkt. Ist
341 das Personal dementsprechend geschult, ist es motiviert, kann es verkaufen. Das kommt ja auch dazu.
342 Diese ganzen Verkaufstools, die bei uns natürlich sehr wichtig sind, ob das jetzt im Servicebereich oder
343 Thekenbereich ist oder im Telefonverkauf ist oder im Verkauf über Online-Shop usw. du brauchst
344 natürlich kompetente Mitarbeiter, die wissen was im Betrieb los ist und was wir für ein Produkt wir
345 dahaben und wie das irgendwo hinkommt und was das kann und wie toll das ist. Und wenn ich das
346 dem Kunden sagen kann, dann freut er sich und kauft es wieder. Und noch besser ist, er ist so
347 zufrieden, dass er das seinem Nachbarn oder seinen Freunden auch sagt, dass wir dann wieder auf die
348 Welle kommen, die wir vorher schon besprochen haben.

349

350 I: Also würden Sie schon sagen, dass der Erfolg von einem Unternehmen schon unmittelbar mit dem
351 gutgestalteten Employer Branding zusammenhängt?

352

353 B: Das gehört alles dazu. Employer Branding ist eine Visitenkarte eines Unternehmens sowie eine
354 Speisekarte oder wie ein Angebotsflyer und wenn das nicht gescheit ist, dann schließt das auf den
355 Betrieb zurück. Ist einmal ein typisches Beispiel: Du kommst in eine Konditorei irgendwo am Land und
356 die Vitrine drinnen ist schön und das Lokal ist halt aus den 80/90iger Jahren und da hängen die Lampen
357 draußen und da ist daneben immer der schöne Anschlagkasten draußen mit dem Text: Was gibt es?
358 mit der Speisekarte drinnen. Und wenn dieser Anschlagkasten modern ist, beleuchtet ist und wenn
359 das, was drinnen steht nicht vergilbt ist und am neuesten Stand ist, ansprechende ist mit ein paar
360 Fotos, dann weiß ich, ok dass was ich an der Türe sehe, kann ich auch drinnen erwarten. Und wenn da
361 hinten drin die Vitrine wunderschön ist und die Mitarbeiterin toll ist, und ich habe aber draußen die
362 Visitenkarte, wo die Spinnweben drauf sind, wo keine Fotos drauf sind, wo sich die Ecken durch die
363 Sonne schon aufdrehen von dem Blatt Papier, was da drinnen hängt seit 5 Jahren, wo die Preise
364 womöglich noch in Schilling angeschrieben sind und nicht in Euro, dann ist das meine Präsentation
365 nach außen. Diese Präsentation nach außen gilt es halt immer wieder zu hinterfragen. Einerseits wie
366 schaut meine Homepage aus, wie schaut mein Internetauftritt aus, wie schauen die Angebote aus, die
367 ich rausschicken. Wenn das Wochenangebote sind oder Sonderabverkaufsgeschichten sind, ist da alles
368 drauf, was der Kunde braucht. Ich kriege immer die Krise, wenn ich von einer Firma was zugeschickt
369 bekomme und da habe ich keine Telefonnummer und da habe ich keine E-Mail-Adresse drauf oder
370 keine Internetseite drauf, wo ich mich dann erkundigen kann. Oder ich krieg ein Angebot wo keine
371 Preise draufstehen oder keine Mengenangaben. Sachertorte 1 Stück kostet € 2,30, gut. Wieviel ist in
372 einer Schachtel drin, wie schaut das aus, ist es geschnitten, ist das im Ganzen. Wenn ich einen Zettel
373 krieg und dann 5 Fragen habe innerhalb von 2 Minuten dann bin ich schon angefressen. Und das ist
374 auch die Sicht des Kunden und das muss ich mir in irgendeiner Form immer im Vorfeld überlegen, wie
375 sieht mich der Kunde. Einerseits im Geschäft, einerseits wie schaut der Mitarbeiter aus, ist der sauber,
376 ist der rasiert, war er beim Frisör, ist die Uniform sauber, ist die Uniform adrett, passt das alles
377 zusammen, ist die Vitrine schön hergerichtet, schaut das Geschirr gescheit aus oder ist es abgehaut.
378 Das sind viele kleine Puzzlesteine, die man halt beachten muss. Und da kommt halt wirklich auf die
379 Qualität an und auf den optischen Eindruck und dann ist es beim Kaffee nicht mehr wichtig, liegt da
380 jetzt eine dicke Papierserviette unter dem Kaffeetasserl drauf, liegt da eine dünne Serviette drauf, liegt
381 da ein Spitzendeckerl drauf oder nicht, weil das kostet Arbeit, das kostet Zeit und es ist die Frage: Fällt
382 das dem Kunden auf oder nicht? Wenn das Servicepersonal nicht dementsprechend geschult, das fällt
383 dir sofort auf. Ob ich da jetzt 3 Cent, 5 Cent oder 20 Cent investiere, bei jeder Tasse Kaffee, das fällt
384 dem Kunden nicht auf, Hauptsache der Kaffee ist gut und schnell da. Und das gilt es halt abzuwägen,
385 wie stelle ich mich dar, wie ist mein Auftritt und das halt in allen Facetten und das halt natürlich von in
386 der Früh vom Aufsperrn bis am Abend zum Zusperrn und da gehört es auch meiner Meinung noch
387 dazu, einerseits wie schaut das Lokal vorne aus, aber wie schaut der Parkplatz aus und wie schaut es
388 hinten aus. Wenn ich hinten vorbeifahren und dort schaut es aus, wie im ewigen Rom, weil dort die
389 Kisten herumliegen und die Mülltonnen offen sind, und es liegt alles Mögliche rundherum und die
390 Stauden wachsen in den Himmel, dann denkst dir auch: na vorne schauts nett aus, aber wenn du um
391 die Ecke gehst, ist es nicht mehr so toll. Und das sind halt diese Sachen, die man alle irgendwo schauen
392 muss, wie stelle ich mich dar.

393

394 I: Wie würden Sie ihre Mitarbeiterführung beschreiben?

395

396 B: Zuckerbrot und Peitsche!! Ein Mitarbeiter ist immer nur so gut, so gut du es ihm gestattest und
397 lernst. Wie vorhin schon erwähnt, wenn ich einen Mitarbeiter nicht schule und zeige was ich von ihm
398 will, in der Art und Weise wie er es machen soll, in der Qualität wie er es machen soll, brauch ich mich
399 am Ende des Tages nicht wundern, wenn das Produkt so ist wie ich es haben will oder nicht in der

400 Geschwindigkeit gemacht wird, wie ich es haben will. Oder die Verpackung nicht so ist wie ich sie haben
401 will. Und dann ist es natürlich auch abzuwägen, sind die Mitarbeiter auf dem Platz, wo sie sind, auch
402 am richtigen Platz. Oder fühlen sie sich dort gar nicht wohl, das ist natürlich ein Fingerspitzengefühl.
403 Du kannst sagen es gibt eine Strategie wie ich meine Mitarbeiter behandle und so machst du es und
404 das gilt vom 15-jährigen Lehrling bis zum 55-jährigen Meister, der schon 20 Jahre in der Backstube
405 steht. Du brauchst für jeden eine individuelle Note wie du den behandelst. Da gibt es Mitarbeiter, die
406 sind schüchtern, den musst du Schritt für Schritt heranzuführen und da gibt es Mitarbeiter, die sind
407 übereifrig und eigenständig, die muss man manchmal bremsen. Und so muss man das abwägen und
408 da kommt natürlich wieder dazu die Kommunikation. Wenn ich einen Zettel an die Wand hänge, das
409 haben wir heute zu tun und dann bin ich den ganzen Tag nicht da, und dann kann es sein, dass es
410 funktioniert oder es kann sein das es nicht funktioniert und es kann sein das irgendwas in die Hosen
411 geht. D. h. ich muss entweder persönlich oder schauen, dass ich meine Führungskräfte habe in den
412 verschiedenen Abteilungen, die genau wissen, was zu tun ist. Und das reicht nicht, wenn ich das am 1.
413 Jänner einmal für alle sage und dann läuft das das ganze Jahr so, sondern das muss ich regelmäßig
414 wiederholen und aufarbeiten. Wir haben z. B. punkto Kommunikation und was wir wollen ist alles in
415 Rezepten niedergeschrieben. Es wird nur nach Rezept gemacht, auch wenn ich das schon zum 27. Mal
416 gemacht hab, weil es kann sich in der Zwischenzeit etwas verändern, dann verändern wir das in den
417 Rezepten und diese Sachen müssen eingehalten werden. Da gibt es in der Kommunikation täglich um
418 8 Uhr in der Backstube eine Postencheftbesprechung, wo besprochen wird, wie schaut die Auslastung
419 aus, wie schaut die Geräteauslastung aus, wer kann wo Hilfe brauchen, wo, wer kann was vorziehen
420 usw. Da geht's um die Teamabsprachen, da geht's um die Absprachen wo haben wir in der Produktion
421 das letzte Mal Probleme gehabt, weil die Höhe nicht gestimmt hat, weil der Spiegel nicht schön
422 glänzend war und, und, und.... Das heißt, wir versuchen kleine Mängel, die wir festgestellt haben, nicht
423 im Nachhinein zu kritisieren, sondern im Vorfeld auszuschalten. D.h. wenn ich gesehen habe, bei der
424 einen Charge das war nicht so schön, weiß ich in 7 Tagen, wenn wir das wieder machen, ich muss bei
425 der Postencheftbesprechung darauf hinweisen und ihnen sagen so und so wollen wir das haben und
426 wenn sie nicht wissen, wie es geht, sagts uns Bescheid, dann machen wir das gemeinsam, damit wir
427 die Leute dort hinführen, wo wir sie haben wollen. Das geht dann noch weiter mit der allgemeinen
428 Information, wir machen einmal im Monat ein Postencheftmeeting, einmal im Monat ein
429 Backstubenmeeting, einmal im Monat ein Lehrlingsmeeting, wo die Mitarbeiter informiert werden,
430 was los ist. Es gibt dann noch die Informationen, die dringend sind. Da gibt es eine WhatsApp-Gruppe
431 von der ganzen Backstube, wo es um allgemeine Informationen geht, dass man alle erreicht. Es gibt
432 auch eine WhatsApp-Gruppe nur für den Dekorposten und für den Online-Shop. Wenn da
433 kommuniziert wird speziell am Wochenende oder wenn da in der Nacht irgendetwas reinkommt, dass
434 die in der Früh dann wissen, was los ist. Also Kommunikation und der Ausdruck was will ich dem
435 Mitarbeiter sagen, was will ich, in welcher Qualität ist das wichtigste.

436

437 I: Also sie haben schon vorhergesagt, sie tun in ihrem Betrieb relativ viel dafür, um ihre Mitarbeiter zu
438 motivieren und sie auch motiviert zu halten. Glauben Sie, dass es trotzdem Mitarbeiter in ihrem
439 Unternehmen gibt, die unzufrieden sind?

440

441 B: Ja, wobei die sind in der Regel nicht lange da. Es kristallisiert sich relativ schnell heraus. Entweder
442 passen die Mitarbeiter zu uns und wir passen auch mit den Mitarbeitern zusammen, dann funktioniert
443 das relativ gut. Wenn wir neue Mitarbeiter bekommen und die dann zur Einschulung auf den
444 verschiedenen Posten sind, merkt man dann sehr schnell, ist das, was wir machen für sie interessant
445 oder nicht oder stellen sie sich für diesen Beruf was anderes vor. Da wir relativ große Mengen und
446 große Chargen produzieren, ist dieser Traumberuf Konditor – wir verziern und machen klein und

447 Schischi und hin und her - nur ein kleiner Randbereich. Wenn wir eine Charge beschlossen haben, für
 448 eine Karte und die Karte ist gedruckt und ist in allen Betrieben mit Fotos, dann wird diese
 449 Haselnussnougattorte genauso gemacht in diesen Schichten, mit dieser Dekoration in dieser Größe
 450 usw. Die Kreativität und das was teilweise in den Medien den Konditor ausmacht – ich mach so gern
 451 in Marzipan und ich mach Röschen und ich mach Figürchen – das ist nur ein kleiner Randbereich. Die
 452 tägliche Arbeit schaut anders aus. Wenn wir backen, dann backen wir einen ganzen Ofen voll, das sind
 453 15 Kapseln oder 15 Bleche und wenn die geschnitten sind, sind das 1275 Stück. Und wenn ich jetzt ein
 454 Esterhazy zum Füllen habe, dann sind das halt 15 Kapsel, wo ich halt jedes Mal 5 Böden hineinlegen
 455 muss, und die zuschneiden muss. Dann muss ich halt 5-mal die Creme genau abwiegen genau 1,4 Kilo,
 456 die da händisch hineingestrichen wird und dann der nächste Deckel drauf und das dauert halt, bis ich
 457 da fertig bin 2,5 Stunden und da ist halt nicht so ich mache einmal eine Esterhazy Torte und so muss
 458 das sein und nicht anders. Da gibt es halt Menschen, die sagen, ok das mach ich gerne und gut so oder
 459 welche, die sagen, die Verwirklichung meines Berufs oder meines Berufswunsches stelle ich mir anders
 460 vor. Aber das geht dann relativ schnell, dass die dann sagen, ok ich geh in eine kleine Konditorei oder
 461 in eine Showbackstube, wo halt dann irgendwo hinten die Torten gemacht werden und dann ist halt
 462 vorne das Modellieren und der Zucker ziehen und das Verzieren und das Schönschreiben mit der Hand
 463 auf Kundenwunsch. Aber das ist z. B. bei uns nicht gefragt und ist auch nicht der Stil, den wir haben
 464 und dementsprechend ist das auch relativ schnell, so dass man sagt, ok das möchten die Mitarbeiter
 465 und das möchten sie nicht und dementsprechend kann man dann agieren. Weil wir bemerken das ja
 466 auch, wenn ein Mitarbeiter 2 oder 3 Monate bei uns ist und unglücklich ist mit dem was er tut, sieht
 467 man das ja, und das hörst du an Gesprächen und an den Gesprächen mit den Kollegen, dadurch man
 468 ja immer irgendwo gemeinsam ist in der Produktion oder im Pausenraum oder bei der Kaffeepause
 469 oder bei irgendwelchen Besprechungen kriegt man das schon sehr gut mit.

470

471 I: Können Sie mir einen oder mehrere Gründe nennen, warum Mitarbeiter in Ihrem Betrieb gekündigt
 472 haben, außer die Unzufriedenheit oder das falsche Verständnis für den Beruf?

473

474 B: Ja es haben Mitarbeiter gekündigt, weil die Arbeit einfach zu schwer war, das sind speziell Damen
 475 gewesen, aber auch Lehrlinge, die sich das anders vorgestellt haben, die dann gesagt haben nach 3
 476 Monaten Probezeit, das ist eigentlich nicht das was ich will, ich gehe wieder in die Schule. Es gibt
 477 Mitarbeiter, die kommen zu uns speziell aus der Schweiz oder aus Deutschland, weil sie sagen, ok sie
 478 wollen Wiener Konditorei, Wiener Patisserie sehen und kennenlernen. Die kommen klar mit der
 479 Zielsetzung nach Wien ein Jahr oder zwei Jahre in Wien zu bleiben und wenn sie das gesehen haben,
 480 dann sagen sei, ok sie gehen wieder weiter, weil ich möchten wieder zurück in meine Stadt oder ich
 481 möchte die Reise weitermachen, ob ich auf ein Kreuzfahrtschiff gehe oder irgendwo weiter ins Ausland
 482 gehen. Wenn ich halt ein dementsprechendes Know How habe und eine Ausbildung habe, da geht's
 483 dann eher so in die Richtung vom Konditor weg und in die Richtung Küche, Pâtissier, die dann sagen,
 484 ok ich bin dort 1 Jahr in einem Betrieb, schau mir das an, geh in den nächsten Betrieb usw. das ich halt
 485 dann irgendwann einmal ein großer Backstubenleiter bin oder in irgendeiner Confiserie in einer
 486 leitenden Tätigkeit bin wo ich dann das Know How und das Wissen brauch, dass ich mir in den
 487 unterschiedlichen Betrieben, in den unterschiedlichen Ländern oder in den unterschiedlichen
 488 Kontinenten angeeignet habe. Ich sage einmal bei den klassischen Konditoren, die sind eigentlich nicht
 489 so sprunghaft. Da ist es eher so, dass man sagt, die Arbeit macht mir Spaß und ich bin zufrieden und
 490 es gibt ab und zu auch Abwechslung mit irgendwelchen Wettbewerben oder Zuckerbäckerball, wenn
 491 du irgendwelche Ausstellungsstücke machst oder irgendwelche anderen Sachen und sonst mache ich
 492 meine Arbeit so wie sie gefordert ist und genieße meine Work-Life-Balance und freue mich, weil ich

493 pünktliche heimkommen und Zeit haben für meine Familie und meinen Garten und Hund oder was die
494 Leute sonst zu Hause machen.

495

496 I: Sie haben ja schon gesagt, Sie haben so eine Plattform sage ich jetzt einmal, wo sich die Mitarbeiter
497 einklinken können und so ein paar Ausbildungen machen können. Gibt es noch irgendwelche
498 Ausbildungen oder Weiterbildungen, die sie jetzt speziell in der Konditorei oder Bäckerei für anbieten
499 für die Mitarbeiter?

