

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)