

nicht leistungsmotiviert sein. Die Leistungsmotivation ist umso stärker, je höher die subjektive Erfolgswahrscheinlichkeit ist. Befriedigung oder Enttäuschung können dabei nur solche Aufgaben auslösen, die einen mittleren subjektiven Schwierigkeitsgrad aufweisen, die also weder als zu leicht noch als unerreichbar schwer eingeschätzt werden. Der motivierenden Kraft einer Hoffnung auf Erfolg steht die Furcht vor Misserfolg gegenüber, die demotivierend wirkt. Die intrinsische Leistungsmotivation ergibt sich also aus der Differenz „Hoffnung auf Erfolg minus Furcht vor Misserfolg“ (ebd. S. 254).

Insgesamt gilt, dass intrinsische Motivation „(...) eher zu intensiver und extrinsische Motivation eher zu oberflächlicher Informationsverarbeitung“ führen (ebd. S. 261). Im Rahmen der Lehrausbildung kommt – wie in allen anderen Lernsituationen und in allen anderen Arbeitsumfeldern auch – freilich beiden Formen der Motivation Bedeutung zu. Da intrinsische Motivation aber neben der betrieblichen Leistung v.a. auch den Lernerfolg begünstigt, ist zu erwarten, dass die Lehrausbildung gerade dann erfolgreich sein wird, wenn es ihr gelingt, eben diese intrinsische Motivation der Lernenden zu fördern.

IV. 3 Modelle zum Bereich Motivation von Auszubildenden

Im Kontext der Arbeitswelt kommt der Frage, wie Menschen motiviert werden können, besondere Bedeutung zu. Die von den ArbeitgeberInnen erwarteten Verhaltensweisen passen nicht immer mit der inneren Situation – der Motivation – der ArbeitnehmerInnen zusammen. In solchen Umständen wird versucht, durch entsprechende Gestaltung der Rahmenbedingungen (z.B. durch Anreize), die bestehende innere Struktur des/der Einzelnen zu nutzen und die Entstehung von erwünschtem Verhalten zu begünstigen (vgl. Mayrhofer 1996, S. 227).

Aufgrund der Komplexität des Themas hat sich über die Jahrzehnte eine Vielzahl von Theorien herausgebildet, die sich mit der Motivation im betrieblichen Kontext beschäftigen. Je nach ihrer inhaltlichen Ausrichtung, nach ihrem spezifischen oder ganzheitlichen Anspruch und nach dem ihnen zugrunde liegenden Menschenbild setzen sie unterschiedliche Schwerpunkte. In struktureller Hinsicht lassen sich Prozess- und Inhaltstheorien voneinander unterscheiden. Während die einen das Zustandekommen von Motivation rein formal zu erklären versuchen, interessieren sich die anderen für die konkreten Eigenschaften von Personen und Arbeitsplätzen, die positiv oder negativ auf die Motivation wirken. Für die vorliegende qualitativ-inhaltlich orientierte Untersuchung sind v.a. letztere von Bedeutung.

Dabei ist jedoch anzumerken, dass die anerkannten Motivationstheorien um größtmögliche Allgemeingültigkeit bemüht sind. Sie können hier insofern dienlich sein, als sie versuchen, generelle Aussagen über die Motivation von MitarbeiterInnen zu machen. Theorien, die sich spezifisch mit der Situation von jungen ArbeitnehmerInnen und Lehrlingen beschäftigen, gibt es hingegen kaum. Es fällt allerdings auf, dass unter dem Gesichtspunkt der Qualitätssicherung und -entwicklung der Lehre in den vergangenen Jahren zunehmend Forschungsvorhaben umgesetzt werden, die sich mit der Perspektive und der Einschätzung der Auszubildenden beschäftigen.³ In diesem Zusammenhang sind v.a. Arbeiten des deutschen Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB), im Speziellen jene zur „Ausbildung aus Sicht der Auszubildenden“ hervorzuheben. Für dieses groß angelegte Forschungsprojekt wurden 2008 in einer quantitativen Erhebung rund 6000 Aus-