500

501 B: Wir machen in Punkto Mitarbeiter eigentlich relativ viel, wobei natürlich hauptsächlich im
502 Lehrlingsbereich, wobei der Lehrlingsbereich auch für die Jungfacharbeiter offensteht. Wie werden
503 dann zu den Lehrlingen ja noch extra kommen, aber ziehen wir das vor. Wir machen regelmäßig
504 Lehrlingsworkshops für die Lehrlinge zu bestimmten Themen, die im täglichen Leben zu kurz kommen.
505 da geht es dann eben um Marzipanfiguren, um Radverzierungen, da geht es um Zuckerziehen, da geht
506 es um Dessertteller anrichten, weil es das bei uns in der Backstube nicht gibt, also Tellerdesserts
507 anrichten, Festtagstorten machen und und und, Petit Fours machen, Pralinen machen und mehr oder
508 minder da gibt es dann immer Workshops, die werden von den Postenchefs oder denen die das
509 machen wollen gehalten werden und Die Lehrlinge müssen daran teilnehmen. Dann gibt's alle 6
510 Wochen zu diesen Themen einen Lehrlingswettbewerb, wo alle Lehrlinge in allen Lehrjahren zu diesem
511 Wettbewerb zu diesem Thema das Schaustück oder das Produkt machen müssen unter den Vorgaben,
512 mit einem Konzept mit Fotos, mit einer Erklärung, Rezept und allem was dazugehört. Das wird dann
513 blind verkostet und von der ganzen Backstube bewertet. Der Sieger bekommt einen Interspargutschein
514 und dann gibt's noch die Manöverkritik dazu, zu hoch, zu dick, zu dünn, zu süß, zu klobig wie auch
515 immer. Die Folge von diesen ganzen Workshops und Lehrlingswettbewerben ist, wenn man diese 8
516 Lehrlingswettbewerbe im Jahr zusammen tut, ist das mehr oder minder die Gesellenprüfung. Wir
517 haben die Gesellenprüfung in 8 Teile unterteilt und haben das in die Wettbewerbe geteilt und wenn
518 unsere Lehrlinge 3 Jahre lang diese Wettbewerbe gut und eifrig mitmachen, haben sie die
519 Gesellenprüfung in den einzelnen Teilen schon dreimal durchgemacht und haben aber die Vorteile,
520 dass sie halt da noch lernen können von den anderen Kollegen, sei es vom ersten Lehrjahr oder wie
521 schaut das vom zweiten Lehrjahr aus, oder wie schaut das vom dritten Lehrjahr aus. Und wenn man
522 dann sieht, die vom ersten Lehrjahr sind fast so gut sind wie die vom dritten Lehrjahr, dann erzeugt
523 das einen gewissen Leistungsdruck, dass sich die vom dritten Lehrjahr an der Nase nehmen müssen,
524 der ist erst kurz da und macht das schon fast genauso schön wie ich. Wie heißt es so schön: Konkurrenz
525 belebt das Geschäft und im Spitzensport sagt man umso mehr gute Spieler ich in einer
526 Fußballmannschaft habe, umso besser wird die Leistung am Sonntag beim Match, so ist das in der
527 Backstube auch, ja wenn man das gesund und anständig betreibt.

528

529 I: Gibt es auch irgendwelche Weiterbildungen für Ihre Fachkräfte, die Sie vornehmen?

530

531 B: Wir unterstützen unsere Fachkräfte einerseits bei externen Firmen, wenn es halt geht, um Kaffee,
532 um Zucker bei der ..., wenn es irgendwelche Schulungen gibt und Produktpräsentationen bei der ..., wo
533 wir unsere Leute hinschicken. Wir schicken auch unsere Leute regelmäßig zur ... wenn es dort
534 Schulungen gibt, wo es dann um Gerätetechnik geht, um irgendwelches Handling geht, um
535 Produktpräsentationen geht, wobei die Sachen von der ... meistens so sind das es da rein im
536 Bäckereibereich ist. Das es da teilweise geht um, wie kann ich mir die Arbeit erleichtern mit

537 Fertigmassen, Aufschlagmassen, solchen Fertigmischungen und solche Sachen wo Firmen ihre
 538 Produkte für die Wirtschaftlichkeit, oder für die höhere Qualität präsentieren wollen. Diese Sachen
 539 lassen wir aus, weil wir bleiben strikt bei unserem Handwerk, wo wir sagen, ok unsere Produkte
 540 werden mit hochwertiger Schokolade, mit frischen Eiern und mit frischer Butter hergestellt und mit
 541 österreichischem Mehl und Marzipan kommt nur aus Lübeck und was anderes verwenden wir nicht.
 542 Für uns kommen solche Sachen nicht in Frage. Was wir auch regelmäßig machen ist, dass wir schauen
 543 das wir ein oder zwei Mitarbeiter, die halt so weit sind, zur Meisterprüfung schicken. Die werden bei
 544 uns im Haus unterstützt bei der Meisterprüfung, das wird auch vom Unternehmen bezahlt. Wir haben
 545 insgesamt neun Meister im Betrieb und die letzten 7 Meister sind alle von uns mehr oder minder
 546 herangezogen worden und dementsprechend gefördert und unterstützt worden das wir da was tun
 547 können. Für Jungfacharbeiter hat es bis vor Corona so Austauschprogramme gegeben über die
 548 Wirtschaftskammer und über Erasmusprogramme gegeben, wo Konditoren aus Frankreich zu uns
 549 gekommen sind für ein Monat und unsere nach Frankreich gegangen. Mit Deutschland gibt es so etwas
 550 und mit Rumänien und Tschechien gibt es so etwas auch. Wobei von der Qualität her die Sachen mit
 551 Frankreich und Deutschland qualitativ hochwertiger waren als wie die Geschichten mit Rumänien und
 552 Bulgarien. Es ist immer gut für die Mitarbeiter, wenn sie mal was anderes sehen. Einerseits, dass sie zu
 553 schätzen lernen, was bei uns passiert, wie was bei uns passiert, weil dann weiß man, dass es einem
 554 zuhause auch ganz gut geht.

555

556 I: Werden eigentlich alle Ausbildungswünsche erfüllt von den Fachkräften, wenn jetzt einer kommt
 557 und sagt, so er möchte das jetzt gerne machen, gibt es da immer die Möglichkeit dafür?

558

559 B: Es kommt darauf an welche Wünsche. Grundsätzlich haben die Lehrlinge und die Fachkräfte immer
 560 die Möglichkeit das sie nach Dienst irgendetwas probieren. Es gibt auch immer wieder von uns
 561 Vorschläge wo es geht um Produktentwicklung, Kreativität, wenn es geht um neue Speisekarte, wenn
 562 es geht um vegan oder vegetarisch, wenn es um das Thema geht: Wir backen ohne Zusatz von Zucker,
 563 sondern nur mit natürlichen Zucker wo wir dann sagen, ok wir brauchen innerhalb von 4-5 Wochen
 564 gibt es einen Rezeptwettbewerb und einen Musterwettbewerb, also solche Sachen werden schon
 565 unterstützt, wenn Mitarbeiter sagen, sie wollen bei den Euro Skills teilnehmen, das wird das von uns
 566 gefördert, einerseits der Landeswettbewerb und andererseits dann auch die Staatsmeisterschaften,
 567 wo wir Mitarbeiter die da Potenzial haben, dann sprechen wir die an und schauen, dass wir sie dazu
 568 bewegen können das sie da mitmachen wollen, wobei es gelingt uns nicht immer. Wir haben schon
 569 insgesamt in den letzten 8 Jahren vier Leute gehabt, bei den Landesbewerben und einmal waren wir
 570 bei der Staatsmeisterschaft auch. Ein ehemaliger Lehrling von uns hat sogar die Euro Skills gewonnen.
 571 Ist zwar jetzt nicht mehr bei uns, die hat die Lehre bei uns gemacht und ist dann weitergegangen in
 572 einen Betrieb wo eben Zucker ziehen und solche Dekorationsgeschichten dementsprechend gefördert
 573 werden und die hat dann dort in diesem Betrieb dann die Euro Skills gewonnen in Abu Dhabi. Bei den
 574 nationalen Wettbewerben schauen wir das wir immer wo dabei sind. Wie gesagt die letzten 2 Jahre
 575 Zuckerbäckerball mit diesem Cake Award oder Cake Master, das heißt jedes Jahr anders irgendwie sind
 576 wir eigentlich immer wieder dabei, sowohl mit Lehrlingen als auch mit Facharbeitern und beim letzten
 577 Mal haben wir bei den Lehrlingen den zweiten Preis gewonnen und bei den Facharbeitern den zweiten
 578 und den dritten Preis. Also insofern sind wir da immer ganz gut unterwegs und das ist auch meistens
 579 im Jänner, Februar wo halt die Zeit ein bisschen ruhiger ist wo wir das dann irgendwie Forcieren, dass
 580 dann eben ein paar Leute sich da solchen Sachen widmen. Da kommt dann immer anderer Wind in die
 581 Backstube, wenn dann halt Zuckerschhaustücke gemacht werden, oder Schokolade gearbeitet wird und
 582 und und. Wir halten das dann auch immer so, dass dann quasi einer der antritt sich dann meistens
 583 einen Jüngeren sucht, der ihn unterstützt und da mal hineinschnuppert. Bei den Lehrlingen schauen

584 wir das die vom dritten Lehrjahr mitmachen und der zweiter vom 2. Lehrjahr ist als Unterstützung
585 dabei, dass sie schon mal sehen, wie geht das. Damit, wenn sie im nächsten Jahr drankommen, schon
586 ein bisschen eine Vorahnung und eine Erfahrung haben so quasi, dass Beiwagerl schnuppert rein das
587 er im nächsten Jahr schon ein bisschen besser Bescheid weiß, weil er es dann selber machen muss, das
588 gelingt uns eigentlich auch ganz gut. Sonst gibt es an und für sich punkto Fachbildung relativ wenig,
589 sowohl von der Wirtschaftskammer gibt es wenig als auch sonst. Ich habe auch schon 2 Mitarbeiter
590 einmal nach Deutschland geschickt – vor Corona war das – zu einem Schokoladekurs wo es da
591 gegangen ist um Schokoladetechniken, Shiny Glasuren und und und. Wenn es also irgendwelche
592 Sachen gibt, die passend sind, nützen wir das gerne aus und schicken dort Mitarbeiter hin. Das
593 Bezahlen auch wir und die haben dann natürlich die Vorgabe, dass sie dann dementsprechende Sachen
594 mitbringen und uns dann auch präsentieren. Ein WIFI-Buch oder vom AMS oder so Kurse, wo du sagst,
595 ok wie kann ich Konditoren oder Bäcker weiterbilden gibt es an und für sich meines Wissens relativ
596 wenig. Also wenn man da nicht selbst schaut, was man tun kann, sei es mit Videos, sei es mit
597 Fachbüchern und und und, oder auch mit Ausprobieren und schauen, ok wo sind Trends wo möchte
598 ich mich hin entwickeln. Speziell vegan, vegetarisch und zuckerfrei ist bei uns ein großes Thema. In den
599 Bäckereien wahrscheinlich ist Bio ein großes Thema und nachhaltige Verfahren in der Bäckerei. Wie
600 kann ich moderne andere Einflüsse aus verschiedenen Ländern in die österreichische Bäckerei
601 integrieren, um da dementsprechend attraktive Produkte zu erstellen, um meinen Kunden etwas
602 Neues zu bieten oder etwas anderes zu bieten, also da gibt es schon Möglichkeiten.

603

604 I: Wie ist Ihre Meinung dazu, dass sie sagen, wenn eine Fachkraft jetzt ausgelernt ist und schon ein
605 paar Jahre im Beruf ist, dass sie immer wieder Auffrischungsausbildungen machen, dass sie fachlich
606 am Ball zu bleiben? Ist das für Sie wichtig oder sagen sie...?

607

608 B: In dem Bereich, wo wir tätig sind, ist es nicht unbedingt wichtig, weil wir so strenge Vorgaben haben
609 mit dem was wir tun und wie wir das tun und da natürlich tagtäglich die fachliche Grundlage gegeben
610 ist, die du einhalten musst. Wenn ich heute in der Schule als Lehrling lerne wie man eine Sandmasse
611 macht oder einen Biskuit macht, dann hat sich das im Großen und Ganzen auch 10 Jahre nach der
612 Lehre oder 20 Jahre nach der Lehre auch nicht verändert und eine Sacherglasur ist eine Sacherglasur
613 und da sage ich einmal, wenn du dich im täglichen Leben an diese Sachen hältst brauche ich nicht
614 irgendwie sagen nach 20 Jahren brauche ich eine Auffrischung, wie mache ich eine Sandmasse oder
615 wie mache ich eine Biskuitmasse, das halte ich zum Beispiel bei uns für nicht nötig, aber wir leben halt
616 das was wir gelernt haben tagtäglich. Wenn du natürlich in einem Konzern bist, oder in Betrieben bist
617 wo halt eben mit anderen Hilfsmitteln gearbeitet wird von unterschiedlichsten Firmen, ich kenne da
618 einige Konditoreien, da ist es nämlich so, dass die ihre 3 Sackerln dort stehen haben und wissen okay
619 in das gelbe Sackerl da muss ich so und so viel Wasser dazugeben und dann auf Stufe eins 3 Minuten
620 rühren und auf Stufe zwei dann 10 Minuten aufschlagen, dann fülle ich das Ganze in eine Form und
621 schiebe es in den Ofen hinein. Das dort dann wichtig ist das er irgendwann nach 3 oder 5 Jahren sagt,
622 ok das sind jetzt frische Eier, diese Eier kann man trennen, mit diesem Eiweiß kann man mit Zucker
623 einen Schnee schlagen, dann ist es natürlich für solche Mitarbeiter eine neue Erfahrung, oder ein ui
624 ich habe das einmal in der Schule gesehen, man kann auch eine Torte mit Eiern machen und so, aber
625 das kommt halt auf den Betriebstyp an und da habe ich dann auch sehr große Unterschiede. Dort ist
626 es natürlich sehr angebracht. Wo dann halt teilweise in Konditoreien Halbfertigprodukte geliefert
627 werden die von der Industrie kommen, oder aus Ungarn kommen und dann muss es quasi nur mehr
628 aufgetaut werden, geschnitten werden, aprikotiert werden und glasiert werden und die Glasur kommt
629 auch irgendwo aus einem Kübel, da ist es dann schon einmal Sinnhaft das man nach 2 oder 3 Jahren
630 sagt, ok eine Mohntorte kann man auch selber machen, eine Zitronenglasur kann man auch selber

631 machen und das gibt es zwar in einem Kübel, aber das geht auch anders. Diese Notwendigkeit sehe ich
632 jetzt bei uns an und für sich eher selten.

633

634 I: Gibt es von Ihrer Seite noch irgendwas was sie so zu den Themen Arbeitnehmerattraktivität,
635 Mitarbeiterführung, Motivation oder Fort- und Weiterbildungen was sie gerne sagen wollen oder sie
636 finden, das wäre noch erwähnenswert?

637

638 B: Im Großen und Ganzen habe ich schon ziemlich viel in diese Richtung gesagt. Nein, wichtig ist halt,
639 wie ich schon am Anfang gesagt habe Zuckerbrot und Peitsche. Wenn irgendwas nicht so ist, dann
640 muss man es dem Mitarbeiter sagen und muss ihm halt sagen, ok wie komme ich dorthin das wir das
641 Ergebnis haben, das wir brauchen sowohl von der Qualität als auch von der Schnelligkeit her und auch
642 im Umgang mit den Kollegen und wenn sich alle quasi in diesen 2 Pfeilern auf dieser Straße von links
643 bis rechts so verhalten, dann ist das gut und wenn halt einer meint, er muss es aus irgendeinem Grund
644 diese weiße Linie links und rechts überschreiten, dann muss man ihm das sagen und wenn es zu oft
645 passiert, dann ist es bei einem Mitarbeiterstand so wie es bei uns ist mit 40 oder 50 Mitarbeiter dann
646 auch nicht mehr tragbar, weil der macht die ganze Mannschaft kaputt, das ist, wenn eine Kiste mit
647 Äpfel hast und es ist ein Fauler drin, dann steckt er die anderen an und darauf muss man natürlich bei
648 einer gewissen Betriebsgröße achten, das alle wirklich das tun mit der Leidenschaft und mit der
649 Qualität und mit dem Enthusiasmus wie man das eben vorgibt und das muss man natürlich auch selber
650 vorleben, weil ich kann nicht sagen Wasser trinken und Wein predigen oder umgekehrt.

651

652 I: Also, wenn Sie sonst nichts mehr zu diesem Bereich sagen wollen, dann würde ich dann zum letzten
653 Punkt gehen, die Lehrlingsausbildung. Da haben Sie eh schon viel dazu gesagt. Welche Möglichkeit
654 haben Lehrlinge in ihrem Unternehmen, jetzt speziell nach der Ausbildung, außer dass sie jetzt sagen,
655 er bleib im Betrieb?

656

657 B: Da gibt es mehrere Möglichkeiten. Einerseits behalten wir unsere Lehrlinge gerne im Betrieb, weil
658 wir uns auf die Fahne geschrieben haben, wir bilden unsere Facharbeiter der Zukunft selbst aus. Wir
659 haben aber kein Problem, wenn unsere Lehrlinge nach einem Jahr oder zwei Jahren sagen, Chef, ich
660 möchte was anderes tun. Dann werden sie von uns auch unterstützt, wo sie hinwollen. Dann führen
661 wir meistens ein Gespräch, meistens ist es ja eh, so dass sie kommen und sagen, ich möchte noch 2/3
662 Monate hierbleiben und dann möchte ich irgendetwas anderes machen und dann sagst man, ok was
663 ist etwas anderes, was möchtest du machen, möchtest du im Beruf bleiben oder möchtest du ins Hotel
664 gehen, möchtest du in der Gastronomie bleiben und und und, und dann versuchen wir Möglichkeiten
665 auszuloten, oder möchten sie auch in unseren Betrieben bleiben. Man kann ja von der Konditorei bei
666 uns in die Küche wechseln, wo man dann eben kalter Platz, Dessertposten machst, wo man dann halt
667 sich von der Patisserie, also von der Konditorei in die Patisserie entwickelt und dann in die kalte Küche
668 entwickelt und dann im alla Card Geschäft ist und Buffets zu machen hat und Dessertbuffets zu machen
669 hat und solche Sachen, oder wenn die auch sagen sie möchten in eine andere Konditorei kennenlernen
670 so wie es bei uns in Wien ist mit ..., oder mit ... oder mit ... und, oder ..., wir kennen uns ja alle
671 untereinander und gute Leute werden da gerne auch zwischen den Chefs weitergeleitet, also da gibt
672 es eigentlich keine Feindschaften und solche Sachen, also wenn einer zu mir ein Lehrling kommt und
673 sagt, ok das was der ... mit den Hochzeitstorten macht, das möchte ich mir gerne anschauen, dann rufe
674 ich den ... an und sage ich, du ich habe eine Junge Mitarbeiterin die möchte zu die kommen, brauchst

675 du jemanden, wann brauchst du jemanden, da hast du die Telefonnummer macht euch das aus und
676 genauso wenn jetzt irgendwer sagt, ok ich möchte ins Ausland, ich möchte auf ein Schiff haben wir
677 natürlich die Kontakte zu ..., zu großen Konzernen, zu Kreuzfahrtlinien, dann man den Jungen
678 Mitarbeitern sagen kann wie komme ich dorthin, wie schaut das Leben dort aus, wie schaut der
679 Bewerbungsprozess aus, das man die dabei unterstützt und es kommt natürlich immer darauf an,
680 wenn sich der Lehrling bei uns gut verhalten hat und, oder der Jungfacharbeiter gut verhalten hat und
681 anständig war, dann hilfst du ihm gerne weiter. Wenn das nicht so war, dann hat es uns sehr gefreut,
682 dann ist dort die Tür und wir wünschen alles Gute.

