

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.<sup>7</sup>

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.

---

<sup>7</sup> 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).