

haben im Entscheidungsprozess eines Kleinunternehmens, in dem der reibungslosen Arbeit im Team und der familiären Atmosphäre große Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens zukommt, alle Teammitglieder die gleiche Stimme – die Mehrheit entscheidet.

„(Nach einem ausführlichen persönlichen Gespräch) machen wir einen weiteren Durchgang: Alle Bewerber und Bewerberinnen sind zum gleichen Termin eingeladen worden, damit sich alle unsere Mitarbeiter, die schon bei uns tätig waren, auch ein Bild machen konnten und wir schauen konnten, ob es auch menschelt. Das ist irrsinnig wichtig, weil nicht der aufgrund der Testergebnisse oder Schulnoten oder rhetorischen Brillanz am besten Geeignete am besten ins Team passt, sondern es muss auch das Gefühl da sein. Und nachdem die vier sich präsentiert hatten, haben wir eine geheime Wahl gemacht. Und alle haben unseren jetzigen Lehrling an die erste Stelle gesetzt.“ (FB1/Geschäftsführer/S.2)

Nicht zu unterschätzen ist in diesem Zusammenhang der Einfluss der Gestaltung der Auswahlverfahren auf die Entscheidung der Jugendlichen für oder gegen einen bestimmten Ausbildungsplatz. Gerade jene Jugendlichen, die aufgrund ihres Potenzials mehrere Lehrstellen zur Auswahl haben, schließen etwa von den Fragestellungen eines Aufnahmetests oder den Erfahrungen, die sie im persönlichen Aufeinandertreffen mit VertreterInnen des Betriebs und dem ihnen ermöglichten Einblick in die berufliche Realität gemacht haben, auf die Qualität der künftigen betrieblichen Ausbildung.⁶

„Für mich war das Lehrlingscasting auf jeden Fall ausschlaggebend, warum ich mich für eine Lehre hier entschieden hab. Ich hab da viel über das Unternehmen erfahren, über das Angebot, das, was wir zusätzlich lernen, welche Möglichkeiten wir haben, also Lehrlingstage, Schulungen und so fort. Ich hab mir das vorher ganz genau angeschaut, auch bei anderen Lehrbetrieben, wie gut die Ausbildung ist.“ (FB6/Lehrling3/S.1)

Werden die Erwartungen der Jugendlichen bezüglich der Qualität der Ausbildung in weiterer Folge jedoch enttäuscht – wie es bspw. bei einem der befragten Lehrlinge der Fall war –, besteht die Gefahr, insbesondere sehr ambitionierte Lehrlinge noch während der Lehrzeit an andere Unternehmen zu verlieren.

„Ich hab ein Jahr in einem sehr renommierten Restaurant gelernt, die Lehrausbildung war aber lang nicht so gut wie das Lokal. Und ich will ja was lernen. Von meinem Bruder hab ich gewusst, dass die Ausbildung hier sehr gut ist, und deshalb bin ich nach dem ersten Lehrjahr hierher gewechselt.“ (FB6/Lehrling1/S.1)

Zu Lehrbeginn erfolgen in allen Unternehmen der Auswahl grundlegende Erstgespräche durch Ausbildungsverantwortliche, die weitergehende Informationen zu Ausbildung beinhalten und die LehrlingeInnen mit der Unternehmenskultur vertraut machen sollen.

V. 2 Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit der Aufgabe

Nach Hackman und Oldham (Job Characteristics Theory, vgl. Punkt III.4.2) stellt die erlebte Bedeutsamkeit der eigenen Arbeitstätigkeit neben der erlebten Verantwortung für die Ergebnisse des Tuns und dem Wissen um Resultate und Qualität der eigenen Arbeit eine der wesentlichen Einflussgrößen auf das individuelle

⁶ So begründete ein Lehrling im Rahmen eines Workshops, das vom öibf im Zuge eines laufenden Leonardo da Vinci-Projekts durchgeführt wurde, seine Entscheidung für den aktuellen Lehrbetrieb folgendermaßen: *„Ich hab insgesamt drei Aufnahmetests bei verschiedenen großen Unternehmen gemacht und alle hätten mich genommen, aber für mich war klar, dass ich nur zu einem Betrieb will. (...) Ausschlaggebend war für mich, dass beim Aufnahmetest bei meinem jetzigen Unternehmen viele Ausbilder anwesend waren und sie auch mit uns geredet haben in den Pausen. Das hat für mich gezeigt, dass die an mir und der Lehrlingsausbildung wirklich interessiert sind. Außerdem waren mir viele der Ausbilder sehr sympathisch. Und einige Fragen im Test bei den anderen Unternehmen waren sowas von unnötig, dass ich mir gleich gedacht hab: Wenn die schon solche Frage stellen, was lern ich dann überhaupt dort?“*

Motivationspotenzial dar. Das Maß, in dem die Tätigkeit als bedeutsam erlebt wird, hängt dem Modell zufolge von drei Aufgabenmerkmalen ab – Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe und Bedeutsamkeit der Aufgabe im engeren Sinn.⁷

In den untersuchten Fallbeispielen zeigt sich, dass diese drei Dimensionen auch im Kontext der Lehrausbildung – von Ausbildungsverantwortlichen und Lehrlingen gleichermaßen – als wichtige Triebfeder von Motivation und Ausbildungszufriedenheit wahrgenommen werden.

