

*„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*

*geschickt, aber sie wurde geschickt, um mir zu helfen, also dass sie die mis en place macht und dass ich koch und nicht umgekehrt, wie es normalerweise ist.“ (FB6/Lehrling1/S.3)*

*„Das stimmt schon, dass die Arbeit dem Lehrling übergeben wird, und er soll es dann selber machen. Das hat schon mit Vertrauen zu tun und dann ist er auch als vollwertiges Mitglied angesehen.“ (FB5/Lehrlinge/S.4)*

Wie ein Teil der Fallbeispiele belegt, ist die motivationsfördernde Übertragung von Verantwortung entsprechend der Berücksichtigung individueller Stärken und Schwächen des Lehrlings bereits im ersten Lehrjahr möglich.

*„Wir versuchen – auch die Lehrlinge –, jeden nach den jeweiligen Fähigkeiten oder Qualitäten einzusetzen. Jeder hat irgendwo einen Schwerpunkt, wo er besondere Stärken hat, und wir versuchen, ihn dann in diesem Bereich einzusetzen. Unser neuer Lehrling ist zum Beispiel schon mit sehr guten PC-Kenntnissen zu uns gekommen und wir verwenden jetzt schon ein Formular, das sie gemacht hat. Das bringt dann sehr schnell Erfolgserlebnisse und Anerkennung, und das motiviert letztendlich.“ (FB1/Geschäftsführer/S.3)*

*„Es kommt drauf an, was, aber ich kann und darf auch jetzt im ersten Jahr schon Sachen selbstständig und allein machen. Mit der Software wurde mir schon einiges erklärt und da kenne ich mich jetzt schon aus. Das ist auch motivierend, wenn ich das dann selbstständig machen kann.“ (FB7/Lehrling/S.4)*

Die Übertragung von Verantwortung auf die Lehrlinge dient auch der Erziehung zur Selbstständigkeit. Dies gilt für den betrieblichen Kontext ebenso wie für die persönliche Entwicklung der Lehrlinge. Mehrere Betriebe identifizieren bewusst die Stärken ihrer Lehrlinge, um sie dementsprechend fördern und einsetzen zu können. Dadurch werden Erfolgserlebnisse ermöglicht, die positiv auf die Motivation wirken und darüber hinaus das Selbstbewusstsein der Lehrlinge stärken.

*„Ich glaube das Wichtige ist, sie in ihrer Einzigartigkeit anzunehmen. Jeder ist anders. Liebevoll anzunehmen und relativ schnell zu schauen, zu erkennen, wo liegen die Fähigkeiten. Und die wirklich zu fördern. Ich versuche eher, das, was sie gut können – auch in dem Stadium – zu fördern, als zu sagen, alle müssen alles gleich gut können. Das ist das eine und das zweite ist, schon relativ klar zu sagen, das geht, das geht nicht. Und in dem Dazwischen sie einfach wachsen lassen. Das war noch nie ein Thema, das hat bis jetzt noch immer funktioniert.“ (FB3/Geschäftsführerin/S.3)*

*„Na ja, man lernt es mit der Zeit, was richtig und was falsch ist. Und wenn man es dann zeigt, kriegt man das Feedback, dass es gepasst hat, und das ist dann schon ein gutes Gefühl. Man geht halt zum Herrn Tollhammer und sagt: ‚Könnten Sie das bitte kontrollieren?‘ Und wenn er es kontrolliert und sagt: ‚Ja, super, passt!‘, dann ist das ein gutes Gefühl. Mein bestes oder coolstes Erfolgserlebnis war, als ich meine erste Patientenversorgung gemacht hab und die dann auch gleich gepasst hat“ (FB5/Lehrling1/S.1f)*

Ein untersuchtes Unternehmen ermöglicht seinen Lehrlingen Erfolgserlebnisse, indem es ihnen die Aufgabe überträgt, im Rahmen von Berufsinformationstagen oder Schnuppertagen PflichtschülerInnen zu informieren und zu betreuen. Die Lehrlinge repräsentieren den Ausbildungsbetrieb, stellen diesen und ihren Lehrberuf vor, stellen Wissen und Können unter Beweis und beantworten die Fragen der schnuppernden Jugendlichen. Über die selbstständig zu erfüllende Aufgabe und das von den SchülerInnen erfahrene Interesse sowie deren Feedback (sh. dazu auch Punkt IV.7.1) erfahren sie Anerkennung, Respekt und Wertschätzung.

