

bildungsverantwortlichen die Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung etwa in Form von Schulungen bzw. Zertifizierungen genannt (z.B. FB9).

V. 9 Fachliche und persönlichkeitsbezogene Schulungsmaßnahmen

Im Sinne einer Höherqualifizierung der Lehrlinge kommen in mehreren Unternehmen die Lehrausbildung begleitende Zusatzangebote zum Einsatz, die über die Ausbildungsinhalte des Berufsbilds hinausgehen (z.B. FB5, FB6, FB7, FB9). Hierbei handelt es sich um Maßnahmen zu fachlichen Zusatzqualifikationen einerseits und um persönlichkeitsbezogene Weiterbildungsangebote andererseits (sh. dazu auch Punkt IV.8.2).

Tendenziell liegt hier eine Stärke größerer Betriebe, die aufgrund der spezifischen Unternehmensstruktur mit eigener Personalabteilung Lehrlinge etwa in bestehende Personalentwicklungsprogramme integrieren oder maßgeschneiderte Maßnahmen anbieten können. Die Fallbeispiele zeigen jedoch, dass zum einen die größeren Betriebe der Auswahl (z.B. FB6) z.T. auf Kurse externer Anbieter zurückgreifen, die auch von Lehrlingen kleiner Unternehmen belegt werden können, und dass zum anderen auch in Klein- und Mittelbetrieben maßgeschneiderte fachliche, aber auch persönlichkeitsbezogene Schulungsangebote organisiert werden. So werden etwa im betrachteten Installateurbetrieb (FB9) seit einem Jahr solche maßgeschneiderten Persönlichkeitstrainings für Lehrlinge eingesetzt, die aufgrund der bisherigen Erfahrungen weiter ausgebaut werden sollen.

„Und zum Beispiel diese Schulung ‚Etikette für Lehrlinge‘: Da kann auch ein Klein- oder Mittelbetrieb einen einzelnen Lehrling hinschicken. Also wenn jemand da fördern möchte, gibt es sehr wohl Schulungen, die am Markt angeboten werden. (...) Grundsätzlich sagen wir (...), sie tun sich viel leichter, wenn sie ein paar Grundregeln können. Da geht es nicht nur darum, wie ziehe ich mich an, sondern auch, wie kommuniziere ich, wann stelle ich eine Frage und, und, und. Also von dem her ist das sicher etwas, das dem Lehrling zunächst den Einstieg in den Job erleichtert.“ (FB6/Leiterin der Personalabteilung/S.1f)

„Etikette für Lehrlinge (...): Da haben wir einfach gehabt gutes Auftreten, wie man rüberkommt. Oder halt Sprache und Auftreten und alles. Wir haben auch im Sommer eine Praxismeile gehabt. Das heißt, wir haben jeden Freitag verschiedene Themen gehabt: Wie ist mit Kunden umzugehen? Selbstbewusstsein, Empathie, auch Problemlösungen. Irgendwie hat das schon – ich mein, es war meistens auch ziemlich lustig – aber irgendwie hat das schon auch geholfen.“ (FB6/Lehrlinge/S.2)

„(...) Persönlichkeitsbildung wird immer wesentlicher, Kommunikation zwischen den Menschen im Allgemeinen wird immer wichtiger. Darum hab ich auch voriges Jahr speziell für die Lehrlinge ein Persönlichkeitstraining gemacht. (...) Und jetzt geht es vor allem mit den neuen Lehrlingen weiter: ein ähnliches persönlichkeitsbildendes Training, das aber längerfristig begleitend sein soll.“ (FB9/Geschäftsführer/S.2f)

Im Speditionsbetrieb (FB7) haben die Lehrlinge denselben Zugang zu Workshops und Materialien einer unternehmensinternen Akademie wie die anderen MitarbeiterInnen auch. Sie trainieren dort bspw. Telefonate und das Verhalten im KundInnenkontakt und erhalten Unterstützung für Sprachkurse oder auch Skripten zum richtigen Verhalten in verschiedenen Situationen. Im betrachteten Medizintechnikunternehmen (FB5) etwa sind die Lehrlinge fest in den Schulungsbetrieb integriert. Diese sind bei den wöchentlich stattfindenden Beratungen durch einen Facharzt anwesend und nehmen an Schulungen für die MitarbeiterInnen ebenso teil wie an Produktschulungen für KundInnen. Auch in einem weiteren Unternehmen der Auswahl (FB9) sind die Lehrlinge in die internen Schulungsprozesse integriert (bspw. Produkt- oder Verkaufsschulungen). Das Gastronomieunternehmen der Auswahl (FB6) organisiert für die Lehrlinge ein umfangreiches Programm an Schulungen. Dazu gehört neben Zusatzqualifikationen wie etwa einem Baristakurs auch eine „Praxismeile“, in deren Rahmen die Lehrlinge des zweiten Lehrjahrs an

insgesamt elf Seminartagen in Kommunikation, Konfliktmanagement, Teamwork und Identifikation mit dem Unternehmen geschult werden.