V.2.1 Anforderungsvielfalt

Der Anforderungsvielfalt – der Vielseitigkeit der Tätigkeit und der erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten – kommt im Kontext der Ausbildung eine zweifache Bedeutung zu. Erstens ist eine abwechslungsreiche Tätigkeit unmittelbar motivierender als rein repetitive Aufgaben. Zweitens gibt sie den Auszubildenden die Sicherheit, eine breite und vielseitige Ausbildung zu erfahren und damit gut auf die spätere Berufsausübung vorbereitet zu werden.

„Die Ausbildung ist deshalb gut, weil sie ziemlich vielseitig ist. Weil, was ich so gehört hab, wie es bei den anderen Firmen ist, da bist halt ein, zwei Monate in der einen Abteilung, ein zwei Monate in einer anderen Abteilung. Das würd mir überhaupt nicht taugen. Bei uns machst heute zum Beispiel eine Oberschenkelprothese und morgen machst eine Unterarmprothese. Das find ich ziemlich cool. Dass es so vielseitig ist. Dass du eben immer was Neues machst und nicht tagelang das Gleiche.“ (FB5/Lehrlinge/S.5)

Die mit den Auszubildenden der betrachteten Lehrbetriebe geführten Gespräche lassen erkennen, dass diese Lehrlinge ihre Tätigkeit als vielseitig und abwechslungsreich erleben, unabhängig davon, ob sie in einem kleineren oder größeren Betrieb lernen, auch unabhängig vom erlernten Lehrberuf. Unterschiede gibt es dagegen bei den Strategien der Ausbildungsbetriebe, die Tätigkeitsvielfalt und den Einsatz (und das Erlernen) vielfältiger Fähigkeiten und Fertigkeiten zu ermöglichen: In größeren Ausbildungsstätten mit getrennten Abteilungen oder auf Teilbereiche spezialisierten AuszubildendenInnen kommen in der Regel Rotationssysteme zum Einsatz, bei denen die Lehrlinge während ihrer Ausbildung mehrmals den Bereich bzw. die/den Auszubildenden wechseln (z.B. FB4, FB7, FB9, FB10). Eine alternative (tw. aber auch ergänzende) Strategie, die tendenziell in kleineren Ausbildungsstätten praktiziert wird, ist, die Lehrlinge am gesamten Leistungserstellungsprozess bzw. an allen Teilbereichen teilhaben zu lassen (z.B. FB1, FB2, FB5, FB6).

„In einem kleinen Unternehmen wie unserem macht im Prinzip ein Lehrling schon nach kurzer Zeit alles. Auch die Kassa macht er, unter Aufsicht. Er arbeitet buchhalterisch, verbucht Belege, natürlich auch unter Aufsicht. Er recherchiert im Internet für Programme, schreibt Programme. Es gibt ziemlich schnell Abwechslung, das heißt die Tätigkeit ist sehr erfüllend. Noch dazu bekommt der Lehrling auch das Feedback von den Kunden. Bei uns ist der Lehrling beim gesamten Ablauf von Anfang bis Ende dabei: Angefangen bei der Buchung, wo er den Kunden berät, bis zum erneuten Besuch des Kunden, wenn er sich bedankt und dann auch die nächste Reise bucht.“ (FB1/Geschäftsführer/S.3)

V.2.2 Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit der Aufgabe

„Ganzheitlich“ entsprechend der Job Characteristics Theory (vgl. Punkt III.4) ist eine Aufgabe dann, wenn die/der MitarbeiterIn an Arbeitsprozessen von Beginn bis Ende beteiligt ist und die Aufgabe so der Erzeugung eines „identifizierbaren Ganzen“ dient. Bedeutsam ist sie, wenn sie eine wesentliche Auswirkung auf andere Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation hat.

⁷ Damit im Zusammenhang zu sehen ist die „Natur der Arbeit“, die Spector als eine der „Facetten“ für Arbeitszufriedenheit anführt (sh. dazu Punkt III.4.1).