³ Bereits in den siebziger und achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts richtete die Berufsbildungsforschung auch in Österreich (z.B. ÖIBF, ibw) den Fokus auf die Auszubildenden und deren Situation im Dualen System. Mit der Verknappung des Lehrstellenangebots im Verhältnis zur Nachfrage in den neunziger Jahren veränderten sich allerdings die Forschungsschwerpunkte grundlegend. Erst der seit einigen Jahren Platz greifende demographische Wandel und die damit zusammenhängenden Veränderungen am Lehrstellenmarkt führten erneut zu einem Fokuswechsel.

zubildende zu ihren Ansichten über die Qualität ihrer Ausbildung befragt. Das im Rahmen dieses Forschungsprojekts entwickelte Qualitätsmodell stellen Beicht et al. (2009) in ihrem Bericht vor. Es spiegelt die Besonderheiten der Ausbildungssituation wider, indem es vier Qualitätsdimensionen der betrieblichen Ausbildung identifiziert, den betrieblichen Kontext mit dem berufsschulischen verbindet und Rücksicht auf die jugendspezifischen Aspekte der Ausbildung nimmt:

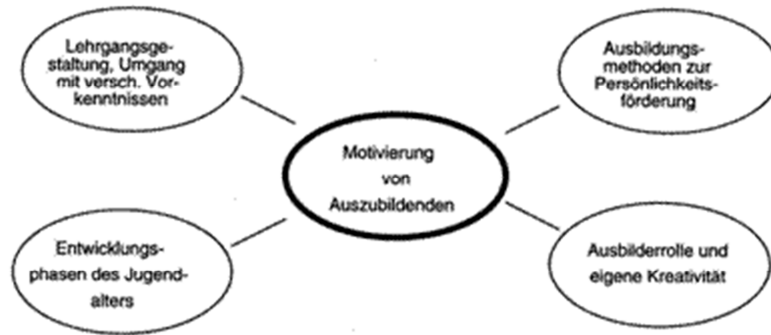
Abb. 3: Qualitätsdimensionen in der betrieblichen Ausbildung

Dimensionen von Input- und Prozessqualität im Betrieb	
Organisation	Abläufe der Ausbildung werden geplant und eingehalten; Planung flexibel an die Kompetenzentwicklung und Lernbedürfnisse der Auszubildenden angepasst; mündliche und schriftliche Rückmeldungen von den Auszubildenden regelmäßig eingeholt
Inhalte, Methoden und Lernklima	<i>Lernen im Arbeitsprozess</i> – Kontakt mit echten Kunden- und Arbeitsaufträgen; <i>positives Lernklima</i> – Respekt, gegenseitige Unterstützung, Fehler machen dürfen, Zeit um Aufgaben ausprobieren und umsetzen zu können; <i>Zusatzangebote</i> – Auslandsaufenthalte, Zusatzqualifikationen
materielle Bedingungen	Räumlichkeiten für Lehrlinge in gutem Zustand; moderne Werkzeuge und technische Ausrüstung; aktuelle Bücher, Lernmaterialien und -medien
Eignung und Verhalten der AusbilderInnen	fachliche und pädagogische Eignung der AusbilderInnen, Präsenz der AusbilderInnen im Arbeitsalltag
weitere relevante Aspekte	
jugendspezifische Aspekte	Vereinbarkeit der Ausbildung mit den Freizeitinteressen der Jugendlichen; Vergütung der Ausbildung
Kooperation der Lernorte	Berufsschule und Betrieb sollen als Lernorte erlebt werden, die gemeinsam Bedingungen schaffen, unter denen Auszubildende sich die komplexen Wissens- und Handlungsgebiete ihrer Berufe erschließen können. Verzahnung von Theorie und Praxis: berufsschulische Inhalte in Betrieben anwenden und betriebliche Arbeiten in der Berufsschule theoretisch aufarbeiten

Quelle: Beicht/Krewerth/Eberhard/Granato 2009, S.4f

Herz/Herzer/Schwarzer (2004, S. 7) betrachten explizit die Frage, „(...) wie die Ausbildungspraxis auf die Aus- und Weiterzubildenden so motivations- und entwicklungsfördernd wirken kann, dass sich neben den fachlichen auch die personenbezogenen und sozialen Fähigkeiten breit entfalten können“. Sie orientieren sich dabei sehr stark an der Praxis und stützen ihre Empfehlungen in erster Linie auf die Erfahrungen von AusbilderInnen. Auf dieser Basis weisen auch sie auf Besonderheiten in der Motivierung von Auszubildenden hin.