683

684 I: Hat es bei Ihnen schon Lehrlinge gegeben, die die Lehre vorzeitig abgebrochen haben?

685

686 B: Ja, passiert immer wieder, liegt aber auch an der heutigen Gesellschaft und liegt auch teilweise am
687 Elternhaus, was wir festgestellt haben. Dadurch wir halt meistens auch Lehrlinge haben, die sehr jung
688 zu uns kommen mit 15, 16, 17, kommt dann ab und zu mit 18/19 irgendwie so, bricht der Vogel aus,
689 meistens bei den Burschen, weniger bei den Mädchen. Ich weiß nicht was dann in den Köpfen vorgeht,
690 ist mir schön öfter passiert vier Monate vor der Lehrabschlussprüfung sagen, sie wollen die Lehre
691 beenden und ich gekämpft habe darum das er sagt, dass er die Lehre fertig macht, weil die Prüfung
692 hätte er bestanden, vielleicht nicht mit einem Einser, aber mit einem Dreier. Sage ich, bleib die 3
693 Monate noch da oder die 4 Monate, mach die Prüfung und dann kannst du machen was du willst, aber
694 nimm den Zettel mit. Der ist zu mir gekommen und sagt, Chef ich will kündigen. Ich habe gesagt, ich
695 akzeptiere deine Kündigung nicht und habe ihn wieder nach Hause geschickt, darf ich eigentlich gar
696 nicht machen, sage ich, überleg dir das, nimm dir 3 Tage frei, rede mit deiner Mutter, rede mit deiner
697 Freundin, sonst irgendetwas, sage ich, mach die 3 Monate noch, mach die Prüfung und wenn du diesen
698 Prüfungszettel hast, beenden wir das Ganze, räumst du deinen Spint auf und wünsche ich dir alles
699 Gute, aber mach diese Prüfung damit du diesen Zettel hast. Du bist ein Mensch zweiter Klasse, wenn
700 du die Prüfung nicht hast und wenn du dann Tischler machst, oder LKW-Fahrer machst, oder auf einen
701 Trip nach Nepal mit deinem Rucksack gehst, völlig egal, aber nicht um die Burg war er zu überreden
702 das er die 3 Monate noch mach und die Prüfung macht. Aber das ist so und ich habe auch schon
703 Mitarbeiter erlebt, die halt dann irgendwie nach 2 Jahren draufgekommen sind, dass ihre Work-Life-
704 Balance nicht so ist, obwohl wir ihnen von Anfang angesagt haben, dass wir Samstag und Sonntag
705 arbeiten und das halt im Wechsel – ein Monat so, ein Monat so – und dann sehen sie halt in der
706 Berufsschule Mitarbeiter, die jedes Wochenende zuhause, oder die Freundin ist am Wochenende
707 zuhause und dann beschließen sie halt, sie wollen die Lehre woanders fertigmachen oder sie wollen
708 sie abbrechen, weil sie halt am Wochenende gerne zuhause sind, aber da kannst du ihnen auch nicht
709 helfen. Alle die bei uns anfangen, haben ein Lehrlings-Casting, einen Lehrlingsworkshop. Wir haben
710 mittlerweile auch diese Work-Life-Balance auch schriftlich verfasst in einer A4 Seite, das die
711 Mitarbeiter lesen können und auch nachlesen können, wie wir Work-Life-Balance sehen und ob das
712 mit Ihrem Gedankenbild dann auch zusammenstimmen kann oder auch nicht zusammenstimmen
713 kann. Wir sind sehr bemüht, wir haben viele Lehrlinge, die sehr gut sind, die bei uns sind, die aber auch
714 in anderen Betrieben sind, es gibt halt aber auch immer wieder welche, die sagen das will ich nicht,
715 oder das tue ich nicht. Es gibt auch Mitarbeiter, die halt dann bestimmte Spielregeln nicht einhalten.
716 Wo man dann ihnen sagen muss, so und so akzeptiere wir das nicht. Und dann gibt's natürlich auch
717 die Variante das dann die junge Dame dann zu mir sagt, sie kann mit mir nicht mehr arbeiten, wenn
718 mit ihr so gesprochen wird. Dann ist es halt so. Ich bin nur der Vorgesetzte – der Lehrherr – und
719 Betriebsleiter. Für die Erziehung die vorher die 15, 16, 17, 18-Jährige passiert ist, für das kann ich
720 nichts. Da gibt es klare Richtlinien, wie man sich krankmelden muss und diese komischen
721 „Samstagsfrühkrankenstände“ für einen Tag oder für zwei Tage, das ist halt alles irgendwie sehr

722 problematisch und das muss man ansprechen und wenn man das nicht aushält, dann ist es halt so.
723 Wobei das wird ihnen im weiteren Leben auch nicht wirklich weiterhelfen, ist meine Meinung.

724

725 I: Welche Erfahrungen haben sie bis jetzt mit der Generation Z gemacht?

726

727 B: Eigentlich nur gute. Diese Jammerei, die ich schon, dadurch das ich ja schon ein bisschen älter bin,
728 schon in meiner Jugend gehört haben, von den Alten damals – ja die heutige Jugend in die 80iger
729 Jahren, früher nach dem Krieg war das alles anders, diese Jammerei hört man heute auch wieder. Das
730 ist nur ein Problem in den Köpfen der damals Alten in den 80iger Jahren und der heute Alten in den
731 20iger Jahren. Ich sage, es hat früher Leute gegeben, die nicht gewollt haben und die die ein bisschen
732 länger von Begriff waren denen hast du es lernen müssen und das ist heute genauso. Das es heute
733 aufgrund von Social Medien und dem anderen Lebensstil andere Interessen gibt von den jungen Leuten
734 das ist vollkommen klar, aber damit muss man halt umgehen. Die Zeiten wo es im Fernsehen nur FS 1
735 und FS 2 gegeben hat und um Mitternacht ist die Bundeshymne mit der Fahne geflattert, die sind
736 vorbei und dementsprechend muss man sich richten. Aber wenn man beruflich den Leuten was bietet
737 punkto Fachwissens oder punkto Engagements kann man die heute wie vor 50 Jahren für diesen Beruf
738 begeistern und für Arbeit begeistern, Zielstrebigkeit erreichen und und und, also Das lasse ich nicht
739 gelten, dass die heutige Jugend schlechter ist als die von früher also das ist ein reines eigenes Problem
740 in manchen Köpfen.

741

742 I: Glauben Sie, dass sich die Anforderungen dieser Generation an einem Lehrbetrieb verändert hat im
743 Gegensatz zu früher?

744

745 B: Ich sage es jetzt einmal so, bei uns in einem klassischen Konditor- oder Bäckerhandwerk hat sich
746 sicherlich einiges verändert aber nicht im Wesentlichen, weil halt bestimmte Grundkenntnisse in der
747 Konditorei und der Bäckerei sag ich einmal seit Jahrzehnten ident sind. Es kann schon sein, dass sich
748 irgendwelche Zutaten verändert haben oder irgendwelche Lebensmittel verändert haben. Aber die
749 Grundherkunft – wie backe ich ein Brot oder wie mache ich eine Semmel oder wie mache ich eine
750 Sachertorte oder wie mache ich eine Erdbeerschnitte - haben sich im Wesentlichen nicht großartig
751 verändert. Früher hat man halt die Erdbeeren von April bis Juni bekommen, wie sie halt im Marktfeld
752 reif waren, heute kannst du die Erdbeeren rund um das Jahr kaufen, weil dann kommen sie halt aus
753 Chile oder Marokko oder sonst irgendwo her, aber das ist nicht wesentlich und da ist natürlich in
754 unserem Berufen – Konditorei/Bäckerei – noch sehr bodenständig. Wo natürlich der große Sprung ist
755 in anderen Lehrberufen wo sich natürlich immens viel getan hat, wenn ich da jetzt denke an Berufe
756 wie z.B. Elektriker oder Installateur oder was es da alles gibt, auch diese neuen Berufe mit Social Media,
757 Computer, Softwareentwicklung und rund zu tun hat, da ist es natürlich so schlimm, dass sich das
758 Fachwissen und die Anforderungen alle 5 Jahre verdoppeln, so irgendwie redet man da davon. Das ist
759 natürlich schon sehr dramatisch, weil wenn du da nicht nach 10/15 Jahren in diesem Beruf immer
760 wieder am Ball bleibst, bleibst auf der Strecke. Diese Problematik sehe ich bei unseren klassischen
761 Berufen nicht, sicherlich man muss mit der Zeit gehen. Es gibt die Trends eben mit vegan, mit wenig
762 Zucker, mit laktosefrei, mit glutenfrei und und und, wo es neue Spielwiesen gibt, wobei das
763 Grundhandwerk ist das Grundhandwerk.

764

765 I: Glauben Sie, dass sich das Interesse der Generationen an den Lehrberufen Bäcker und Konditor
766 verändert hat?

767

768 B: Ja. Das Interesse möchte ich nicht sagen, aber die Vielfalt ist halt natürlich wesentlich größer
769 geworden. Früher hast du natürlich diese 35 klassischen Lehrberufe gehabt und jetzt hast du halt diese
770 klassischen 35, oder die klassischen 35 hast du nicht mehr, aus diesen klassischen 35 sind nur mehr
771 klassische 20 übriggeblieben, aber dafür gibt es 70 neue. D. h. da hat sich natürlich ein anderes
772 Spektrum eröffnet für die Jugend und da ist natürlich dieses klassische Handwerk natürlich nicht mehr
773 so stark vertreten, wie halt diese ganzen modernen Berufe wo es in technische Richtungen geht, in
774 Computer geht, in Software geht und und und, Marketing, Vertrieb und und und. Und da ist natürlich
775 Corona wieder sehr sehr positiv gewesen, Homeoffice von zu Hause aus arbeiten mit einem Computer
776 vernetzt mit Skype und mit Teams und so weiter. Da hats Konzerne oder Betriebe gegeben, die das
777 früher schon genutzt haben im kleinen Rahmen und da werden wir in der Zukunft dementsprechend
778 profitieren, weil ich sage einmal in großen Konzernen wo ich schon war, im ... oder so mit Homeoffice
779 vor 9 oder vor 10 Jahren das war verpönt, du hast da schon regelmäßig im Büro erscheinen müssen
780 und hast Stempeln müssen und das hat sich natürlich sehr wohl geändert das du mit einem Laptop zu
781 Hause sitzen kannst und deine Arbeit von zu Hause auch machen kannst und das ist dann halt schon
782 sehr positiv, aber das sind halt Sachen, die treffen bei uns nicht zu, weil ich kann nicht sagen wir sind
783 im Homeoffice und unsere Leute machen die Kipferln zu Hause und bringen sie am nächsten Tag in die
784 Arbeit mit. Das wird nicht funktionieren. Insofern sind da einem klassischen Bereich, wo du halt in die
785 Arbeit gehen musst. Ich sage jetzt einmal was irgendwann einmal sein wird und auch jetzt schon
786 passiert ist, von der technischen Ausstattung in den Backstuben, in den Konditoreien, dass man
787 natürlich bestimmte Arbeitsbereiche verlagern und verschieben kann. Ich brauche nicht unbedingt alle
788 Bäcker um 1 Uhr früh da, sondern das was in der Früh ausgeliefert werden muss, muss halt dann
789 gemacht werden, und der zweite oder dritte Schwung geht dann sowieso halbgebacken, vorgebacken,
790 endgefertigt, tiefgefroren zum Regenerieren, zum wieder aufbacken und so weiter in die Betriebe, weil
791 natürlich auch der Konsument, der am Nachmittag und Abend einkaufen möchte, ein frisches Gebäck
792 haben möchte. Und das frische Gebäck, das um 1 Uhr in der früh angefangen wird zu backen, ist dann
793 um 6 Uhr am Abend nicht mehr das Frischeste. Und da gelten natürlich aufgrund der Wünsche der
794 Konsumenten natürlich andere Produktionsbedingungen, andere Rahmenbedingungen, wie das dann
795 gemacht wird. Und da kann man dann schauen, wie kann ich mir die Arbeitszeit anders einteilen. Wie
796 kann ich das Umfeld für meine Mitarbeiter attraktiver gestalten, sei es mit Wechseldiensten, sei es mit
797 Schichtdiensten. Ich kann mir auch gut vorstellen, wenn es Betriebe gibt die irgendwo in der Peripherie
798 sind, wo man schwer hinkommt das man dann sagt, ok man geht auf eine 4-Tage-Woche wo die
799 Mitarbeiter 10 Stunden pro Tag arbeiten und dann 3 Tage frei haben und wenn du das in ein
800 rollierendes System wenn du halt 7 Tage die Woche arbeitest, dann hast du halt dann Schichten wo du
801 4 Tage arbeitest, 6 Tage frei hast, dann 8 Tage arbeiten tust, 6 Tage frei hast, also da gibt es sicher
802 Ideen oder Möglichkeiten, wenn es den Mitarbeitern daugt wo man sich dann schon für die Zukunft
803 rüsten kann wo man sagt, ok von der Produktion her, vom Ablauf her, ob ich jetzt 8 Stunden arbeite,
804 oder 10 Stunden arbeite, ist es vielleicht sogar effektiver, weil die Reinigungszeit dementsprechend
805 kürzer wird und ich habe eine längere Produktionszeit und für die Mitarbeiter ist natürlich attraktiver,
806 weil er halt einen Tag weniger eine Dreiviertelstunde in die Arbeit fahren zu muss, oder eine
807 Dreiviertelstunde weniger heim fahren muss, das heißt er hat Eineinhalbstunden an Freizeit gewonnen
808 und die 2 Stunden die er dafür halt länger arbeitet steht er eh meistens auf der Autobahn im Stau oder
809 so. Also da gibt es schon Möglichkeiten, wo Firmenchefs und Leute überlegen können, wie kann man
810 sich in der Zukunft aufstellen, um eben dieses Work-Life-Balance dementsprechend zu gut darzustellen
811 und dasselbe gilt natürlich auch für Teilzeit. Große Betriebe, wo es auch Kinderbetreuung gibt, wo dann
812 sage ich einmal die Mütter mit ihren Kindern in die Arbeit fahren können, und dann gibt's einen

813 Betriebskindergarten wo die Kinder wohlbehütet sind und die geht dann nach 5 Stunden mit ihrem
814 Kind heim. Wenn das größere Betriebe sind gilt es schon solche Sachen anzudenken, dass man auch
815 solche Sachen umsetzen kann, um einfach den Beruf auch für Mütter und ältere Personen attraktiv zu
816 machen.

817

818 I: Glauben Sie, dass es zukünftig schwierig werden wird, Lehrlinge zu finden?

819

820 B: Grundsätzlich ja aber nicht wesentlich. Ich sage einmal aufgrund der geburtenschwachen Jahrgänge
821 gibt es halt einfach weniger, nur wenn man sich dementsprechend abhebt und was bietet, wird man
822 Lehrlinge finden und es kommt halt drauf an, wie attraktiv die Betriebe sind. Ich sage einmal im Handel
823 gehen da die Betriebe schon sehr innovative Wege, weil natürlich Einzelhandel, Diskonter Lehrlinge
824 oder Fachkräfte zu finden wahrscheinlich noch schwieriger ist wie bei uns in der Bäckerei oder
825 Konditorei, wo dann wirklich plakativ angeschrieben wird als Lehrling verdienst du über 1000 Euro,
826 wenn du ein gutes Zeugnis hast, bekommst du den Führerschein bezahlt und und und. Und wenn du
827 bei uns im Diskonter Konzern glücklich bist, hast du die Möglichkeit dann über eigene Akademien in 5
828 Jahren Marktleiter zu werden, wobei die Frage ist, ist das für irgendjemanden erstrebenswert das er
829 irgendwann einmal mit 25 oder 30 in einem Diskonter Marktleiter ist? Und wie geht das Leben weiter?
830 Oder plane ich meine Karriere anders, aber das muss jeder für sich selber entscheiden. Ja also für unser
831 klassisches Gewerbe Bäckerei, Konditorei in einem fundierten hochwertigen Betrieb wird es
832 schwieriger, aber das wird es für alle, aber wir werden uns da sicher dementsprechend behaupten
833 können.

834

835 I: Gibt es irgendwelche Maßnahmen, die sie setzen würden, jetzt außer Arbeitszeitveränderung oder
836 die Arbeitszeitanpassungen, dass sie den Bäckerei- und Konditoreilehrberuf jetzt attraktiver für
837 Jugendliche machen könnten?