Schon alleine dadurch, dass die Lehrlinge in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt werden und an allen Stufen der Leistungserstellung beteiligt sind, gewinnen sie den Eindruck, ein solches „identifizierbares Ganzes“ zu erzeugen, was die Identifikation mit dem Produkt begünstigt und Stolz auf die eigene Tätigkeit ermöglicht. Es wirkt dementsprechend motivierend, wenn den Lehrlingen vermittelt werden kann, dass ihre Arbeit einen wertvollen Beitrag zum Gesamtprodukt liefert. In besonderem Maße ist dies möglich, wenn sie selbstständig eigene Leistungen erbringen können oder durch Kontakt mit den KundInnen direktes Feedback bekommen.

„Was schon ein bisschen ein Unterschied zu anderen Betrieben ist, ist, dass wir die Tischlerei, den Möbelbau machen, wo bei uns das nicht so in Stationen abläuft, sondern die Lehrlinge bei ihrem Werkstück von Anfang bis zum Schluss dabei bleiben. Das heißt, er kriegt das alles mit, vom Zuschnitt über die verschiedenen Bohrungen und Oberflächen bis zum Zusammenbau und dann auch bei der Montage. Dass da eigentlich das ganze Spektrum der Tischlerei abgedeckt wird.“ (FB10/Geschäftsführer/S.1)

Einen Sonderfall stellt in diesem Zusammenhang ein Medizintechnikunternehmen dar, bei dem die Orthopädietechniklehrlinge sehr stark dadurch motiviert werden, dass sie mit ihrer Arbeit unmittelbar Menschen helfen.

„Und auch – das ist halt generell bei diesem Berufsbild –, dass ich mir denken kann, wenn ich nachhaus geh: Cool, hab ich schon wieder jemandem geholfen heute. Einem, dem es nicht so gut geht. Das war zum Beispiel einer der Schwerpunkte, warum ich diesen Beruf gewählt hab, weil ich wollt unbedingt einen sozialen Beruf haben.“ (FB5/Lehrlinge/S.6)

Als stark motivierend beschreiben viele der befragten Lehrlinge die Möglichkeit des KundInnenkontakts im Rahmen ihrer Tätigkeit, der darüber hinaus unmittelbares Feedback nach sich zieht.

„Gleich am Anfang meiner Lehrzeit, so nach einem halben Jahr, haben mich KundInnen von uns – das sind oft ältere Damen, wir liefern ja auch –, die haben mich dann gelobt und haben gesagt: ‚Du hast dich gut entwickelt.‘ Das war das erste, an das ich mich erinnern kann, das mich motiviert hat.“ (FB2/Lehrling/S.1)

„Mein bestes oder coolstes Erfolgserlebnis war, als ich meine erste Patientenversorgung gemacht hab und die dann auch gleich gepasst hat.“ (FB5/Lehrlinge/S.2)

„Für mich war ein Erfolg auch, dass ich bald selbst tun konnte. Dass ich Erfolg hatte, Kunden mitgebracht hab. Ich habe während der Lehrzeit Kunden auch kennengelernt, das heißt, ich bin mit dem Chef auf Dienstreise gegangen. Das freut auch immer, wenn man die Kunden zu Gesicht bekommt und kennen lernt.“ (FB7/Lehrlinge/S.5)

„Aber es gibt auch solche, die überhaupt keinen Kundenkontakt haben, die nur in der Werkstatt sind und nur schleifen. Und das ist schon ein bisschen schade, sag ich einmal, weil man lernt den Umgang nicht mit den Kunden, wie man zu den Kunden sein sollte. Das geht dann halt eben verloren, obwohl das ein wichtiger Aspekt für die Tischlerei ist, fürs weitere Leben dann, für den Beruf. Das ist schon ein Minus. (...) Ich sag halt, es ist am befriedigsten für mich, wenn ich alles dabei hab bei einer Arbeit, von A bis Z. Wenn der Kundenkontakt nicht dabei ist, dann fehlt halt das Z oder das XYZ.“ (FB10/Lehrling/S.2)

Nicht alle Auszubildenden kommen entsprechend ihrem Lehrberuf bzw. dem Unternehmensgegenstand mit KundInnen in Kontakt. In den Fallbeispielen zeigt sich aber, dass in diesen Fällen bereits das Wissen, dass hergestellte Werkstücke nicht nur der Übung dienen, sondern direkte Verwendung finden und somit von Nutzen sind, die erlebte Bedeutsamkeit der eigenen Tätigkeit steigert und so positiv auf die Motivation der Lehrlinge wirkt.