Abb. 4: Aspekte der Motivierung von Auszubildenden



Quelle: Herz/Herzer/Schwarzer 2004, S.7

Besondere Bedeutung kommt dabei jenen Umständen zu, die die Lehre von anderen Arbeitsverhältnissen unterscheiden. Wesentlich ist hier, dass es sich bei den Auszubildenden in der Regel um Jugendliche handelt, die im Rahmen der Lehre nicht nur ihre berufliche Sozialisierung erfahren, sondern auch wichtige Impulse für ihre persönliche Entwicklung erhalten. Damit hängt auch die besondere Rolle des/der Ausbildners/Ausbildnerin zusammen. Als VermittlerIn berufsbezogenen Wissens und fachlicher Qualifikationen hat er/sie didaktische Aufgaben wahrzunehmen, als primärEr AnsprechpartnerIn der Lehrlinge benötigt er/sie aber auch pädagogische Kompetenzen. Um Auszubildende zu motivieren, müssen Betriebe auf die jeweiligen Vorkenntnisse der Jugendlichen und auf die Phasen ihrer persönlichen Entwicklung Rücksicht nehmen. Persönlichkeitsfördernde Ausbildungsmethoden können die fachliche Seite der Lehre ergänzen.

Um den Spezifitäten der Ausbildungssituation und den besonderen Bedürfnissen von Lehrlingen Rechnung zu tragen, fanden daher in die vorliegende Untersuchung neben theoretischen Konstrukten zu Motivation und Arbeitszufriedenheit, die im folgenden Abschnitt besprochen werden, auch diese jugendspezifischen Aspekte Eingang.

IV. 4 Weitere ausgewählte Theorien zum Bereich Motivation und Arbeits- bzw. Ausbildungszufriedenheit

Die Mehrzahl der wissenschaftlichen Studien zum Themenbereich Motivation und Arbeitszufriedenheit betrachtet Arbeitszufriedenheit als einen Indikator für hohe Arbeitsmotivation (vgl. Steinmann/Schreyögg 2005, S.564). Für die vorliegende Untersuchung wird angenommen, dass Jugendliche, die mit ihrer Ausbildung zufrieden sind, stärker motiviert sind und eine höhere Leistungs- und Lernbereitschaft an den Tag legen.

Darüber hinaus steht Arbeitszufriedenheit auch in einem engen Zusammenhang mit „Organizational Citizenship Behavior“ (OCB)⁴ und kontraproduktivem Verhalten. Zufriedene MitarbeiterInnen sind demnach zum einen eher bereit, ihre Aufgaben besonders sorgfältig zu erfüllen, über ihre Pflichten hinaus KundInnen und MitarbeiterInnen zu helfen oder positiv zum Betriebsklima beizutragen. Zum anderen gibt es weniger Absenzen. OCB tritt v.a. dann auf, wenn MitarbeiterInnen eine langfristige Perspektive mit ihrer Organisation verbinden. Zu kontraproduktivem Verhalten kommt es hingegen v.a. dann, wenn MitarbeiterInnen sich ungerecht behandelt fühlen oder wenn sie das Gefühl haben, dass Arbeits- und persön-

⁴ OCB: „freiwilliges Verhalten, das sich positiv auf die Funktionsfähigkeit der Organisation auswirkt und im Rahmen des formalen Anreizsystems nicht explizit berücksichtigt wird“ (Rosenstiel/Nerdinger, nach Organ/Podsakoff/MacKenzie 2006)