*"[Interviewerin:] Ist das etwas, was Spaß macht?"*

*[Lehrling 1:] Auf jeden Fall. Also ich find es echt cool.*

*[Lehrling 2:] Da kommt man sich einfach gut vor.*

*[Interviewerin:] Wie?"*

*[Lehrling 1:] Wie jemand, der weiß, wo's lang geht.*

*[Lehrling 2:] Wir kriegen dann auch immer Feedback von den Schnupperern. Und ich hab noch nie ein negatives gekriegt.“ (FB5/Lehrlinge/S.5)*

*„(...) wir waren bei der FIT-Messe, Frauen in die Technik. Und da gehört auch so ein Schnuppern im Betrieb dazu. Und da waren diese ganzen jungen Damen bei uns, und da hat auch unser Lehrling und ein Lehrling ihnen alles gezeigt, die Produkte erklärt und so spielerisch ein paar Produkte ausprobiert. Und das haben sie ganz selbstständig erklärt, was natürlich auch sehr gut angekommen ist bei den jungen Mädchen. Weil wenn sie gleichaltrig sind, erklärt man das wahrscheinlich auch anders. Bei dieser START-Lehrlingsmesse haben wir auch einmal mitgemacht, und da haben wir auch gesehen, dass natürlich die Schüler alle bei unseren Lehrlingen gehängt sind.“ (FB5/Vertreterin der Personalabteilung/S.4)*

## V. 5 Respektvoller Umgang und Wertschätzung

Die bisher behandelten Punkte haben gezeigt, dass Lehrlinge es als motivierend empfinden, wenn sie sehen, dass sie mit ihrer Tätigkeit zum Erfolg des Teams oder des Unternehmens beitragen. Neben der Bedeutsamkeit der Aufgabe und einem gewissen Maß an Eigenverantwortung spielt im Zusammenhang damit auch die zwischenmenschliche Komponente des Umgangs miteinander eine wesentliche Rolle. Hier ist die Geschäftsführung gefordert, diesbezüglich klare Vorgaben zu machen, selbst mit gutem Beispiel voran zu gehen und – falls nötig – korrigierend einzugreifen.

*„Ich erwarte von Facharbeitern und Lehrlingen, dass man respektvoll miteinander umgeht. Ich bemühe mich, dass bei mir keine Leute schimpfen, möchte, dass es eine gewisse Sprachkultur im Haus gibt. Das fordere ich auch ein. Und diese Wertschätzung untereinander, da bin ich persönlich dahinter, wird über Einzelgespräche gemacht. Wenn ich heute merke, hoppla, da haben zwei miteinander ein Problem momentan (...), dann würde ich halt hingehen.“ (FB4/Geschäftsführer/S.7)*

Den untersuchten Betrieben ist gemein, dass Lehrlinge als MitarbeiterInnen gesehen werden, die ihren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten und denen wertschätzend und mit Respekt begegnet werden soll.

*„[Das] gilt für alle, auch für die Lehrlinge, die werden genau so wie jeder andere Mitarbeiter behandelt. Bei uns gibt es keine Abstufung, Mitarbeiter und Lehrling, alle haben den gleichen Stellenwert. Auch vom Respekt her und in allen unseren Wertetabellen.“ (FB7/Geschäftsführer/S.1)*

*„Die Lehrlinge wurden immer miteinbezogen, wenn es zum Beispiel einen Problemfall gab. Und die durften auch ja oder nein sagen, waren nicht ausgegrenzt.“ (FB7/Lehrlinge/S.5)*

*„Schon allein der Umgangston: Wenn ich mit der Geschäftsführung, mit den Chefs rede, dann ist das so, als ob sich zwei Erwachsene unterhalten, oder wie wenn ich schon zehn Jahre da wär. Da gibt es keine Unterschiede.“ (FB1/Lehrlinge/S.2)*

*„Und das ist auch der Grund, warum ich meine Praktikanten und die Lehrlinge immer mit Sie anspreche. Erst nach Abschluss der Lehre biete ich ihnen das Du an. Und ich hab schon viele da gehabt, die gesagt haben: ‚Na, Sie können ruhig Du zu mir sagen, ich bin das gewöhnt.‘ Aber ich sag ihnen drauf: ‚Nein, ihr steht jetzt im Berufsleben, ihr seids zu respektieren und dieses ‚Sie‘ ist auch ein Zeichen von Respekt, auch von mir ihnen gegenüber.‘ Ich persönlich finde es unbeschreiblich widerlich, wenn irgendwelche Chefs oder Vorgesetzten ihre Mitarbeiter duzen und sie müssen sie siezen. Ich finde es einfach erniedrigend.“ (FB2/Geschäftsführer/S.7f)*

Dieses Begegnen „auf Augenhöhe“ zeigt je nach den individuellen Gegebenheiten im Betrieb unterschiedliche weitere Ausprägungen. Dazu gehört etwa, dass die Lehrlinge fachlich und persönlich in ihr Team integriert werden (vgl. z.B. FB5 bzw. FB3), dass sie an denselben Feedback- und Entscheidungsprozessen teilhaben, wie die anderen MitarbeiterInnen auch (vgl. z.B. FB7, FB9 bzw. FB1, FB3), oder dass sie denselben Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen haben wie ihre ausgebildeten KollegInnen (vgl. z.B. FB4, FB9).

*„Dass sie nicht nur, wenn man das so sagen kann, als Lehrling abgestempelt sind, sondern dass sie Verantwortung übernehmen können. Und bei einem Teil der Lehrlinge war es schon*