838

839 B: Wenn das was geschieht, dann muss es mehr oder minder flächendeckend in Österreich weit gehen,
840 über die Wirtschaftskammer, über die Handelskammer, über die Fachverbände, dass man da einerseits
841 das duale System dementsprechend unter die Lupe nimmt, was grundsätzlich ja sehr gut ist und ein
842 Erfolgsmodell ist, aber natürlich seit Jahrzehnten so gelebt wird und da gilt es natürlich zu überlegen:
843 wie kann ich da und nicht nur für mich als Bäckerei oder Konditorei, als Einzelbetrieb was tun, sondern,
844 da muss ich strukturell was verändern. Ist die Berufsschule mit dem was dort noch unterrichtet wird,
845 zeitgemäß. Den ersten Anfang haben jetzt quasi gemacht, jetzt seit dem ersten Lehrjahr wird in der
846 Berufsschule unterschieden bei einer Konditorlehre ob du den Fachbereich Konditor machst, oder den
847 Fachbereich Patissier machst, wobei das ist so eine wischi waschi Geschichte das sie da quasi nur den
848 Namen auseinander geteilt haben und das Berufsbild nur ein bisschen auseinander gezupft haben und
849 wenn man da was tun möchte, dann muss man da verschiedenste Leute aus den verschiedensten
850 Branchen und den verschiedensten Ebenen zusammenholen und sagen, ok was wollen wir in 10
851 Jahren, was wollen wir in 20 Jahren und was wollen wir in 30 Jahren? Wo geht die Reise hin? Und das
852 müssen wir dann mit den Schulen umsetzen. Und das muss dann von der Schule in den Betrieb
853 weitergehen. Weil wenn ich in der Schule nur das lerne, was in den 60er Jahren attraktiv war und bei
854 mir im Betrieb schon wieder ganz anders ist nicht mehr, dann klafft das auseinander. Und wenn ich
855 dann im Fernsehen in diesen Hochglanz Shows zum Thema Kochen, Konditor oder Bäckerei
856 irgendwelche Sachen sehe die die Lehrer in der Schule schon nicht mehr wissen, dann wird es natürlich

857 schwierig, ist ja nur mal so ein Beispiel, wir haben einmal so ein Sommertörtchen gemacht, so ein
858 Waldbeertörtchen und haben dann so einen grünen Schwamm drauf getan, so einen Sponge und das
859 ist halt nichts anderes als wie so eine Eiweißpartie die was du in der Mikrowelle in einem Plastikbecher
860 oder in einem Papierbecher hoch poppen lässt und das ist grundsätzlich eine witzige Geschichte und
861 ist gefrierstabil und kannst du geschmacklich mit verschiedensten Fruchtpürees und mit verschiedenen
862 Kräutern anreichern, also man kann da sehr kreativ sein, wenn man, ein Lehmädchen von mir im
863 dritten Lehrjahr hat von mir bei einem Wettbewerb in der Schule Sponges gemacht und der
864 Fachvorstand dort hat dann einen mittelschweren Auszucker bekommen was sie dort aufführt, das ist
865 dann natürlich kontraproduktiv wenn die dort in der Schule mit dem Wissen von vor 30 Jahren zu
866 schulen und zu motivieren, das wird dann schwierig und da hilft der Ehrgeiz von einzelnen
867 Unternehmen nur in ihrem Fall, aber strukturell um das Ganze auf ein Level sag ich jetzt einmal 2050
868 zu heben, muss man da mehr tun. Da ist natürlich die Politik und bestimmte Sachen gefragt wie geht
869 es wohin. Und im Zuge dessen wird dann auch sicher das Thema Gehalt, Kollektivvertrag und so ein
870 Thema sein, weil mit einem Beruf, mit einem Handwerksberuf mit 40 Stunden sollte ich in der Lage
871 sein, meine Familie zu ernähren und da ist die Frage, was ist eine Familie? Bin das ich alleine oder ist
872 das eine Frau die arbeiten geht und 2 Kinder die eine normale Ausbildung haben und wie entwickeln
873 sich die Wohnungspreise oder Grundstückspreise und und und, und das spielt dann natürlich mit eine
874 Rolle. Wenn ich mit einem Handwerksberuf der ehrenwert ist und kreativ ist und schön ist, ob das jetzt
875 Bäcker ist oder Konditor ist, ich schon im Vorhinein weiß es wird schwierig sein meine Familie mir 35
876 oder 40 über die Runden zu bringen, wie man sich das halt vorstellt, das man einmal im Jahr im Winter
877 in der Urlaub fährt und einmal im Jahr im Sommer in den Urlaub fährt und ein normales Leben führt
878 irgendwie zu viert auf 100 Quadratmeter und das im Vorfeld weiß, dann wird es natürlich schwieriger
879 sein die Leute für so einen Beruf zu finden, aber das sind eben strukturelle Dinge die man im kleinen
880 Betrieb sich zwar Gedanken machen kann und entgegensteuern kann, wobei das im Großen und
881 Ganzen ist da Politik und andere Menschen gefordert.

882

883 I: Was glauben Sie wie wird sich die Lehrlingsausbildung in Zukunft verändern oder wird sie
884 gleichbleiben?

885

886 B: Nein, es wird sich sicher was verändern, wobei diese großen Veränderungen, die da immer
887 prophezeit werden, sehe ich nicht. Ein Beispiel aus meiner Schulzeit und das sind mittlerweile auch 35
888 Jahre, wo wir in der Hotelfachschule erklärt worden ist, ihr seid die letzte Generation, wo noch selber
889 gekocht wird, wo noch selber eine Rindsuppe angesetzt wird, wo noch selber Rindsbraten gekocht
890 wird. In 5 oder 10 Jahren gibt es das sowieso nicht mehr, weil dann das gibt es alles nur mehr
891 Convenience und dann kommt das alles fertig. Das war die Prophezeiung, die ich vor 35 Jahren gehört
892 habe. Das sich seit dem im Bereich Convenience und Vorgefertigte Produkte und so weiter vieles getan
893 hat und das die Industrie mitgezogen hat und der ganze Einkaufs- und Produktionsfluss, das ist schon
894 richtig, aber gekocht in guten Betrieben wird heute nach wie vor und die die das heute noch so
895 machen, wie wir das vor 35 Jahren gelernt haben, oder sich weiterentwickelt haben, das sind die
896 Lokale, die heute voll sind und die sind gefüllt und in der Zeitung stehen und wo die Wirtsleute und
897 Küchenchefs, oder die Restaurantleiter, oder die Sommeliers in den Magazinen sind oder die
898 Konditoren im Fernsehen irgendwo eingeladen sind bei irgendwelchen Nachmittags Geschichten und
899 dort dann irgendetwas rühren, oder machen die werden sich behaupten und Insofern wird es nicht
900 das große Aussterben geben und die große Veränderung und so wie es mir gegangen ist mit diesem 35
901 Jahren Köche sterben aus und es gibt nur mehr Convenience, so sehe ich das auch heute, sicher wird
902 sich einiges verändern in der Ausbildung, die Technik geht weiter, die Industrie geht weiter, die
903 Zulieferfirmen gehen weiter, jeder will ein Geschäft machen. Die Arbeitskraft ist das teuerste und die

904 muss effizient und am besten eingesetzt werden und da wird es halt wieder Schritt für Schritt was
 905 geben, wo man sich das Leben erleichtern kann mit irgendwelchen Öfen, mit irgendwelchen
 906 Maschinen, mit weiß der Teufel was es da alles geben wird und wobei das klassische Handwerk
 907 Bäcker/Konditor wird's in einer Form wieder geben und auch immer geben. Vielleicht werden dann
 908 irgendwelche Zuckersorten entwickelt, die umweltfreundlicher erzeugt werden können als der aus der
 909 Zuckerrübe wo man halt weniger Wasser braucht, oder vielleicht kommt man dann auch drauf das die
 910 Mandelmilch nicht das tollste ist, obwohl es jetzt in aller Munde ist, weil 90% der Mandeln kommen
 911 aus Kalifornien und in Monokulturen und dort werden Pestizide versprüht das diese Mandeln dort
 912 wachsen und die brauchen für einen Mandelbaum weiß ich nicht wie viel Wasser und dann kommen
 913 die Mandeln dann von Amerika nach Europa und dann wird das Marzipan daraus gemacht, das ist alles
 914 zu hinterfragen ob diese Mandelmilch wirklich so toll und wunderbar ist und unsere Bauern werden
 915 jetzt geschunden, weil die Kuhmilch so schädlich ist, weil die Kuh leider Gottes so viel Pfurzt und dann
 916 so viel CO2 abgibt in die Umwelt und die Butter das schädlichste Lebensmittel ist das es gibt. Ich sage
 917 einmal, das sind lauter so plakative Sachen ich glaube, das wird sich mit gesundem Menschenverstand
 918 relativieren und so sehe ich eigentlich sicherlich wird sich der Beruf weiterentwickeln aber nicht so
 919 drastisch wie das teilweise von irgendwelchen Universitätsdozenten prognostiziert wird oder
 920 irgendwelche Food Blogger schon die Trends sehen. Da sind meistens viel Publicity und Luft dahinter,
 921 oder viel Wunsch oder irgendwelche Möglichkeiten. Die Realität ist da meistens 2 Schritte dahinter
 922 und irgendwo bodenständig.

923

924 I: Was würden Sie selbst an der Lehrausbildung oder am Lehrbild verändern?

925

926 B: Da tu ich mir schwer, weil ich kein Konditor bin. Grundsätzlich ist mein Bestreben, dass man das was
 927 heute zum Beispiel in einer modernen Konditoreien Praxis ist und Gang und Gebe ist, das gehört auch
 928 in die Schulen und da haperts es meiner Meinung nach auch an der Ausbildung des Lehrkörpers, an
 929 der Motivation des Lehrkörpers und das eben diese Dinge die in einer guten Konditorei Praxis sind
 930 eben, so wie vorhin schon angesprochen mit Sponge und solche Sachen, das solche Sachen auch in der
 931 Schule gelernt werden, oder irgendwelche Shini Glasses selber kochen kann, das muss man nicht im
 932 Kübel kaufen und diese verschiedenste Techniken mit Air Brush und solche Sachen, das gehört einfach
 933 als Standard in die Schule und ich bin auch überzeugt, wenn diese sag ich einmal für uns normalen
 934 Sachen in einer Konditorei in die Schule integriert, dann wird auch der Beruf für die jungen Leute
 935 wesentlich attraktiver, weil ich muss ja nicht unbedingt in der Schule mit einem Air Brush Torten
 936 bespritzten sondern ich kann ja da Plakate nehmen, oder Zuckerplatten nehmen und dort einmal mit
 937 Air Brush üben und mir aus dem Internet irgendwelche Comic Figuren holen und dann sagen, ok wie
 938 komme ich dort hin und wie fange ich dann an mit einer klassischen Kakaomalerei und dann mit Air
 939 Brush weiterzuarbeiten und dann irgendwelche spacygen Zuckergraffitis zu machen und nur weil ich
 940 solche Sachen irgendwelchen Berufsschullehrern erzähle, obwohl die teilweise jünger sind als ich,
 941 greifen sie sich auf den Kopf, aber das ist halt warum ich meinen Beruf liebe und warum wir innovativ
 942 sind und warum wir immer weiter denken über den Tellerrand hinaus und sagen, ok was können wir
 943 noch alles machen um den Kunden zufrieden zu stellen, um ihm etwas neues zu bieten obwohl wir aus
 944 einer klassischen Konditorei kommen und lauter klassische Traditionsbetriebe haben und und und.
 945 Auch mit der Techniken mit Schneidemaschinen oder mit Silikonformen spielen und mit
 946 verschiedensten Techniken arbeiten, um einfach da von unserem klassischen Handwerk in eine
 947 moderne Konditorei, Bäckerei, Patisserie zu kommen, um einfach dem Gast eine ganz anderes
 948 Geschmacks Erlebnis optisch und so weiter zu geben, weil aus einer Sachertorte gibt es halt noch ein
 949 bisschen mehr und ich sage einmal, das weiß man bei uns in Österreich nicht, aber wenn man
 950 irgendwann einmal auf einem Touristischen Platz in Wien einmal ist und dann irgendwelchen

951 Menschen aus Amerika oder irgendwelche Menschen aus China sieht und sagt: What, this was the
952 famous Sachercake, it's a Chocolate Cake. Ja und so ist es auch.

953

954 I: Welche Gründe kann es aus ihrer Sicht haben, dass Jugendliche, die nach der Lehrzeit die LAP
955 gemacht haben und dann den Beruf wechseln?

956

957 B: Die Gründe können vielfältig sein, das kann einerseits wegen der Arbeitszeit zu tun haben, das kann
958 einerseits zu tun haben das es relativ schwierig ist das man mit 15 schon weiß, was man im Leben
959 wirklich machen möchte und das ist legitim. Ich glaube es gibt eine Studie, die besagt, dass alle
960 Menschen in ihrem Leben durchschnittlich 2,4 verschiedene Berufe ausüben. Das heißt, es ist ganz
961 normal das man sagt, ok ich habe eine Lehrausbildung als Koch oder Konditor oder Bäcker gemacht
962 und das hat mit jetzt 5 Jahre Spaß gemacht, aber ich möchte etwas anderes ausprobieren und die
963 Chance etwas anders auszuprobieren ist speziell dann gegeben wenn ich sage, ok ich habe die Lehre
964 fertig und dann fällt mir etwas anderes ein, oder ich habe die Lehre gemacht und habe dann 2 Jahre
965 den Beruf gemacht und dann sage ich, ok ich möchte etwas anderes machen, weil wenn ich alleine bin
966 und ungebunden bin und kein Haus habe und keine Kreditzahlungen habe und keine Familie habe und
967 keine Frau habe und keine kleinen Kinder habe die noch in einem Wiener Kinderwagerl sind, diese
968 ganzen Verpflichtungen, ich sage einmal diese Treitmühle wo man da hineingerät ist dann ganz anders.
969 Wenn ich sage, ich bin nicht anspruchsvoll, ich habe eine kleine Wohnung, ich fahre ein kleines Auto,
970 ich fahre gelegentlich auf Urlaub und wenn ich nicht auf Urlaub fahre freut es mich am Neusiedlersee
971 auch, dann kann ich noch eher sagen, ok Konditor oder Bäcker war schön, aber mich interessiert jetzt
972 Computer, oder mich interessiert irgendetwas kreatives, ich habe eigentlich immer schon einmal mit
973 Holz etwas tun wollen, oder ich möchte in den Bereich gehen Lebensmittelindustrie, Biobereich wo
974 man jetzt sehr viel machen kann mit züchten von irgendwelchen Sprossen, Kräutern, Pilzen und und
975 und. Das gibt es natürliche viele interessante Geschichten, ich habe da jetzt das letzte Mal gesehen, da
976 hat einer entwickelt, Pilzkulturen, die auf Baumstämmen wachsen, ich glaube, Birkenpilze heißen die
977 und der hat jetzt irgendwie mittlerweile eine ganze Farm irgendwo im Wald wo er da 2 Meter große
978 Baumstämme geviertelt einschneidet, die hängen dann dort irgendwo im Wald herum und dort
979 züchtet er, indiziert er diese Pilze hinein und dann wachsen die und ich sage einmal, wenn ich jung bin
980 und das interessiert mich und ich mache dann so ein Lebensmittel und das verkaufe ich dann über
981 Internet oder in guten Restaurants, dort wo es halt Sinn macht, oder wie der ... mit seinen Schnecken,
982 ja und da gibt es eh einige Beispiele, oder im Marchfeld da gibt es ein Paar die machen Kräuterseiblinge
983 und Austernpilze, da waren auch zwei Junge die haben, ich glaube der eine war Gärtner und der andere
984 war Koch, haben vor 25 Jahren oder vor 20 Jahren dort alte Glashäuser zusammengekauft wo es sich
985 nicht mehr rentiert hat diese zu heizen und haben dann gesagt, ok was machen wir dort und die haben
986 dann halt gesagt, ok da gibt es diese ganzen asiatischen Kressen, Shizukresse und und und, das braucht
987 wenig Wasser, das brauch keine Sonne, das braucht es nicht warm und dann wird sowas gezüchtet.
988 Ich glaube das es nicht schlecht ist, sondern das das eine natürliche Geschichte ist das Leute dann
989 irgendwie sagen mit 20, 25 es war schon schön, aber ich möchte in meinem Leben noch etwas anderes
990 machen und da halt aufgrund des Alters und des Horizonts da halt natürlich einen anderen Einfluss
991 haben, weil ich sage einmal mit 15, 16, 17 ist halt der Lehrberuf dann schon teilweise irgendwo aus
992 dem Familienkreis hergeholt, weil die Oma hat immer gebacken höre ich immer und das möchte ich
993 jetzt auch machen und 5 Jahre später ist halt das was die Oma gemacht hat schön und gut, das weiß
994 ich jetzt, aber vielleicht gibt es im Leben auch noch irgendetwas anderes und ich finde das nicht
995 schlecht, finde das auch durchaus normal. Genauso gibt es dann auch die, die dann mit 25 oder 30
996 sagen, ich möchte nicht mehr in diesem Versicherungsbüro sitzen, ich möchte wieder zurück zum
997 Ursprung und möchte auf dem zweiten Bildungsweg Konditor werden, also das gibt es genauso, oder

- 998 irgendwelche Marketing Leute kommen dann mit 40 drauf nach dem zweiten Burn Out, so eine kleine
999 Konditorei oder so eine Bäckerei Gastronomisch ist mir lieber wie diese ganzen Marketing Geschichten,
1000 also diese Möglichkeiten gibt es in sowohl die eine als auch in die andere Richtung.
- 1001
- 1002 I: Gibt's von Ihrer Seite noch irgendwas zum Thema Lehrlingsausbildung was sie noch gern sagen
1003 würden oder was erwähnenswert wäre?
- 1004
- 1005 B: Grundsätzlich ist es so, aber das habe ich eh schon einmal gesagt, dass wie man etwas vorlebt, so
1006 bekommen es die Jungen mit. In der Regel, die die sich für den Beruf entscheiden, nehmen das auch
1007 so an das sie das dann auch verinnerlichen. Wenn ich als Vorbild zu meinem Beruf keine Liebe habe
1008 und keinen Enthusiasmus habe für das was ich tue, dann kann ich das von dem jungen Menschen auch
1009 nicht erwarten, wenn ich jeden Tag mit so einem Gefriss in die Arbeit komme und sage, heute müssen
1010 wir 27 Sacher machen, schauen wir das wir fertig werden und das wir heimgehen, dann kann ich von
1011 ihm nicht erwarten, das er eine Liebe zu seiner Sachertorte bekommt und das das Biskuit schön
1012 gebacken ist und das die Marmelade richtig heiß ist, auch wenn man nur von einer Sachertorte spricht,
1013 aber da muss eine Liebe drin stehen und die Schokolade muss temperiert sein und wenn ich sie
1014 einstreiche muss das schön sein und dann muss das schön glänzen und dann muss das schön einziehen
1015 können und dann muss eine schöne tränke drauf kommen damit sie schön saftig ist und nicht so
1016 trocken ist wie eine originale Sacher und diese Liebe und diesen Enthusiasmus das muss man den
1017 jungen Leuten vorleben und dann hat man erst eine Chance das sie das auch selber so empfinden und
1018 das sie das dann auch mit leben und auch weitergeben und wenn ich einfach nur von einer Arbeit rede
1019 die ich machen muss, dann wird das halt schwierig.
- 1020
- 1021 I: Ein schöner Abschluss. Ich wäre dann mit meinen Fragen so weit durch. Danke schön für Ihre Zeit
1022 und für Ihre Informationen es war sehr hilfreich und wenn sie sonst nichts mehr Wichtiges sagen
1023 wollen...
- 1024
- 1025 B: Nein.