Im Rahmen der Interviews verweist ein Großteil der Ausbildungsverantwortlichen (z.B. FB4, FB9, FB10) darauf, die Lehrlinge bei fachlichen Weiterbildungsmaßnahmen zu unterstützen, wenn diese mit dem entsprechenden Anliegen an sie herantreten.

Die Ausbildungsverantwortlichen mehrerer befragter Unternehmen (z.B. FB4, FB5, FB6) betonen in den Interviews, dass vom jeweiligen Unternehmen die Maßnahme Lehre mit Matura unterstützt werde; teilweise werde dabei sogar auf den ausdrücklichen Wunsch des Unternehmens zur Teilnahme hingewiesen. Von Seiten der Lehrlinge werde dieses Angebot jedoch bislang nur selten angenommen.

V. 10 Zielvereinbarungen

Erkenntnisse aus der Zieltheorie (vgl. Punkt III.4.3) zeigen, dass herausfordernde Ziele, die präzise formuliert und spezifisch ausgerichtet sind, eine deutlich leistungsfördernde Wirkung haben – v.a. dann, wenn diese gemeinsam mit den Auszubildenden vereinbart und anschließend durch Feedback-Prozesse begleitet werden.

Ziele stellen in der Regel einen impliziten Teil der Lehrausbildung dar – etwa durch den Ausbildungsplan oder finanzielle Anreize für gute Zeugnisse (sh. dazu auch Punkt IV.8). Auch im täglichen Ausbildungsbetrieb und in Gesprächen zwischen AusbilderInnen und Lehrlingen kommt es regelmäßig zu impliziten Zielvereinbarungen.

Von einem expliziten, formalisierten System der Zielvereinbarung macht allerdings nur ein befragtes Unternehmen Gebrauch (FB7), das diese Maßnahme als einen wichtigen Baustein im Rahmen eines umfassenden Qualitätsmanagement-Systems einsetzt. Die Lehrlinge sind genauso wie alle anderen MitarbeiterInnen in einen Zielvereinbarungs- und Feedbackprozess eingebunden. Dabei werden einmal jährlich die Erreichung der Ziele des Vorjahrs besprochen und neue Ziele vereinbart. Zusätzlich gibt es jedes Quartal ein standardisiertes und formalisiertes Feedback durch die KollegInnen und ein kurzes Gespräch mit der Geschäftsführung. Es werden also Methoden aus dem Qualitätsmanagement und dem Personalmanagement auch für die Ausbildung eingesetzt. Die Erfahrungen damit werden von beiden Seiten als sehr positiv eingeschätzt. Die Methode hilft, Stärken zu identifizieren und gezielt die Entwicklung des Lehrlings voranzutreiben. Zudem stellen die formalisierten Ziele einen Ansporn dar und bieten bei Zielerreichung ein Erfolgserlebnis für die Lehrlinge.

„[Im] zweiten Halbjahr – wir haben Zielsetzungen, auch für Lehrlinge – setzen wir vom Management uns mit dem Lehrling zusammen und definieren gewisse Ziele, machen eine Zielvereinbarung. Wir wollen die und die Ziele mit ihm erreichen, wie er sich das vorstellt, ob er das kann. Ja und dann definieren wir die Ziele und auch die Aufgaben, und zwar jährlich. Natürlich, jetzt im ersten Halbjahr kann ich noch keine Ziele mit einem neuen Lehrling vereinbaren, weil das dauert ja, bis sich der einarbeitet. Dann sieht man auch die Stärken und dann weiß ich, wo ich mit ihm hin will.“ (FB7/Geschäftsführer/S.2)

„Das motiviert einen schon. Am Ende des Jahres holt man den Zettel heraus, was man besprochen hat, und geht am Anfang des nächsten Jahres die Ziele durch, die man erreicht hat und ist halt froh darüber. Die anderen Ziele, die man nicht erreicht hat, die werden halt wieder für das nächste Jahr besser aufgebaut. Da haben wir eine Rück- und eine Vorschau und eine Analyse und was eben fürs neue Jahr geplant ist. Und das ist motivierend und ist eine Zielsetzung. Man muss schauen, dass man viel erreicht, viele Neukunden hat und dass auch alles richtig läuft. Man muss seine Ziele immer im Blick haben.“ (FB7/Lehrlinge/S.4)