

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 Auszubildende 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.

„Ganz am Anfang durfte ich auch nur die jüngeren Herrschaften, die Kinder, bedienen, Schlecker verkaufen und so. Ich durfte auch die Kassa nicht bedienen. Dafür hat es eine Minikassa gegeben, bei der man nichts betätigen muss. Also das Geld reinlegen und Wechselgeld von dort natürlich auch rausgeben. Das hat so begonnen mit den Kindern. Und schön langsam rüber zur Feinkost. Da musste ich jede einzelne Wurstsorte, die wir haben, auswendig lernen. Dann, wenn die Kundschaft das oder jenes wollte, also Wurst oder Käse, dann musste ich in Aktion treten. Und damit, nehm ich an, hat er überprüft, ob ich schon alles weiß. Befragt oder geprüft hat er mich nicht. Das ist aber gar nicht mal so schwer, das auswendig zu lernen, es kommt immer wieder mal etwas dazu, aber das geht schon. (...) Dass er mich allein Kundschaften beliefern lässt und auch schon früher, dass ich allein arbeiten konnte, ohne dass sie kontrollieren und neben mir stehen. Ich hab schon Anfang des zweiten Lehrjahrs beginnen dürfen, allein zu arbeiten, aber doch immer nur unter Aufsicht oder eben Kontrolle halt. Aber jetzt kontrolliert keiner mehr, weil jetzt wissen sie, dass ich es allein kann. Oder wenn ich zum Beispiel in der Früh alleine bin, weil er am Großmarkt ist und die Chefin auch nicht da ist, das steigert das Selbstbewusstsein.“ (FB2/Lehrling/S.3)

Entscheidend ist im Sinne der „Neugiermotivation“ (vgl. Punkt III.2) eine „dozierte Diskrepanz“ zwischen dem, was die Lehrlinge bereits beherrschen, und den neuen Informationen und Herausforderungen. Anhaltende Unterforderung und Überforderung sind dabei gleichermaßen zu vermeiden, weil beide – über Lange- weile bzw. Beunruhigung – zu berufsbezogenem Stress führen. Ein interviewter Lehrling bspw. hat seinen ersten Lehrbetrieb nach einem Jahr verlassen, weil er das Gefühl hatte, dort zu wenig zu lernen (sh. FB6). Ein befragter Geschäftsführer weist auf die Wichtigkeit einer Einarbeitungsphase hin, auf die bald wachsende Aufgaben folgen:

„[Ich] glaube aus Erfahrung, wenn wir ihn auf einer höheren Stufe beginnen lassen würden, dass er anfängt, Kunden anzurufen oder so, da wäre er überfordert, wir würden ihn verheizen sozusagen. Das heißt, wir lassen ihn einfach wirklich Akten einordnen, dass er weiß, warum hab ich diese Akte, warum gibt es diese Ordnung überhaupt, wie ist das strukturiert, wo finde ich etwas, wie schaut eine Rechnung aus. Sie machen dann die Eingangsrechnungsbe- arbeitung, stempeln diese ab. Da beginnt er wirklich ganz bei den Basics, Aktenablage, Post- versand und so weiter.“ (FB7/Geschäftsführer/S.7)

V. 4 Selbstständigkeit, Verantwortung übernehmen (dürfen)

Mit steigendem Anforderungsniveau ist in der Regel auch wachsende Verantwor- tung verbunden. Es zeigt sich in den Interviews, dass ein gewisser Grad an Selbstverantwortung und Autonomie von den Lehrlingen durchwegs als positiv erlebt wird. Diese Erkenntnis deckt sich mit der Annahme der Job Characteristics Theory (sh. Punkt III.4.2), die Autonomie als eines der Aufgabenmerkmale identi- fiziert, die eine positive Auswirkung auf Arbeitszufriedenheit und -leistung, sowie intrinsische Motivation haben.

Autonomie und Verantwortung werden von den Lehrlingen zum einen als Heraus- forderung empfunden. Sie sind aber zum anderen auch eine Bestätigung für die eigenen Fähigkeiten und für das Vertrauen, das ihnen von Seiten der AusbildnerInnen und des Unternehmens entgegengebracht wird. Sie steigern die Identifika- tion mit der Aufgabe, deren Ergebnis und dem Betrieb. Dabei gilt auch hier, dass der individuell angemessene Grad an Autonomie vom jeweiligen Kenntnisstand und den personenbezogenen Eigenschaften der Lehrlinge abhängt.

„Zur Motivation: Uns ist natürlich ganz wichtig, dass die Lehrlinge im Betrieb mitarbeiten, dass sie eigenständige Aufgaben übernehmen können, einfach selbstständig arbeiten. Das heißt, sie werden komplett auf einem Posten eingesetzt, haben dann den kompletten Posten inne. Wenn sie sich dazu bereit fühlen und wenn auch der Ausbildner oder der Küchenchef das Gefühl hat, es könnte funktionieren, dann dürfen sie eine Position komplett überneh- men.“ (FB6/Leiterin der Personalabteilung/S.2)

„Als mein Chef im Spital war, hab ich zwei Monate allein gearbeitet in der Küche. Aber das war motivierend, weil ich gemerkt hab, sie vertrauen mir. Es wurde zwar eine Jungköchin