1 Transkription Interview IP10 31.01.2022 7 Uhr, Wörgl (Tirol), Präsenz

2

3 I: Also als erstes möchte ich mich einmal recht herzlich bei Ihnen bedanken, dass Sie sich die Zeit für
4 mich nehmen, und dann würde ich gleich mit der ersten Frage starten. Was verstehen sie unter dem
5 Begriff Fachkräftemangel?

6

7 B: Fachkräftemangel ist das in den letzten paar Jahren einfach ein paar gewisse Sachen versäumt
8 worden sind dass wir jetzt in diese Phase kommen wo wir einen Facharbeitermangel haben und es ist
9 einfach viele Sachen schiefgelaufen oder zu wenig gemacht, es ist vor 20 Jahren wenn man soweit
10 zurücknehmen kann ist das weiß ich noch von der Politik gesagt worden wir müssen mehr Studenten
11 brauchen wir, wir müssen mehr Studium machen, wir brauchen einfach gescheiterte Leute dass die
12 Wirtschaft in Österreich gesichert ist. Jetzt haben wir viel darauf gesetzt, wenn ich heute höre das
13 40% von den Jungen studieren gehen und nur mehr 60% übrig bleiben was dann als Fachleute oder
14 eine Lehre anfangen und von den 60% werden auch nicht viele lernen anfangen sondern sonst
15 irgendwo hingehen oder vielleicht gar nichts lernen und das ist eigentlich die Versäumnis die wir
16 gemacht haben, wir haben einfach, die Politik hat vor 20 Jahren schon die falsche Richtung
17 eingeschlagen eigentlich, sie haben halt wirklich das gefördert studieren gehen, lernen ob der jetzt
18 Entschuldigung dass ich das jetzt sage, aber überhaupt das Zeug dazu hat oder nicht war eigentlich
19 zweitrangig den Boxen wir irgendwie durch und da haben sie zu wenige Sicherheitsmaßnahmen
20 eingeführt dass sie sagen, okay wenn er jetzt zweimal durchgefallen ist oder einmal dann ist es fertig
21 oder dann kann er nicht mehr weiter studieren gehen oder so in eine Richtung, aber das hat man
22 alles mit Gewalt durchgeboxt das ist einmal der Hauptgrund. Der zweite Grund ist das gewesen, dass
23 es einfach im Bereich Bäckerei was ich sagen kann, einfach zu wenig getan worden ist von der Innung
24 her, dass es für Lehrlinge interessant wird. Man muss sich das so vorstellen, das kann man auch
25 nachlesen, 60 bis 70% von diesem Brot das verzehrt wird in Österreich wird untertags produziert,
26 wird ja gar nicht mehr in der Nacht produziert, aber nach wie vor steht bei der Innung drin, wenn
27 man heute nachschaut Bäckerlehrling um vier Uhr in der Früh darf der anfangen, 6 Tage Woche und
28 welcher Jugendlischer möchte noch sechs Tage arbeiten gehen, um vier Uhr in der Früh anfangen wo
29 er die ganzen Freundschaften verliert von heute auf morgen, so ist es mir auch gegangen vor 30
30 Jahren oder vor 35 Jahren, aber das waren andere Zeiten da hat es nichts anderes gegeben, aber
31 heutzutage ist es fast bei den Bäckern normal dass sie eine 5 Tage Woche haben und die
32 Großbetriebe, bei mir braucht ein Lehrling nicht mehr anfangen um 4 Uhr in der Früh, bei mir fängt
33 der an zwischen 6 Uhr und 7 Uhr in der Früh am Vormittag und sieht alles, weil alles was in der Nacht
34 produziert wird das ist frisch Brot und untertags auch noch einmal und sonst hat ein Bäcker
35 angefangen für seine ganze Fähigkeit was er braucht zur Gesellenprüfung das lernt er untertags bei
36 mir und hat fünf Tage Woche, aber das bleibt nach wie vor von der Innung noch nicht breitgetreten
37 in diese Richtung, es wird nach wie vor festgehalten anbei, die Innungsmitglieder eigentlich was da
38 etwas zu sagen haben meistens kleine oder mittlere Betriebe sind die was in der Nacht noch
39 beschäftigt sind und das Umdenken eigentlich noch nicht soweit ist bei denen und das hat dazu
40 geführt dass Bäcker noch schlechter unterwegs ist gleich wie Gastro, weil bei der Gastro haben sie
41 die Fünf-Tage-Woche auch relativ spät eingeführt und die in der Gastronomie da ist das Personal halt
42 schon viel ausgenutzt worden sage ich jetzt, das kenne ich selber bei gewissen Hotels und die guten
43 Hotels oder guten Häuser die haben das Problem nicht, die haben schon für die nächste Saison die
44 Leute und die kann ich eigentlich auch das ganze Jahr beschäftigen, das ist Sommer- sowie
45 Wintersaison, weil sie eigentlich das ganze Jahr dementsprechend ausgebucht sind in diese Richtung,
46 ja das ist mal eine ich mache mal kurz Pause.

47 I: Haben Sie in Ihrem Unternehmen schon einmal Erfahrungen mit Fachkräftemangel gemacht?

48

49 B: Ja.

50

51 I: Inwiefern? Oder welche?

52

53 B: Ja das man Annoncen schaltet und hinein schreibt 5 Tage Woche Bäcker und es meldet sich keiner
54 und es meldet sich deswegen keiner weil nichts herum ist, wenn man in Bäckereien geht da gibt es
55 Gesellen die haben entsprechend noch Gesellen, von der Ausbildung her ist einfach zu wenig
56 gemacht worden, es ist zu wenig Nachwuchs gekommen das haben wir ja vorher schon gesagt und
57 somit ist keiner da und der nächste Schritt ist halt wenn man den Fachleute mal gehabt dann musst
58 du mehr industrialisieren mit Maschinen sich dementsprechend aushelfen und es gibt den
59 klassischen Hilfsarbeiter in dem Sinne nicht mehr, der Hilfsarbeiter den wir jetzt anstellen das sind
60 alles Fachleute, die bilden wird zu haben Fachleuten aus sage ich jetzt, aber den klassischen
61 Hilfsarbeiter der was nur abgespült hat oder nur das Brot verräumt hat, den gibt es in dem Sinne
62 nicht mehr. Den kann man sich auch nicht mehr leisten, weil man bildet insoweit aus zu der
63 Maschine dass er sie beherrscht und das kann und somit ist das der neue Fachkraft in dem Sinne, das
64 kenne Fachkraft ist, weil er das nicht gelernt hat, aber es wird in den nächsten 10 Jahren sage ich
65 kann man sich nur so weiterhelfen dass man in Maschinen investiert und dass man halt die wenigen
66 Fachleute die man hat genau einsetzt für das was man sie braucht wo man ihr Fachwissen noch voll
67 herausholen kann wo man es wirklich braucht und aber nicht mehr verlangt auf und Ab für gewisse
68 Arbeiten die sie haben, der neue Hilfsarbeiter macht eigentlich in dem Sinn und das wird in den
69 nächsten 10 bis 15 Jahre sage ich jetzt und dann sind die auch weg und dann haben wir noch größere
70 Probleme sage ich, wenn wir jetzt nicht die Kurve kratzen mit Lehrlinge ausbilden und mit
71 Nachwuchs dementsprechend Schulen, weil den Facharbeitermangel den wir jetzt haben ist noch
72 nicht die Spitze sage ich, das ist absolut noch nicht die Spitze das kommt noch in den nächsten 10
73 Jahren, weil die Generation wo alle paar Jahre die Leute zwischen 60 und 70 sind, 1960, 1970 sind die
74 nächsten sieben, acht Jahre das noch die starken Jahre sind wo noch viele Lehrlinge nachgekommen
75 sind und wenn die weg sind dann haben wir das nächste noch da, wie jetzt nicht dementsprechend
76 machen. Ich weiß noch, wie ich Berufsschule gehabt habe in Tirol da haben wir drei Schulen gehabt,
77 drei Erste und jetzt sind sie froh, wenn Sie eine zusammenbringen, das lässt schon zu denken übrig.
78 Sicher es sind ja die Bäckereien auch weniger geworden keine Frage, weil einfach viele waren eben
79 da von den Bäckern jetzt müssen wir glaube ich schon drei Dörfer zusammenlegen dass man einen
80 Bäcker findet in diese Richtung, Metzgerei ist noch schlechter glaube ich und Konditorei ja ist
81 komplett in meinen Augen, was da muss man schon 5 Dörfer abfahren bei uns hier in Tirol dass man
82 überhaupt einen Konditor findet in diese Richtung, weil Konditor einfach vom Berufsbild her schon
83 nicht mehr aktuell ist sage ich und vom Verdienst her da hat man den hängen lassen es ist nicht
84 besser geworden mit den Kollektiven, das war immer der ist noch weniger bezahlt geworden wie der
85 Tischler sage ich jetzt, wo die Tischler schon schlecht gewesen sind früher und somit ist Konditor
86 uninteressant und das haben hauptsächlich Frauen gelernt, weil sie einfach gesagt haben wenn Sie
87 zu Hause sind da haben sie irgendeinen Beruf gelernt was sie zu Hause nutzen können, aber Konditor
88 ist noch schwieriger sage ich in diese Richtung.

89

90 I: Würden Sie sagen, dass sich der Fachkräftemangel auf Ihr Unternehmen negativ ausgewirkt hat
91 schon?

92

93 B: Ja, nein wir haben es, wir haben frühzeitig reagiert darauf und wie gesagt ich habe mir schon ab
94 helfen können mit Hilfskräften, was nicht mehr die klassischen Hilfskräfte sind die was heute vom
95 Gehaltsschema schon dem Bäckergehilfen nahe kommen zum Zahlen und die was wird
96 dementsprechend so geschult haben dass wir sagen können mit dem habe ich mich überbrückt und
97 wir haben bei uns hier wenn wir jetzt drei Lehrlinge ausgebildet haben, Konditorei von den Mädchen,
98 und dann halt eine Auszeit, Kinder oder was weiß ich was, kommen wieder zurück und bei dem
99 Burschen von zwei Bäckern bleibt vielleicht einer Bäcker, der andere wird Lkw-Fahrer oder Sattel sich
100 komplett um es ist einfach von daher, weil es bei unserer Berufssparte noch dazu kommt die
101 Allergien, Mehlstauballergien, obwohl es sich da vieles getan hat von der Qualitätsweise aus, aber es
102 ist immer noch der Rohstoff was ist überspitzt gesagt, wir arbeiten ja mit Rohstoffen wie Mehl, aber
103 solange noch Kunstdünger auf die Felder hinaus kommt wird das auch mit den Allergien nicht
104 weniger werden in der Richtung, eher mehr, weil zu meinen Zeiten hat es vielleicht schon 10 Bäckern
105 einen gegeben mit einer Allergie, jetzt gibt es vielleicht zehn von denen fünf keine haben und das
106 lässt auch schon zu bedenken übrig in echt.

107

108 I: Wie würden Sie die aktuelle Arbeitsmarktsituation beschreiben?

109

110 B: Verheerend, katastrophal. Wenn man ansonsten schaltet und es meldet sich keiner auf die Stellen
111 dann sage ich sind wir schon fast auf dem Nullpunkt gestanden in echt und es kommt immer auf die
112 Umgebung darauf an, es ist bei uns in Tirol im Unterland wo wir den Standort haben jetzt ist relativ
113 viel Industrie herum und die Industrie saugt uns einfach vieles ab, weil sie einfach von den
114 Arbeitszeiten her attraktiver sind und viel Gehalt halt dementsprechend zahlen können und da ist
115 und wenn man heute ins Oberland hinausgeht, das sind die kleinen Betriebe die im Oberland sind
116 noch ein bisschen besser aufgestellt und Fachleute auch noch ein bisschen besser unterwegs, aber im
117 Unterland ein gelernter Konditor der sagt ich gehe zu ... in die Tabletten Fabrik und bekomme fast
118 das Doppelte schon, wenn ich ein bisschen Schicht arbeiten tue und das ist für die jungen
119 interessant, weil der braucht das Geld in echt, darum ist das immer auf den Standort bezogen vieles
120 wo man sich hart tut und wir können nur schauen dass wir rückend. Der ... Konzern ist sage ich ein
121 Familienbetrieb, wirklich in diese Richtung Vorbild mäßig alles Drum und Dran, man kann nicht reich
122 werden aber hat regelmäßig sein gehört auf dem Konto oben und es ist noch das was man von ganz
123 oben runter lernt vom Konzern, das geben wir auch weiter es ist wirklich ein Familienbetrieb und die
124 Mitarbeiter sind nicht nur eine Nummer, sie sind bei uns wirklich noch Menschen wirklich und mit
125 ihnen wird dementsprechend umgegangen mit Freundlichkeit, mit Respekt, mit was gelten bei uns
126 die Leute, mit Lob und dementsprechend sage ich auch Gehalt ist auch leistungsbezogen, sicher nicht
127 über bezahlt aber auch sicher nicht unterbezahlt wir sind da im guten Mittelfeld drin sage ich jetzt im
128 Bäckerei Bereich und im Konditorei Bereich sowieso. Im Konditorei Bereich schauen wir dass wir
129 noch attraktiver werden mit dem Gehalt, da haben wir alle auf dem Bäcker Kollektiv umgestellt, weil
130 Konditor Kollektiv einfach zu weit unten ist somit haben wir es können ein bisschen aufheben, für
131 mich war es eigentlich keine Umstellung, weil ich habe schon seit 10 Jahren alle Konditoren im
132 Bäckerei Kollektiv eingestellt habe, weil einfach mit dem Gehalt besser zusammen gekommen bin
133 und die machen die gleiche Arbeit wie die Bäcker und wieso soll ich dem dann weniger bezahlen als
134 wie den Bäcker und das habe ich nie eingesehen, das sind wir immer auf einer gleichen Schiene
135 gewesen in die Richtung.

136 I: Gibt es irgendwelche Strategien, die sie speziell verfolgen, um Fachkräfte für Ihr Unternehmen zu
137 rekrutieren?

138

139 B: Ja wir haben jetzt eingeleitet heuer schon und besprochen haben wir es letztes Jahr im Herbst,
140 Konditorei haben wir vier Tage Woche und gestellt alle Vollzeitkräfte, ist jetzt die vierte Woche wo es
141 jetzt läuft. Die Leute sind begeistert und jetzt schaue ich noch ein oder zwei Monate zu und dann
142 möchte ich auch dementsprechend aktiv Leute suchen die sich bewerben als Konditor und eine Vier-
143 Tage-Woche machen und die Arbeiten wie gesagt in der Woche 4 Tage und haben dann 5 Tage
144 durchgehend frei, alle zwei Wochen wo sie durchgehend fünf Tage frei haben das ist der erste
145 Schritt, wenn es in der Konditorei bis Mitte des Jahres so halbwegs läuft dann ist es zum Überlegen
146 ob ich bei der Bäckerei auch das gleiche darauf Sätze, statt zwei Schichten am Tag nur mehr eine
147 Schicht, die Lehrlinge und der der bei der Gebäcks Anlage ist die bleiben gleich und, aber die
148 Fachkräfte, die Bäcker auf vier Tage Woche umstellen dann und so glaube ich dass ich attraktiver
149 werde und einerseits mit Lehrlinge suchen, andererseits dass ich Fachleute wieder kriege und es hat
150 sich auch von den Fachleuten, bei den Jungen geändert einiges die Lebenseinstellung, es ist einfach,
151 was nicht schlecht ist muss ich dazu sagen, heute sagt er heute kommt er mehr. In den letzten 5
152 Jahren ist es dreimal schon vorgekommen, dass die jungen Gesellen sagen sie gehen auf Weltreise
153 und sind einmal ein Jahr unterwegs und da muss man auch, es hat sich einfach da auch vieles
154 geändert, es ist auch nicht mehr die Zugehörigkeit wie früher das hat einer gelernt hat und dann bei
155 dem Betrieb geblieben ist bitte eine Pension gegangen ist das ist, das kann man sich längst
156 abschminken, das ist vorbei. Ob es richtig oder falsch ist, möchte ich nicht beurteilen, man sollte sich
157 mehrere Betriebe anschauen keine Frage, aber der schnelle Wechsel ob das richtig ist weiß ich nicht.
158 Heute die, nicht die Meister, die Mitarbeiter die Jungen, die sagen, okay der bezahlt mir 50 € mehr
159 und wechselt schon den Betrieb, es gibt heute nicht mehr die Zugehörigkeit, wo man einfach sagt,
160 okay ich stehe hinter dem Konzern. Das ist unsere Aufgabe, dass wir das wieder in die Leute
161 hineinbringen, dass sie halt da wissen, dass sie da eine Familie haben, oder was weiß ich was, ihnen
162 einfach sagen sie sind gefragt hier und das ist unsere Aufgabe als Führungsposition, dass wir das
163 Vermitteln in die Leute.

164

165 I: Wie suchen sie ihre Fachkräfte oder Mitarbeiter generell?

166

167 B: Mitarbeiter generell über Tageszeitung oder Bezirksblatt und der nächste Schritt ist wir müssen
168 wirklich andere Medien auch nutzen, Instagram, YouTube oder was es da gibt alles Drum und Dran
169 das müssen wir nutzen, da ist der Konzern noch in meinen Augen Hinterwäldler nicht, aber der lässt
170 ein bisschen was außen und vorbei sage ich jetzt was man das sicher besser nutzen kann, weil jeder
171 schaut heute auf das Handy hinein und wenn man heute da im Internet Leute sucht oder
172 irgendetwas das ginge viel viel schneller nachher weiter und das so weiter schicken als wie über die
173 Tageszeitung was ein Vermögen kostet sage ich ganz ehrlich, die Annoncen sind heute schon fast
174 nicht mehr finanzierbar was wenn man in der Tageszeitung heute eine Annonce drin haben möchte
175 ist man gleich einmal 1500/1800 Euro los für eine Schaltung, sicher wenn man eine bekommt und
176 sagt okay das hat sich ausgezahlt. Wo ich ein kompletter Gegner bin, ist über Leasing Arbeiter, das ist
177 moderne Sklaverei in meinen Augen das ist nicht mehr, bin ich ein kompletter Gegner also Leasing
178 Arbeiter versuche ich komplett zu vermeiden, ich komme auch ab und zu in diese Lage alle drei bis
179 vier Jahre, dass ich auf einen Leasing Arbeiter zurückgreifen muss keine Frage, aber ich baue das
180 nicht aus, weil das ist für mich eigentlich nicht der richtige Weg Leasing Arbeiter hier anzustellen.