„Die Lehrlinge sind produktiv bei mir eingesetzt, also die machen nicht irgendwelche Sachen, mit denen wir kein Geld verdienen, sondern mir ist wichtig, dass die Lehrlinge produktiv eingesetzt sind. Erstens einmal ist das für das Unternehmen gut, und zweitens bin ich draufgekommen, ein junger Mensch freut sich narrisch darüber, wenn er etwas macht, das verkauft wird, wo auch das Unternehmen Geld verdient.“ (FB4/Geschäftsführer/S.3)

Da sich in den ersten Monaten der Lehrausbildung den Lehrlingen der Nutzen der eigenen Tätigkeit jedoch nur in Ausnahmefällen (z.B. FB1, FB2) unmittelbar erschließt, kann entsprechendes Gegensteuern durch Ausbildende oder Geschäftsführer (z.B. FB4) motivationsunterstützend wirken:

„Das ist sehr individuell, da gibt es keine Checkliste. Ein Beispiel: Wenn der Lehrling kommt im ersten Lehrjahr – das erste Lehrjahr ist hart, weil da kann er natürlich noch nicht viel, er lernt überall die Grundbegriffe. Und damit er diese Grundbegriffe kennen lernt, muss er diese Arbeiten relativ lange machen. Zum Beispiel kriegt er eine Bohrarbeit und bohrt drei Tage nur ein Loch. Das ist natürlich für einen 15-Jährigen hart. Und da jetzt jemanden zu motivieren, ist natürlich nicht einfach. Wenn ich das merke, dann hol ich mir den her und erkläre ihm, was sein Nutzen ist. Er muss sehen, dass das für ihn einen Nutzen hat, dass er da drei Tage bohrt. Und der Nutzen ist ganz einfach – und das gehört zum Ausbildungsprogramm dazu – Ausdauer.“

Neben dem Erschließen des Sinns der Aufgabenerfüllung wird dem Lehrling damit Aufmerksamkeit zuteil, die zusätzlich motivierend wirkt.

V. 3 Unter-/Überforderung

Eine als bedeutsam erlebte Tätigkeit ermöglicht – so sie zudem das individuell richtige Mittelmaß zwischen Unter- und Überforderung findet – einen optimalen Arbeitsfluss, wie ihn die Flow-Theorie (vgl. Punkt III.4.4) postuliert. Wenn sich Lehrlinge von ihren Aufgaben gefordert fühlen und gleichzeitig sehen, dass ihre mitgebrachten bzw. in der Ausbildung bereits erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten sie in die Lage versetzen, diese Aufgaben auch erfolgreich zu bewältigen, dann wirkt sich das der Theorie entsprechend positiv auf die intrinsische Motivation aus.

[Lehrling 1:] Es ist, glaub ich, manchmal unterfordernd, manchmal überfordernd und meistens dazwischen.

[Interviewerin:] Wodurch kommt die Überforderung?

[Lehrling 1:] Wenn fünf Sachen gleichzeitig fertig werden müssen und vielleicht nur einer von uns da ist.

[Lehrling 2:] Aber wir haben noch kein Burnout. Das kommt nicht dauernd vor.

[Lehrling 1:] Und es ist ja auch cool, wenn man es dann schafft. Dann weiß man, dass man was drauf hat. Dann ist man halt am Abend ausgepowert, aber am nächsten Tag ist es dann ja wieder anders.“ (FB5/Lehrlinge/S.5)

In der Lehre gilt dabei noch mehr als in anderen Arbeitsverhältnissen, dass das Niveau der Herausforderung mit den steigenden Fähigkeiten der MitarbeiterInnen mitwachsen sollte, um den „Flow“ aufrechtzuerhalten. Dem entspricht ein schrittweises Heranführen der Lehrlinge an die Herausforderungen ihres künftigen Berufs durch stetig wachsende Aufgabenportfolios und Verantwortungsbereiche. Dieses Prinzip ist in der überwiegenden Mehrheit der betrachteten Betriebe auf die eine oder andere Weise umgesetzt. Oft liegt hier auch eine der Stärken der kleineren Einzel- und Familienunternehmen, bei denen die InhaberInnen oft die einzigen AuszubildnerInnen sind, die Stärken und Schwächen der Lehrlinge besonders gut kennen und ihnen je nach Kenntnisstand schrittweise wachsende Aufgabenbereiche im Geschäft überlassen. So z.B. in einem Fußpflegebetrieb, in dem die Lehrlinge von Hilfsarbeiten über die eigene Arbeit an mitgebrachten Modellen aus der Familie und dem Freundeskreis unter Aufsicht nach und nach an die selbstständige Arbeit an KundInnen herangeführt werden (vgl. FB3). Ähnlich verhält es sich auch in einem kleinen Feinkostunternehmen, in dem die Lehrlinge neben Vorbereitungsarbeiten zuerst Kinder bedienen, dabei mit einer eigenen Kassa arbeiten und dann Schritt für Schritt zusätzliche Aufgaben übernehmen, bis hin zur selbstständigen Arbeit im Geschäft bei Lieferarbeiten oder Caterings.