181 I: Was von den anzeigen oder was für eine Möglichkeit funktioniert am besten, dass man am meisten
182 Fachkräfte anspricht? Zeitungsannoncen?

183

184 B: Zeitungsannoncen ja, wenn etwas herum ist Flächen deckend ist sicher am meisten die
185 Tageszeitung, wenn Sie die größte Auflage hat, wenn man da aktiv Annoncen hat, das macht die ... eh
186 gut in dieser Richtung, oder ... macht das eigentlich eh relativ gut, dass man da Leute bekommt in
187 diese Richtung, aber sonst wie gesagt wir lassen auch noch, einige Wege nutzen wir noch nicht.

188

189 I: In welchem Personalbereich ist es für Sie am schwierigsten Leute zu finden? Lehrlinge, Fachkräfte
190 oder Hilfskräfte?

191

192 B: Schwierig ist zu finden normale Fachkräfte sage ich jetzt, gut qualifizierte wo man sagt okay geht
193 eher noch und wenn man die Möglichkeit gibt dass man jemand aufarbeiten könnte, dann schaffen
194 wir das auch noch wenn man jemanden Perspektiven gibt und sagt okay du fängst bei uns als Geselle
195 an und kannst dann Schichtleiter werden, das ist der große Betrieb ja relativ gut dass man mehrere
196 Positionen hat, nicht wie in einer kleinen Bäckerei wo man vielleicht als das was man hinein kommt
197 bleibt man bis zur Pensionierung hin. Wenn man selbst etwas investiert in sich selber und in die
198 Person, dann hat sie auch Aufstiegschancen und da kenne ich noch mehrere Leute in der Richtung.
199 Ich tue mich schwer bei Bäcker und bei normalen Hilfskräften, die man hat, Konditorei geht relativ
200 gut, weil da kann ich mir mit 20 Stunden Kräften über die Runden helfen, weil das sind Hausfrauen
201 was Kinder haben die den halben Tag arbeiten kommen das wird besser in der Richtung da ist nicht
202 das große Problem und das sind auch gute Leute sage ich ganz ehrlich und den normalen Fachmann
203 da scheitert es, weil der normale entweder geht er irgendwo anders hin wie gesagt in Fabriken wo er
204 mehr verdient, oder wird vielleicht Lkw-Fahrer, oder bleibt nicht als Bäcker, das ist es. Uns fehlen die
205 normalen Indianer sage ich jetzt.

206

207 I: Wie ist es ihrer Ansicht nach jetzt zu einem Fachkräftemangel in der Branche gekommen, außer
208 dass man jetzt sagt man hat versäumt Lehrlinge zu motivieren oder, was könnten das noch für
209 Gründe sein?

210

211 B: Die Gründe sind wie gesagt hauptsächlich politisch ist man den falschen Weg gegangen dort
212 einmal, ist auch noch ein Grund, der dazu gekommen ist, wo die Innung viel versäumt hat, weil die
213 auf Ihrem alten System hocken geblieben sind und da hocken sie heute noch. Jetzt haben wir ein
214 bisschen eine Änderung, weil sich das allgemeine Arbeiter Gesetz geändert hat, das war ja bis vor
215 zwei Monaten noch pervers das ein Bäcker am Freitag noch hat kündigen können und am Montag ist
216 er nicht mehr gekommen, umgekehrt das gleiche es ist ja nicht mehr Zeit, es war einfach die ganze
217 Innung, der ganze Bäcker Kollektiv nicht mehr zeitgerecht sage ich, absolut nicht und das haben sie
218 halt versäumt, aber der hätte schon vor zehn Jahren gehört schon umgestellt, wir reden heute noch
219 nicht von 5 Tage Woche bei den Bäckern, wir reden heute offiziell noch von einer 6 Tage Woche, das
220 ist einer von den wenigsten Branchen wo man noch eine 6 Tage Woche hat, ganz ehrlich das ist nicht
221 mehr tragbar in der Richtung.

222

223 I: Was halten sie von Quereinsteigern im Konditorei und Bäckerei Bereich?

224

225 B: Eigentlich gut, weil Quereinsteiger eigentlich wissen was sie wollen und die kann man auch
226 dementsprechend fördern und dementsprechend bringen sie auch etwas in der Richtung, die sind
227 mir viel viel lieber die Quereinsteiger teilweise, weil die haben ein eigenes Ziel vor und die brauchst
228 du nur mehr ein bisschen helfen und die sind dann super Fachleute, super ausgebildete Hilfs Leute,
229 Fachleute sage ich. Das wäre sowieso das nächste was wir machen müsste bei der Innung, dass man
230 heute was Hilfsarbeiter sind 2/3 Jahre ihnen ermöglicht der sie halbwegs zur Gesellenprüfung
231 kommen und nicht über 3/4 Umwege und irrsinnig schwierig gemacht, dass sie überhaupt Fachleute
232 werden in diese Richtung, das könnte man in dieser Richtung, das wäre mein Vorschlag als
233 Verbesserung sage ich jetzt.

234

235 I: Haben sie auch Quereinsteiger in Ihrem Betrieb beschäftigt?

236

237 B: Ja eigentlich, ja Berufsverband eigentlich gleich Quereinsteiger. Die letzte die ich aufgenommen
238 habe ist gelernter Bäcker hat die Gesellenprüfung als Bäckerin, hat Konditor immer ein bisschen
239 dazugelernt im Betrieb und bei mir ist sie als Konditorin eingestellt und das macht sie wirklich relativ
240 gut und hat auch die Gesellenprüfung nach gemacht und macht jetzt die Unternehmerprüfung dieses
241 Jahr eigentlich, berufsverwandt Quereinsteiger eigentlich. Umgekehrt das Gleiche, dass ich heute
242 einen Konditor habe und der möchte Bäcker werden auf einmal. Bei der doppellehre bin ich kein
243 Befürworter mit die doppellehre, weil das wär vielleicht später aufhören, da werde ich absolut
244 aufhören. Ich glaube, dass nur Konditor wie der Konditor jetzt ist irgendwie nicht mehr
245 Überlebensfähig ist der Berufs Part Konditor, dass sie wirklich den Bäcker auch nicht in der
246 Berufsbildung gibt, die Ausbildung ist immer gleich Konditor und Bäcker und nur mehr mit Fach
247 Kursen spezialisiert wird sage ich jetzt.

248

249 I: Gibt es irgendwelche Lösungsansätze wo sie sagen man könnte den Fachkräftemangel
250 entgegenwirken?

251

252 B: Entgegenwirken kommt immer darauf an, wie man das sieht, sagen wir jetzt einmal
253 entgegenwirken mit Zugereisten, ob das jetzt sinnvoll ist oder nicht das möchte ich jetzt nicht
254 beurteilen, kann ich auch nicht beurteilen, weil einfach teilweise sprachliche Barrieren auch da sind
255 in diese Richtung. Entgegenwirken kann man es nur wenn man heutzutage sagt, okay man muss die
256 die wirklich studieren das vielleicht ein bisschen ein bremsst dass man da hatte sagt man geht da
257 einen anderen Weg dass man da strenger wird wer soll studieren wer hat das Zeug dazu und der der
258 das Zeug nicht dazu hat wird lieber ein guter Fachmann dass man da irgendwie dorthin steuert in
259 diese Richtung wenn man keine eigenen Leute heute wie wird das Steuern möchte und wie gesagt
260 und das Berufsbild muss einmal neu überdacht werden, Bäcker und Konditor.

261

262 I: Gibt es von ihrer Seite noch irgendetwas was sie jetzt in Bezug auf Fachkräftemangel
263 erwähnenswert finden oder was sie gerne noch dazu sagen wollen?

264

265 B: Nein fällt mir jetzt auf die Schnelle nichts mehr ein ich glaube ich habe alles gesagt schon.

266

267 I: Weil dann würde ich gleich zum nächsten Punkt gehen, die Arbeitgeberattraktivität. Welche Rolle
268 spielt für sie die Arbeitgeberattraktivität?

269

270 B: Eine sehr große eigentlich, es dreht sich schon fast alles darum, wenn ein Arbeitgeber nicht
271 dementsprechend auftritt und nicht dementsprechend seine Versprechungen einhalten kann, oder
272 nicht die Räumlichkeiten dazu gibt und die Gerätschaften nicht dazu gibt dann ist es eigentlich der
273 große Punkt eigentlich, wo man drehen kann, eigentlich da umeinander. Sicher man kann heute
274 immer wieder die Bäckereien vergleichen die was in einem Keller unten sind und man verschwitzt
275 und irgendwie einmal duschen geht und da muss man schon Angst haben, dass man was weiß ich
276 was der Butt runterfällt, das ist vorbei. Ich glaube das Auftreten von den Unternehmen und was er zu
277 Verfügung stellt an Räumlichkeiten, Mietwäsche, Sauberkeit und einen gescheiten Aufenthaltsraum
278 das ist schon das Um und Auf sage ich alles Drum und Dran.

279

280 I: Was macht für Sie eine gute Arbeitgeber Attraktivität aus, was ist für sie da wichtig?

281

282 B: Wichtig ist für mich dass es einmal eine Wertigkeit hat im Unternehmen das heute einmal
283 geschätzt wird was man macht, wichtig ist auch Lob, das braucht man heute in jedem Bereich ob
284 Führungskraft oder bis zum Lehrling hinunter es braucht heute jeder ein Lob von dem was erzählen
285 kann sage ich jetzt alles Drum und Dran, sicher man muss alles in einem Rahmen alles abhalten, es
286 wird eine Leistung gefördert, es wird auch Leistung muss man bringen dementsprechend, es ist alles
287 eigentlich knapp berechnet man sieht das mit der Stückzahl aus Drum und Dran, man kann heute
288 nicht mehr sagen heute mache ich das, heute mache ich das es ist alles durchstrukturiert in der
289 Richtung und das ist einerseits gut, der Mitarbeiter hat seine genauen Vorgaben und weiß genau was
290 er machen muss alles Drum und Dran, kann sich selber messen was auch wichtig ist das ein
291 Mitarbeiter sich auch messen kann wie gut er ist im Unternehmen alles Drum und Dran und das
292 macht mich eigentlich vom Betrieb her eigentlich attraktiv und ja gewisse Grundregeln einfach ob
293 das jetzt ein Ausländer ist, ein zugereist dass alle eine gleiche Wertigkeit haben im Unternehmen und
294 das muss das Unternehmen von oben schon dementsprechend predigen und seine Führungskräfte
295 dementsprechend ausbilden dass sie das auch weiterhin so machen wie das Unternehmen ihnen das,
296 das finde ich alles sehr wichtig.

297

298 I: Wie würden sie ihre Mitarbeiterführung beschreiben?

299

300 B: Sehr sozial, aber mit einer gewissen strenge sehe ich jetzt noch, es ist wie soll ich sagen, ich tue für
301 meine Mitarbeiter so ziemlich alles was in meinem Rahmen möglich ist mache ich alles, erwarte aber
302 dementsprechend auch die Leistung und zwischendrin gibt es bei mir auch nichts, aber das wissen
303 die Mitarbeiter das ist zwischendrin auch nichts gibt, aber Mitarbeiter wie gesagt ist das größte Gut
304 und ich stehe auch unter Leistungsdruck ich muss meine Ware jeden Tag rausbringen, qualitätsmäßig
305 hochwertig und auf die Stückzahl dazu und das kann ich nur machen, wenn ich auch
306 dementsprechend mit den Mitarbeitern umgehe, weil sonst habe ich keine Chance dass ich das

307 zusammen bringe alles Drum und Dran und ich muss die Mitarbeiter auch jeden Tag und das ist die
308 größte Herausforderung immer wieder aufs Neue begeistern und sie respektieren das ist auch
309 wichtig.

310

311 I: Wie wichtig ist für sie die Motivation Ihrer Mitarbeiter?

312

313 B: Sehr wichtig, sehr wichtig es soll so weit gehen dass der Mitarbeiter sich nicht fürchten muss wenn
314 er mit einem Problem zu mir kommen soll, dann soll, dann kann er das mir offen unter vier Augen
315 präsentieren oder sagen und ich schaue ob ich ihm helfen kann, soweit muss das Vertrauen das ist
316 mein Auftrag soweit soll das gehen das Vertrauen das man wirklich auf die Mitte weiterzählen, man
317 hat sich ja immer wieder Mitarbeiter dabei wo man sagt lösen auch musst, weil es einfach nicht
318 funktioniert vielleicht die Chemie nicht passt oder vielleicht weil er sich etwas anderes vorstellt, oder
319 ich mir als Chef etwas anderes vorstellen bei ihm und dann muss man halt auch was lösen auch
320 können absolut, aber sonst im Großen und Ganzen bin ich sehr sozial sage ich, aber mit klare Linien.

321

322 I: Gibt es irgendwelche Maßnahmen, die Sie jetzt speziell setzen, um Mitarbeiter langfristig zu
323 motivieren?

324

325 B: Ja das sind jetzt wie gesagt, dass die Arbeitszeiten attraktiver sind in diese Richtung, dass ich
326 einfach ein gehe auf Mitarbeiter die was junge Mütter, die am Abend nicht mehr arbeiten können,
327 dass ich sage, ok dafür arbeiten Sie untermits. Wenn ich heute habe ich auch Fehler dabei gehabt in
328 der Bäckerei hauptsächlich was eine Mehlallergie gehabt haben wo ich gesagt habe, dann gehst du in
329 die Verpackung, weil da hat man nichts mit Mehl zu tun, dass sich gute Mitarbeiter umstrukturieren
330 kann im Betrieb wo sie sagen, okay da gibt es zwei Konditor und zwei Bäcker die in der Verpackung
331 jetzt sind, weil sie eine Mehlallergie gehabt haben und die sind auch zu mir gekommen und haben
332 gesagt, es geht nicht mehr wir müssen kündigen und ich habe gesagt, nein du brauchst nicht
333 kündigen, schau dir das bei der Verpackung hinten an vielleicht gefällt es dir da hast du weniger Mehl
334 und das gehört halt dazu dass man heute die Leute, gute Leute auch bindet in diese Richtung.

335

336 I: Glauben Sie, dass es in Ihrem Betrieb Mitarbeiter gibt's, die unzufrieden sind?

337

338 B: Naja, das kann ich jetzt nicht beurteilen. Ich glaube, wenn ich die Quote hinaufschraube, weil man
339 kann nicht jedem alles recht machen, aber ich schätze dass ich 80% finden dass Sie zufrieden sind,
340 sicher bin 20% von den Mitarbeitern unzufrieden sind ist auch eine hohe Quote keine Frage muss
341 man damit umgehen, aber man kann nicht alles zu 100% richtig machen, weil dann ist man als Chef
342 auch irgendwo verkauft glaube ich und dann hat man auch Probleme sage ich jetzt.

343

344 I: Können Sie mir einen oder mehrere Gründe nennen warum Mitarbeiter bei ihnen gekündigt
345 haben?

346

347 B: Ja hauptsächlich, wenn sie kündigen familiäre Probleme, gerade heute habe ich einvernehmlich
348 gemacht mit einer, weil ihre Mutter im Sterben liegt und sie muss nach, ist eine Ungarin, muss nach
349 Ungarn wieder zurück habe ich mich einvernehmlich getrennt und hauptsächlich oder jetzt habe ich
350 jemanden den letzten Tag da bei der Verpackung, die macht eine Weltreise ein junges Mädchen,
351 hauptsächlich solche Gründe. Wegen der Bezahlung, wegen dem Arbeiten, wegen solcher Gründe
352 eigentlich sehr selten wo jemand dann den Betrieb verlässt in diese Richtung. Sicher es gibt immer
353 noch Mitbewerber die mehr bieten und die Leute wir haben auch fixe Ausgaben manche mehr
354 manche weniger und sagen ich wusste bitte wechseln, weil der bezahlt mir keine Ahnung 200 oder
355 300 € mehr im Monat und ich bin in der Schiene drinnen wo es dann nicht geht, weil wenn ich dem
356 mehr gebe dann kann ich dem nächsten auch gleich das gleiche bezahlen und dann sind wir nicht
357 mehr im Mitbewerbermäßig unterwegs dass wir konkurrenzfähig sind für Mitbewerber.
358 Personalkosten gesamt ist von dem her ein großes Thema man hat irgendwo seine Vorgaben
359 irgendwo weiß man auch in dem Bereich kann man sich bewegen, wenn heute die Personalkosten
360 einmal über 50% gehen, dann weiß man das man wirtschaftlich sehr attraktiv ist und da wird der
361 Konzern und das Unternehmen dann auch irgendeine Reißleine ziehen und sagen so geht es auch
362 nicht und dann habe ich auch wieder ein Problem, drum sage ich es ist, ich habe relativ wenig
363 Kündigungen was wegen dem Gehalt ist. Ich habe schon, weil ich in junges Team habe, im Großen
364 und Ganzen hast du ja gesehen wie du unten gewesen bist und die was eigentlich auch jung und
365 sagen okay ich orientiere mich ein bisschen anders, ich möchte etwas anderes lernen, was anderes
366 sehen und was, die Zeit spiegelt das momentan auch so es ist einfach zeitgerecht sage ich gewisse
367 Sachen.

368

369 I: Haben ihre Mitarbeiter irgendwelche Möglichkeiten auf Fort- oder Weiterbildungen im Betrieb?

370

371 B: Da ist der Konzern gut, es gibt relativ in Weiterbildung, es gibt auch viele Kurse, es gibt auch intern
372 viel und ich habe es jetzt in meiner Laufzeit noch nie erlebt, dass der Konzern gesagt hat nein das
373 bezahlen wir diesen Kurs nicht, weil kennt Geld da ist oder was weiß ich was auch wenn es
374 budgetiert ist oder nicht budgetiert ist das haben wir bis heute immer noch durchgebracht, die
375 Weiterbildung ist in meinen Augen Vorbild mäßig im Konzern oder das Unternehmen unterwegs.

376

377 I: Also das heißt, praktisch sowie theoretisch gibt es da eigentlich kaum Grenzen?

378

379 B: Kaum Grenzen genau ja. Wir haben uns in meinen letzten 15 Jahren haben ich glaube ich fünf
380 Meister bezahlt, nicht ich aber das Unternehmen fünf Meister bezahlt habe dich vorgeschlagen habe
381 das sie weiterkommen möchten, dass wir sie fördern und wir haben eigentlich immer da relativ viel
382 gemacht in diesem Bereich.

383

384 I: Was halten Sie generell davon das Fachkräfte die jetzt schon lange Fachkräfte sind sich laufend
385 weiterbilden damit sie fachlich am Ball bleiben?

386

387 B: Na ja es ist, es ist in unserer Branche, Bäckereibranche, da tut sich fachlich eigentlich nicht so viel
388 Erneuerungen. Es tut sich schon, aber wir arbeiten immer noch mit Mehl, Wasser, Salz und Hefe, der

389 wird sich von den Rohstoffen her nicht viel ändern, die Abläufe werden sich ein bisschen ändern
 390 einfach ein bisschen maschineller mehr da sich tun in den nächsten 10 bis 15 Jahren dass du einfach
 391 konkurrenzfähig bist, aber von, wir sind ja nicht die Mechaniker wo dass ich komplett anders
 392 aufgebaut ist mehr Sachen die was es früher nicht gegeben hat sind auch dabei, mit so etwas sind wir
 393 nicht konfrontiert sag ich jetzt und in der Konditorei tut sich schon laufend ein bisschen was
 394 Saisonartikel, oder der Trend geht irgendwo nach weniger Zucker, oder so Trend Richtungen haben
 395 wir, haben wir schon haben wir auch in der Bäckerei, aber das die einzelne Fachkraft braucht sich
 396 noch nicht viel umstellen glaube ich jetzt. Die Rezept Änderung kommt von den Führungspositionen
 397 und er hat vielleicht den gleichen Arbeitsablauf aber vielleicht andere Rohstoffe drin, aber da haben
 398 wir eigentlich nicht unser berufssparte wo man da viel ändern müssen. Ich glaube heute ein gelernter
 399 Bäcker kann die nächsten 10 bis 15 Jahre gleich, ich meine man sieht immer wieder das was er noch
 400 gelernt hat nicht vergisst ist er noch immer gleich dabei sage ich jetzt in der Richtung bis auf die
 401 Maschinen die sich ein bisschen ändern, aber das Handwerkliche ändert sich da nicht viel.

402

403 I: Gibt es von Ihrer Seite jetzt noch Irgendetwas was sie zu den Themen Arbeitgeberattraktivität,
 404 Mitarbeiterführung, Motivation oder Aus- und Weiterbildungen sagen möchten, oder was
 405 erwähnenswert ist?

406

407 B: Erwähnenswert ist vielleicht das der Konzern das so wie ich ihn kennengelernt habe und ich bin
 408 selber 33 Jahre dabei das sehr gut vorlebt mit Weiterbildung, Fortbildung, mit erlässt alle Freiheiten
 409 berufliche, Arbeitszeitgestaltung teilweise, er geht auf Familie nein und das sage ich einmal so vor
 410 gepredigt das ist jetzt blöd gesagt, aber so wie der Konzern das lebt so geben wir das als
 411 Führungskraft weiter und das finde ich eigentlich ein sehr gutes gut was der Konzern davor macht,
 412 aber heutzutage geht das auch nicht mehr anders, weil sonst bleiben gar keine Leute mehr, aber der
 413 Konzern ist ich glaube vor 30 Jahren schon in der Richtung, weil er wie ein Familienunternehmen
 414 geführt wird und das auch so predigt und auch so weitergegeben wird. Sicher man hat auch intern im
 415 Konzern das Unternehmen ist auch gewachsen, man hat die Manager, man hat viel wechseln, aber es
 416 läuft immer auf das Gleiche hinaus immer. So wie das vorgelebt wird, so wird es auch weitergegeben
 417 in der Richtung.

418

419 I: Gut dann würde ich sagen wir gehen dann zum letzten Punkt, Lehrlingsausbildung.

420

421 B: Ja.

422

423 I: Haben Jugendliche die Möglichkeit in Ihrem Betrieb zu schnuppern oder Praktiken zu machen?

424

425 B: Schnuppern und Praktiken machen viele, die Praktiken kommen hauptsächlich über geförderte
 426 Sozialeinrichtungen sage ich jetzt, wo sie ein praktischer Monat machen können irgendetwas ob das
 427 jetzt Werkstätte heißt, oder geschützte Werkstätte, oder da gibt es ja oft verschiedene schon
 428 irgendwelche Sachen, das auf alle Fälle. Schnuppern nach wie vor, das ist gang und gäbe dass sie, in
 429 einem Jahr habe ich sicher um die 10 Schnupperer und von den 10 schaffe ich vielleicht dass drei hier
 430 bleiben in dieser Richtung, aber schnuppern ist eigentlich das erste, aber beim Schnuppern ist es

431 auch unterschiedlich, weil manche werden von den Eltern geschickt, weil einfach der Beruf gesucht
432 wird ob der Jugendliche geeignet ist für das, oder ob es ihm überhaupt gefällt das ist ab und zu
433 zweitrangig sage ich, da merkt man ab und zu dass der nur gekommen ist weil ein Bäcker gesucht
434 wird oder ein Konditor gesucht wird, er wollte eigentlich gerne was anderes lernen und ist
435 angekommen, weil einfach die Eltern gesagt haben du musst etwas lernen und, aber das merkt man
436 gleich einmal dass der nicht glücklich ist und wir mit dem auch nicht glücklich sind, aber wie gesagt
437 schnuppern das machen wir nach wie vor und meistens sind es in den Energieferien oder das wird
438 von Schulen eh ausgeschrieben, wir arbeiten mit den Schulen zusammen, die Mittelschule ist jetzt
439 wie sie jetzt heißt arbeiten wir zusammen, mit dem polytechnischen arbeiten wir zusammen und da
440 schreiben wir die Lehrer an und die schicken sie dann her. Früher haben sie noch eine komplette
441 Führung gemacht mit der ganzen Klasse, von dem sind wir dann aber abgekommen weil wir einfach
442 gesagt haben es sind viele dabei die was kein Interesse haben, von denen ist keine Motivation da
443 einen ganzen Tag die Bäckerei anzuschauen sie sollen nur die schicken die was wirklich im
444 Lebensmittelbereich etwas machen möchten, ob sie Koch, Konditor oder Bäcker in diesem Bereich
445 etwas machen möchten und die sollen sie vorbeischicken, das sind dann zwei bis drei Personen da
446 kann man schon dann arbeiten mit denen, kann man dann die Führung machen und dann
447 kristallisiert sich das eh heraus wenn Sie zurückkommen, für den ist das gar nichts, der andere
448 möchte lieber in einem kleinen Betrieb, weil so ein Mittelbetrieb ist auch nicht für jeden sage ich, das
449 sagt der Konditor zum Beispiel er möchte in einer kleinen Konditorei lernen, weil da lerne ich viel
450 mehr, aber was ich glaube das stimmt nicht ganz, aber weil bei uns die gleiche Ausbildung hat und
451 auch alles lernt eher im Gegenteil wir haben Leute die sich darum kümmern besser, wenn heute ein
452 Konditor seine Rosen lernen muss da haben wir Meister unten die was ihm durchaus das lernen
453 können und gezielter lernen in der Richtung, sicher ist das nicht unser Richtung wo wir heute
454 Hochzeitstorten machen oder das Zeug, aber für eine Hochzeitstorte dass er das alles machen kann,
455 das lernt er alles in seiner Berufskarriere eigentlich oder in seiner Ausbildung, aber wir setzen jetzt
456 nicht auf das, aber es kommt auch vor oder sagen, okay ich habe mir nicht so eine großen Betrieb
457 vorgestellt als Konditor, ich möchte lieber in einen kleineren gehen. Bei den Bäckern ist es gleiche
458 immer, er möchte lieber in die Nachbar Ortschaft hingehen in eine andere Bäckerei der glaube ich,
459 dass ich mehr lerne, sagen viele, ich glaube es nicht, aber man muss sie gehen lassen absolut das ist
460 so, weil wie gesagt es ist ja nicht einmal der Betrieb für den zugeschnitten für denjenigen sage ich
461 jetzt.

462

463 I: Gibt es irgendwelche Strategien, die Sie unternehmen, um Jugendliche speziell für Ihr
464 Unternehmen zu begeistern?

465

466 B: Ja wie gesagt, wir machen eben mit den Schulen das was ich gesagt habe wenn sie kommen und
467 da richten wir das schon so ein dass sie auch ein bisschen Teigneten können und dass sie auch eine
468 Brezel Formen können dass sie sagt können, okay das ist etwas für mich dass man sich da in der
469 Richtung schon begeistern können, manche sehen auch den Betrieb was für Aufstiegschancen sind
470 bei uns und was das Unternehmen auch hat mit den Zahlen dass wir dementsprechend auch die
471 Gehälter nicht normal den Kollektiv zahlen dem Lehrling und dass sie über dem Kollektiv bezahlt
472 werden, dass sie auf den Führerschein bezahlt bekommen wenn sie gut sind alles Drum und Dran,
473 dass sie wirklich viel dazu verdienen können, monatlich können Sie eine Prämie dazu bekommen,
474 wenn sie dementsprechend das ganze Monat gut arbeiten und das E-Learning mitmachen das ist was
475 ich gut finde für das Allgemeinwissen auch gut hin und her und das schade doch nicht dass sie das
476 mitmachen und da können Sie ab 60, 90, 120 € im dritten Lehrjahr können Sie da als Prämie dazu
477 verdienen alles Drum und Dran, es ist vom Gehalt her sehr attraktiv und ist auch von der Ausbildung

478 her auch super sage ich. Am willkommen Tag lernen Sie das Unternehmen kennen und es wird auch
479 das Heim bezahlt wenn man sagt, okay weil wir haben ja zehn Wochen durchgehend die
480 Berufsschule nicht einmal in der Woche, das ist in Innsbruck und wenn er von irgendeinem Teil
481 rauskommt wo er eine lange Anreise hat dann kann er direkt im Heim bleiben in Innsbruck da oben
482 und das wird ihm alles vom Konzernhaus bezahlt eigentlich, das finde ich eigentlich sehr gut was er
483 da macht, aber das wissen nicht viele, sie wissen nicht was da dazu gehört.

484

485 I: Welche Möglichkeiten haben Lehrlinge in Ihrem Unternehmen nach ihrer Ausbildung?

486

487 B: Die können wie gesagt, ich kann ein gutes Beispiel sagen ich habe einen das ist der ... bei mir unten
488 der ist jetzt glaube ich 25 Jahre, hat bei uns gelernt mit Auszeichnung gemacht, ist Bundesheer
489 gegangen und jetzt ist der Produktionsleiter, hat gleich den Schichtleiter übersprungen und ist gleich
490 Produktionsleiter geworden bei uns da. Man kann vom Lehrling bis zum Chef alles erreichen sage ich
491 jetzt, aber der hat den Meister gemacht, wir haben ihn gefördert dass er den Meister macht
492 irgendwann und der Konditorei haben wir auch solche Beispiele was Schichtleiter geworden sind
493 oder was im Unternehmen, aber was in der Konditorei da ist Tag der Frauenanteil 90 % die kommen
494 später zurück und dann mit Kindern da muss man halt schauen dass man sie irgendwie integrieren
495 kann in der Richtung, aber Konditor die was ab heuer, oder ab nächstes Jahr Chefin wird die hat auch
496 bei uns der Meister gemacht, hat zwar bei uns nicht gelernt aber die haben wir weiter gefördert und
497 gesagt du musst den Meister machen, weil du hast das Zeug dazu und dann war sie gleich einmal
498 Schichtleiter, dann war sie Stellvertreterin und jetzt wird sie Chefin in der Richtung.

499

500 I: Hat es in Ihrem Betrieb schon Lehrlinge gegeben, die die Lehre vorzeitig abgebrochen haben?

501

502 B: Ja.

503

504 I: Aus welchen Gründen?

505

506 B: Suchtproblem.

507

508 I: Wie Suchtproblem?

509

510 B: Ja, Rauschgift.

511

512 I: Okay.

513

514 B: Ja Suchtprobleme, Drogen und dann sind sie einfach in falsche Kreise gekommen und falsche
515 Wege und dann selber hast du fast keine Chance den zu kündigen, aber dann wollten sie arbeiten

516 auch nicht mehr gehen und dann kam eines zum anderen und dann ging es nicht mehr anders als den
517 zu kündigen oder man findet dann eine Lösung, aber hauptsächlich was im Städte Bereich ist sind
518 was auch nach wie vor ist Drogen bei den Jugendlichen in der Richtung.

519

520 I: Sonst noch irgendwelche Gründe oder hat es nicht sehr viele gegeben?

521

522 B: Nein eigentlich nicht, nein das sieht selbst gelöst haben nein eigentlich wie gesagt, zwei bis drei
523 habe ich gehabt mit eigentlich mit Drogenproblemen, aber sonst eigentlich keinen der was vorzeitig
524 gelöst hat.

525

526 I: Welche Erfahrungen haben sie speziell mit der Generation Z gemacht?

527

528 B: Mit der Generation?

529

530 I: Z.

531

532 B: Z, was ist die Z genau?

533

534 I: Ab 1995.

535

536 B: Ab 1995, relativ gute Erfahrungen gemacht nur wie gesagt sie sind einfach sprunghafter in allen
537 Bereichen sage ich jetzt. Es ist wie gesagt sie sagen von heute auf morgen oder sie gehen Weltreise
538 oder sie wechseln jetzt schaue in ein anderes Unternehmen an sie sind einfach anders sage ich jetzt
539 und das ist einfach man sieht es auch wenn man vor 15 oder vor 20 Jahren im Pausenraum
540 miteinander gesessen ist hat man noch geredet miteinander, jetzt schaut jeder in seine Smartphone
541 rein und klärt das da drin entweder macht er darin spiel oder ich weiß gar nicht was er da drin macht,
542 aber es ist einfach es wird auch weniger geredet es ist einfach so in die Richtung hatte sich zeitlich
543 ein bisschen geändert, aber das sehe ich jetzt eigentlich nicht eng oder anders, wenn mir langweilig
544 ist schaue ich auch ins Handy hinein.

545

546 I: Glauben Sie, dass ich die Anforderungen dieser Generation an einen Lehrbetrieb verändert haben
547 im Gegensatz zu früher?

548

549 B: Ja schon, weil es ist nicht mehr so dass heute. Früher hat der Lehrling man hat den Beruf gelernt
550 da war über drüber der Unternehmer, der Chef und man ist da fast wie ein Sklave gewesen im
551 Betrieb und da hat man einfach still sein müssen und alles machen müssen, die Zeiten sind schon
552 längst vorbei. Heute, der Lehrling hat Rechte und das ist auch richtig so er hat ja auch
553 Verpflichtungen das passt ja alles Drum und Dran und der Lehrling soll ja auch aufputzen, absolut ich

554 verstehe das es soll ja auch so sein, weil er hat andere Gedanken ob es richtig oder falsch ist das sieht
 555 man eh dann, man kann ja sagen dass man das dann probiert was er sich da vorstellt habe ich auch
 556 gehabt und dann sieht er dass es in die Hose gegangen ist und dann hat er auch gelernt davon, aber
 557 es ist einfach, aber von vorne hinein viele Sachen abwürgen das tue ich nicht eher im Gegenteil, aber
 558 sie sind einfach sprunghaft, Gedanken weg haben sie ein bisschen anders und die Wichtigkeit Skala
 559 ist auch anders. Es war einfach früher in meiner Generation sind die Familien größer gewesen und
 560 die Großeltern haben nicht viel Geld gehabt, weil die sind in den Nachkriegszeiten aufgewachsen
 561 eigentlich und bei größeren Familien es ohne Geld auch nicht gegangen dann ist man lernen
 562 gegangen und hat Geld verdient. Heute ist Geld eigentlich nicht mehr so wichtig bei jungen Leuten,
 563 weil es sind kleinere Familien die Großeltern sind teilweise in Pension mit einer guten Rente und der
 564 Jugendliche kommt immer irgendwie zu Geld entweder über ein Elternteil oder über die Großeltern
 565 und wohne dort auch bis 30 Jahren eh zu Hause, das ist eh schon Standard, die Zielsetzung von einer
 566 Wohnung oder hinaus zu kommen vom Haus ist nicht mehr so groß wie früher da wollte man gleich
 567 alles selber machen, das ist auch eine andere Priorität, autoführerschein ist in den Städten auch nicht
 568 mehr so wichtig was auch kein Nachteil ist sage ich jetzt in diese Richtung, aber die Prioritäten sind
 569 wie früher komplett anderes gesetzt somit hat ein Jugendlicher ein komplett anderes Bild und er
 570 kommt auch das man sagt die brauchen ja ein Geld auch, aber die brauchen teilweise weniger Geld
 571 da ist Freizeit wichtiger und für Geld irgendwie kommt der immer zu Geld über Großeltern, über
 572 Eltern und zum Überleben hat er eigentlich genug dann und wohnen kann er auch zu Hause und das
 573 war einfach, das ist einfach die Generation weil die Familien kleiner geworden sind und wenn einfach
 574 die Großeltern auch jetzt mehr Geld haben also wie früher in der Richtung. somit muss man ihn
 575 immer wieder aufs Neue motivieren den Jugendlichen, weil vom Geld her und so gewisse Sachen ist
 576 er eigentlich nicht so motiviert braucht ihr eigentlich gar nicht so, er will sich lieber am
 577 Freitagnachmittag nieder knüllen und das bis Sonntag in der Früh vielleicht. Nein, nieder knüllen war
 578 jetzt übertrieben gesagt das wollte ich jetzt eigentlich nicht zu sagen, aber für ihn ist wichtig Freitag
 579 zu Mittag außer Haus gehen oder aus dem Betrieb hinausgehen und das ganze Wochenende gaude
 580 machen kann. Ob das jetzt Skifahren ist, oder was weiß ich was oder im Sommer 2 Tage schwimmen
 581 geht oder keine Ahnung, aber das ist wichtig da möchte er erst am Sonntag in der Früh oder Sonntag
 582 am Abend wissen wann muss er Montag hingehen zum Arbeiten.

583

584 I: Wie hat sich ihrer Ansicht nach das Interesse am Bäckerei und Konditorei Beruf bei der Generation
 585 entwickelt?

586

587 B: Ja Interesse ist weniger geworden, weil einfach das Berufsbild nicht so interessant ist für den
 588 Jugendlichen darum ist es Interesse auch schon ein bisschen verloren und derjenige der wirklich
 589 Bäcker lernen will vom Herz heraus, da ist das Interesse eh hoch da nur sind halt viel weniger
 590 geworden gegen früher.

591

592 I: Glauben Sie auch dass es in Zukunft schwieriger werden wird Lehrling in dieser Branche zu finden?

593

594 B: Nein ich glaube dass es in den nächsten Jahren, wir haben den Tiefpunkt noch nicht erreicht, aber
 595 wenn wir den Tiefpunkt erreicht haben kann es eh nur mehr hinaufgehen sage ich jetzt und das muss
 596 wieder geändert werden, weil irgendwer muss ja unsere Pensionskasse auch einzahlen und wenn alle
 597 bis 30 Jahre studieren dann haben wir ein Problem dass die anderen wahrscheinlich bis 80 arbeiten

598 müssen dass wir das ausschöpfen können, das wird sich auch nicht spielen und somit wird irgendwo
599 eine Richtung das alles geändert werden oder dass die Politik das irgendwie oder generell dass es wir
600 der Handwerker mehr Zukunft hat und wir werden sicher nicht zu den steh Männchen kommen wo
601 man heute sagt dass man zu Hause Installation Sachen macht so Kleinigkeiten werden wir keinen
602 Installateur herkriegten, weil auch keiner hier ist und die die hier sind Baustellen große und der
603 kommt dann nicht her nur weil es verstopft ist oder etwas machen muss und da werden wir sicher in
604 der Richtung Probleme kriegen und die die was herkommen die verlangen dementsprechend und
605 somit wird der Beruf generell wieder interessanter vielleicht, weil da gleich mal der Verdienst
606 dementsprechend gleich einmal nach oben gegangen ist und wenn du heute zu Hause ein Zimmer
607 auszumalen hast dann wirst du es entweder selber machen müssen, ein Verein Zimmer wird dir
608 keinen Maler mehr hergehen weil auch keine hier sind in der Richtung und weil auch von niemanden
609 Interesse da ist wie halt früher gewesen ist wenn du gesagt hast die können pfuschen gehen, da
610 können sich etwas dazuverdienen am Wochenende, das interessiert die Jungen nicht mehr, auch
611 richtig vielleicht der möchte lieber Freizeit haben und der Mark nicht, weil er in seiner Lehrzeit eh
612 dementsprechend schon gut verdient und dann als Geselle auch gut verdient und das ist auch richtig
613 so dass er nicht mehr das Wochenende über irgendwohin arbeiten gehen muss und das ist das
614 nächste und darum sage ich, weil wir auch wenn wir den Tiefpunkt erreicht haben dass wir wirklich
615 keine und dann müssen wir umdenken und anders schauen dass wir da in der Richtung wieder
616 aktueller werden, lehre mit Matura das besser ausbauen das einfach die die irgendwie ein Handwerk
617 gelernt haben, dass die auch noch hochwertiger dastehen nach der Lehrzeit mit der Matura und das
618 Drumherum dass die dann viel qualifizierter dastehen und dann tut sich das andere auf das man sagt,
619 okay wenn das die Hilfsarbeiter, dass die Fachleute noch qualifizierter dastehen dass wir eine
620 zwischen Schiene einbauen müssen für qualifizierte Hilfsarbeiter und der Hilfsarbeiter nicht mehr das
621 ist was wir zu meinen Zeiten oder ist ja gar nicht mal so lange her vor zehn Jahren gewesen ist nur
622 der Schani für alles gewesen ist, wird es auch nicht mehr geben, weil die Hilfsarbeiter haben wir auch
623 nicht mehr sage ich jetzt ganz ehrlich.

624

625 I: Welche Maßnahmen würden Sie persönlich setzen damit der Lehrberuf für die Jugendlichen wieder
626 attraktiver wird? Außer dass man jetzt die Lehre mit Matura besser darstellt.

627

628 B: Ja ich würde einmal das ganze Berufsbild umschreiben wie es tatsächlich aussieht und was
629 braucht man eigentlich. Wir brauchen keine sechs Tage Woche mehr, weil das sieht eh schon jeder
630 wenn er im Internet nach schaut und tut vielleicht zu Hause mit der Mutter backen und das gefällt
631 ihm gut und dann schaut er in die Berufsliste hinein und sieht das da eine 6 Tage Woche ist und alles
632 Drum und Dran und das ist nicht förderlich. Ich würde einfach das Berufsbild einmal umschreiben so
633 wie es aktuell ist und das gewisse Betriebe auch wie gesagt wir das Brot, dass wir in Österreich
634 verzehren, wird zu 70% völlig untermittags produziert nicht mehr in der Nacht produziert, es ginge sich
635 auch finanziell nicht mehr aus, dass die Unternehmen da in der Nacht produzieren die müssen dann
636 eh zu sperren die sind nicht mehr konkurrenzfähig, aber das ist nicht mehr die Wahrheit. Das erste
637 wäre einmal richtig das die Innung muss einiges machen dass die frischer und moderner wird und die
638 Innung muss auch machen das auch das komplette Berufsbild einmal aktualisiert in der Richtung
639 dann ist es schon viel geholfen und dann muss auch die Innung auch dementsprechend einmal in die
640 Werbung gehen, nicht nur das auf die Unternehmer abwälzen und sagen ihr müsst das machen, es
641 hilft nichts wenn das Unternehmen das für sie macht und das Berufsbild steht immer noch gleich
642 beschissen da sage ich jetzt.

643

644 I: Wie wird sich Ihrer Ansicht nach die Ausbildung der Lehrlinge in Zukunft verändern, oder wird sie
645 eher gleichbleiben?

646

647 B: Die wird, nein es kommt darauf an, es kommt darauf an in welchem Betrieb man ist. Ein
648 Mittelbetrieb muss ich heute einfach ein bisschen mehr um den Lehrling abgeben nicht einfach
649 hinstellen zur Maschine und jetzt kann er die Maschine und jetzt ist der einmal ein Ersatz für einen
650 Fachmann oder ein Ersatz für eine Hilfskraft, die Zeiten sind vorbei, man muss sich mit dem Lehrling
651 sicher mehr intensiver abgeben als wie vor 30 Jahren, 20 Jahren sage ich da haben sie in irgendwo
652 neben hingestellt da hat er das lernen müssen und jetzt muss man sich da wirklich intensiver mit
653 dem Lehrling beschäftigen alles Drum und Dran.

654

655 I: Wird sich noch etwas verändern?

656

657 B: Nein, wenn man von dem Betrieb ausgeht, was ich jetzt leite, würde ich fast nichts mehr
658 verändern, weil wir ihm wirklich alles bieten können in der Richtung was mir jetzt einfallen würde
659 beim Lehrling. Er hat schöne Arbeitszeiten, er hat geregelte Arbeitszeiten, kann in der Nacht
660 anfangen wenn er will, wir können auch dementsprechend den in der Nacht ausbilden, wenn er sagt
661 er möchte jetzt um vier Uhr in der Früh anfangen, aber erst im dritten Lehrjahr und davor kann er um
662 6 Uhr oder um 7 Uhr kommen, hat seine 5 Tage Woche, am Samstag kommt der auch zwischen 10
663 Uhr oder 11 Uhr kommt er raus am Samstag, muss nicht jeden Samstag arbeiten, hat auch zwei
664 Samstage frei, sonst hat der am Montag frei, er hat sagen wir mal in seiner Berufssparte einen relativ
665 hohen Gehalt im Konzern. Nein, ich würde da, das sind wir auf dem richtigen Weg sage ich in der
666 Richtung.

667

668 I: Würden sie selbst etwas am Lehrbild oder an der Lehre verändern, wenn sie könnten?

669

670 B: Ja wie gesagt wie vorhin, das wiederholt sich über das ganze komplette von der Innung her, die
671 sollten das ganze Berufsbild einmal umschreiben, einfach das nicht mehr zeitgerecht ist.

672

673 I: Also sie würden es eigentlich nur modernisieren?

674

675 B: Genau, absolut.

676

677 I: Welche Gründe kann es aus Ihrer Sicht haben das Jugendliche, die die Lehre abgeschlossen haben,
678 den Beruf wechseln nach Abschluss der Lehrzeit?

679

680 B: Ja, weil erstens, weil ihnen Industrie mäßig mehr bezahlt wird und besser planbar ist für ihre Seite
681 her von der Zeit her alles Drum und Dran und vom Urlaub. Bäckerei bei einem kleinen Betrieb ist es
682 immer schwierig das zu planen, bei uns geht es relativ gut sage ich jetzt, dass er auf die Industrie

683 abkommt, weil er mehr verdient, weil er mit schichteln etwas dazu bekommen kann alles Drum und
684 Dran, das ist mal der eine Grund. Der zweite Grund ist wie gesagt Allergien, Mehlstauballergie, oder
685 in die Richtung und das nächste ist dass er sagt okay er kann nicht mehr entweder bleibt der in dem
686 Betrieb, weil der nächste Betrieb ist wieder 5 Ortschaften weiter, weil es so wenige geworden sind
687 und dann entweder bleibt er im Betrieb oder er macht etwas anderes, aber so weit fahren bis zum
688 nächsten Betrieb das ist auch nicht mehr möglich sagen wir, weil das Auto ist auch nicht mehr das
689 aktuelle und am Abend braucht man ein Auto dazu und ist auch ein Kostenfaktor und ich glaube
690 früher da ist in jedem Dorf eine oder zwei Bäckereien gewesen und da ist mal von einer Tür in die
691 andere gegangen, bei einem Betrieb ihn aus und beim anderen hinein, aber jetzt ist kein Betrieb
692 mehr hier wo man von einem zum anderen gehen kann. Vielleicht ist es in anderen Regionen besser,
693 aber bei uns ist es nicht mehr so in der Richtung, darum sagt man, wenn ich jetzt mit dem Betrieb
694 nicht mehr kann oder was weiß ich was, entweder lasse ich es, weil der andere Betrieb zu weit weg
695 ist oder er sattelt um und geht Industrie mäßig irgendwohin, weil einfach die Industrie mehr bezahlt.
696 Gastgewerbe ist nicht mehr so aktuell sage ich jetzt. Gastgewerbe hat vieles falsch gemacht, noch
697 mehr falsch gemacht als wie die Bäcker sage ich jetzt da in der Richtung Gast Gewerbe ist nicht mehr
698 so, wo es jemanden hinzieht, sage ich jetzt von den jungen Leuten, eher im Gegenteil.

699

700 I: Gibt es von Ihrer Seite noch irgendetwas was sie zum Thema Lehrlingsausbildung sagen wollen, was
701 erwähnenswert wäre?

702

703 B: Lehrlingsausbildung sagen wir das Unternehmen, bei dem wir beschäftigt sind, macht er relativ
704 viel für den Lehrling und setzt auch auf einen hohen Stellenwert die Lehrlinge, was auch richtig ist
705 alles Drum und Dran. Die Berufsschule die kann man jetzt da kann man diskutieren ob 10 Wochen
706 durchgehend noch aktuell ist oder gut ist oder nicht gut ist oder einmal die Woche eine Schule hat,
707 das ist glaube ich Geschmackssache könnte ich jetzt nicht beantworten wüsste ich nicht, weil ich
708 habe keine zehn Wochen durchgehend gehabt, natürlich für das bessere Zeugnis ist vielleicht einmal
709 die Woche besser, weil man ja Zeit hat zum Lernen, das beim Stoff nicht so viel kommt auf einmal
710 vielleicht ist das besser, vielleicht auch nicht, vielleicht tut man unter Zeitdruck auch nicht besser
711 lernen die ganze Woche das weiß ich nicht, das kann ich nicht beurteilen ob das gut oder schlecht ist
712 in der Richtung, aber von der Ausbildung her wenn man das mit der Matura noch verbindet dass man
713 heute sagt, okay man hat auch Leute dabei was sagen sie möchten noch die Matura machen und
714 möchten da im großen Unternehmen weiterkommen, dann ist es absolut eine super Sache in der
715 Richtung, aber ich glaube die Lehrlinge würde ich jetzt auf das Berufsbild umschreiben haben sie es in
716 unserem Unternehmen relativ gut und haben auch ein krisensicheres Unternehmen und die
717 Lehrlingsausbildung die Arbeiten bei uns in der Satelliten Bäckerei in den ... draußen, das können Sie
718 auch machen, die können bis zum Verkäufer Nachmachen alles Drum und Dran sie sind bei uns bei
719 der Ausbildung intern gut vernetzt dass sie sagen können das interessiert mich jetzt, ich bleibe im
720 gleichen Unternehmen dass mir gut gefällt, möchte jetzt aber Verkäufer werden, weil einfach
721 Mehlallergie oder Konditorei mag ich nicht mehr da hat das Unternehmen eigentlich weil es so gut
722 aufgestellt ist in allen Bereichen in der Richtung bleibt alles offen. Sage ich ja, wenn heute jemand im
723 Konzern lernt und ein bisschen einen Grips hat, dann kann er es ganz weit bringen im Konzern.

724

725 I: Wenn es von Ihrer Seite sonst nichts mehr zu sagen gibt?

726

727 B: Nein.

728

729 I: Weil ich werde mit meinen Fragen nämlich durch.

730

731 B: Ich sage Danke für das Interview.

732

733 I: Ich sage danke für eure Zeit und für eure Antworten.

A – 5 Datenschutzerklärung

Information zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten

im Rahmen der Verfassung meiner Abschlussarbeit gemäß Art 13 DSGVO

Sehr geehrte/r Herr/Frau _____ ,

im Zuge meines Masterstudiums Unternehmensmanagement an der CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH arbeite ich gerade an meiner Masterarbeit.

Das Verfassen meiner Abschlussarbeit ist mit der Erhebung und Verwendung personenbezogener Daten verbunden.

Die Verarbeitung personenbezogener Daten erfolgt in Übereinstimmung mit den geltenden Datenschutzbestimmungen. Gemäß Art 13 DSGVO darf ich über die Datenverarbeitung wie folgt informieren:

Verantwortliche*r für die Datenverarbeitung

Interviewer*in, Verfasser*in der Masterarbeit und Verantwortliche*r für die Datenverarbeitung im Sinne von Art 4 Z 7 DSGVO:

Vor- und Nachname*	
Adresse*	
E-Mail-Adresse*	
Telefonnummer*	

*Pflichtfelder

Gegenstand der Bachelor-/Masterarbeit

Titel der Masterarbeit:

Strategien und Maßnahmen zur Lösung des Lehrlings- und Fachkräftemangels in der österreichischen Konditorei- und Bäckereibranche

Art der verarbeiteten personenbezogenen Daten

Folgende personenbezogene Daten zu Ihrer Person werden im Rahmen meiner wissenschaftlichen Arbeit verarbeitet:

Persönliche Angaben, insbesondere:

berufliche Tätigkeit

Aufnahmen, insbesondere:

Tonaufnahmen

Zweck der Datenverarbeitung

Die Daten werden dazu verwendet, um den Empirischen Teil der Masterarbeit zu bearbeiten und die damit Zusammenhängenden Empirischen Subforschungsfragen zu beantworten.

Beschreibung der Datenverarbeitung

Ich als Verantwortliche*r trage dafür Sorge, dass alle erhobenen Daten streng vertraulich behandelt und ausschließlich zum vereinbarten Zweck verwendet werden.

Rechtsgrundlage

Ich verarbeite die von Ihnen erhobenen personenbezogenen Daten auf Grundlage Ihrer Einwilligung gemäß Art 6 Abs 1 lit a DSGVO. Sofern besondere Kategorien personenbezogener Daten betroffen sind, verarbeite ich diese auf Grundlage Ihrer Einwilligung gemäß Art 9 Abs 2 lit a DSGVO.

Hinweis: Dieses Interview erfolgt freiwillig und kann jederzeit abgebrochen werden. Diesfalls erfolgt die umgehende Löschung des bereits abgehaltenen Interviewteiles.

Übermittlungsempfänger*innen

An folgende Empfänger*innen oder Kategorien von Empfänger*innen innerhalb des EU/EWR-Raumes werden Ihre personenbezogenen Daten zulässigerweise übermittelt oder können übermittelt werden:

Mag. Dr. Toni Monsberger Betreuer der Masterthesis

Darüber hinaus werden keine personenbezogenen Daten an Dritte weitergegeben.

Speicherdauer

Zum Nachweis der guten wissenschaftlichen Praxis sowie für die Nachprüfbarkeit der gewählten Methode und der erzielten Ergebnisse, wird die Protokollierung und die Dokumentation des wissenschaftlichen Vorgehens auf haltbaren und gesicherten Datenträgern gespeichert. Dies erfolgt datenschutzkonform und gegenüber Dritten unzugänglich.

Personenbezogene Daten, die im Rahmen der Erstellung der Arbeit erhoben werden, werden 3 Jahre aufbewahrt und danach unwiderruflich gelöscht.

Betroffenenrechte

Gemäß der DSGVO stehen Ihnen als betroffene Person folgende Rechte zu:

- Recht auf **Widerruf** (Art 7 Abs 3 DSGVO) der erteilten Einwilligung
- Recht auf **Auskunft** über die verarbeiteten personenbezogenen Daten (Art 15 DSGVO)
- Recht auf **Berichtigung** (Art 16 DSGVO), auf **Löschung** (Art 17 DSGVO) und auf **Einschränkung der Verarbeitung** (Art 18 DSGVO) unter den in diesen Bestimmungen angeführten Voraussetzungen
- Recht auf **Datenübertragbarkeit** (Art 20 DSGVO) unter den dort genannten Voraussetzungen
- **Recht auf Beschwerde**, welche bei der österreichischen Datenschutzbehörde, Barichgasse 40-42, 1030 Wien, Telefon: +43 1 52 152-0, E-Mail: dsb@dsb.gv.at als zuständige Aufsichtsbehörde eingebracht werden kann.

Zur Geltendmachung Ihrer Rechte wenden Sie sich an mich wie folgt:

Name:

Adresse:

E-Mail:

Tel.: