

2. Strategie: Eigenverantwortung fördern

„Motivation hängt zusammen mit Begeisterungsfähigkeit, mit Sinngebung, mit Visionen – und zwar aus mir selbst heraus.“

(Reinhold Messner)

Motivation – das Patentrezept für alle Krisen?

Quizfrage: Kennen Sie das Lieblingswort im Ausbildungsalltag? Bingo! Motivation: Dieser Begriff steckt voller Versprechungen; er wird's schon richten. Kein Wunder: Wenn alle Stricke im Umgang mit dem Auszubildenden reißen, ertönt der Ruf nach Motivation wie der Schrei nach dem Schweizer Hustenbonbon „Ricola“. Während das Kräuterbonbon im Bööli nur den Husten lindern soll, wird Motivation als Allheilmittel betrachtet. Es ist unter Ausbildern das beliebteste „Medikament“, das eingesetzt wird, um den „nervigen“ Auszubildenden zu kurieren. Wenn das Mittel nicht wirkt, liegt es ihrer Ansicht nicht am Mittel per se – es darf nicht daran liegen – sondern an dem „Hersteller“. Also ertönt erneut der Ruf nach anderen Motivationsstrategien.

Motivierung ist ein weites Feld für Ausbilder, die sich getrieben fühlen vom „Tut-endlich-was“-Ruf. Dass dem Entwickeln von Motivationsraketen keine Grenzen gesetzt sind, verdeutlicht ein Blick ins Internet: Die Suchmaschine „Google“ findet für das Wort „Motivation“ weltweit etwa 12.900.000 Eintragungen (Stand: 19.05.2011). In Deutschland sind es zwar erheblich weniger, aber immerhin noch 964.000 Treffer. Beim Online-Anbieter „Amazon.de“ kann der Motivationshungrige rund 27.450 verschiedene Bücher zu dieser Thematik finden (Stand: 19.05.2011). Das Angebot reicht von der „Fish-Philosophie“ über die Zähmung des inneren Schweinehundes bis zum „Yin-Yang-Prinzip“ der Motivation. Doch was haben eigentlich die Leser davon? Wenn Sie einmal vom Marketing-Klingeling all dieser Motivationskonzepte absehen, lassen sich die Kernaussagen für erfolgreiche Motivation wie folgt zusammenfassen:

Mega-Angebot

Regeln für erfolgreiche (Selbst-)Motivation:

1. Setzen Sie sich ein Ziel!
2. Fragen Sie sich: Warum will ich ausgerechnet dieses Ziel erreichen (= Sinnfrage)? Das kleine Wort „Warum“ ist der Turbo der Motivation. Wer das „Warum“ kennt, findet das „Wie“ meist von alleine.
3. Teilen Sie Ihr Hauptziel in mehrere, konkrete Zwischenziele!
4. Belohnen Sie sich für Ihre Teilerfolge!
5. Ziel erreicht? Feiern Sie ein Fest!



Man könnte annehmen, dass in dem umfangreichen Angebot für jeden etwas dabei ist, um die Motivationsprobleme zu lösen. Dennoch scheint das Angebot für viele Interessierte einen Charakter zu haben wie ein Schweizer Offiziersmesser: alles dran, aber man kann nichts damit anfangen. Irgendwie fehlt das entscheidende Teil. Das Erstaunen findet Ausdruck in der Frage: „Wie, das soll alles sein?“ Um in dieser ernsten Lage bloß keine Ratlosigkeit aufkommen zu lassen, folgt prompt die eigene Antwort: „Nein, das kann nicht alles sein. Das wäre ja viel zu einfach. Da muss es noch etwas geben.“ Diese Vermutung eröffnet zumindest die Möglichkeit, nach weiteren Motivationsstrategien Ausschau zu halten. Irgendwann muss die passende doch dabei sein.

Motivation: Bedürfnisbefriedigung durch Anstrengung

Dass diese Hoffnungen vielfach bitter enttäuscht werden, liegt im Naturell des Begriffes. Das lateinische Wort „movere = bewegen“, stand Pate für den modernen Begriff.

„**Motivation** heißt: ein inneres Bedürfnis haben, eine Anstrengung zu unternehmen. Äußere Reize sind dann nicht nötig, denn das Verhalten entsteht durch das dem Menschen angeborene Verlangen nach Selbstverwirklichung, durch das Verlangen, sein Potenzial als Individuum zu realisieren. Und dieses Bedürfnis ist genauso mächtig wie der Wunsch nach Nahrung“ (HERZBERG 1975, S. 64).

Freude ist
eine Über-
windungsprämie

So betrachtet, ist Motivation so etwas wie eine innere Kraft, die es ermöglicht, die gesteckten Ziele auch zu erreichen. Von Spaß haben im Sinne von „Animation, After-Work-Party und Humba Tātärä in allen Büroräumen“ ist bei Herzberg keine Rede. Ganz im Gegenteil: Motivation heißt, Bedürfnisbefriedigung durch Anstrengung. Sich für eine Sache zu engagieren, eine Arbeit inhaltlich gut zu gestalten und etwas zu schaffen, macht zwangsläufig Spaß. Spaß, der durch die Arbeit selbst erzeugt wird und nicht durch mögliche, mit dieser Arbeit verbundene Belohnungen.

Zwei Arten von Motivation: intrinsisch und extrinsisch

Intrinsische
Motivation

Im Kontext des Lernens unterscheidet die Lernpsychologie zwei Arten von Motivation: die intrinsische und die extrinsische Motivation. Was heißt das? Innerhalb der intrinsischen Motivation entsteht die Bedürfnisbefriedigung durch das Aufgehen im eigenen Tun. Der Mensch lernt, weil er lernen will. Intrinsisch motiviert ist zum Beispiel ein IT-Auszubildender, der oftmals Ausbildungs- und Freizeit nicht unterscheidet, weil er mit der Computerwelt leidenschaftlich verschmolzen ist. Seine Motivation kommt aus dem „Herzen“. Die Wahl, wohin die innere Energie fließen soll, ist selbstbestimmt. Solch motivierte Menschen stellen morgens um zwei Uhr fest, dass die Zeit wie im Rausch vergangen ist. Die Belohnung, ein tiefes Glücksgefühl zu empfinden, wird durch die Arbeit selbst ausgelöst.

Wer seine Motivation erhöhen will, benötigt sinnvolle Herausforderungen, die möglicherweise nur für ihn selbst existieren.

Tipp für die Praxis:

Als Ausbilder können Sie sich in diesem Zusammenhang folgende Fragen stellen:

- Welche Aufgaben stellen für den Auszubildenden sinnvolle Herausforderungen dar?
- Welche institutionellen Rahmenbedingungen fördern das Aufgehen im eigenen Tun?
- Welche nicht?

Bitte denken Sie daran:

Das Anerkennen der Einmaligkeit eines jeden und das Interesse am Auszubildenden sind dabei die wichtigsten Voraussetzungen.



Wenn ein Auszubildender sich mit einem Lerninhalt beschäftigt, weil er die berechtigte Hoffnung hat, dafür soziale Anerkennung oder materielle Vorteile zu erhalten, ist er extrinsisch motiviert. Das Lernen erfolgt durch äußere, nicht in der Sache liegende Anreize. Die Lernbereitschaft hält nur so lange an, wie der außerhalb des eigentlichen Lernzieles liegende Zweck wirksam ist. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die intrinsische Motivation zu wesentlich besseren (Lern-)Ergebnissen führt.

Extrinsische
Motivation

Lernmotivation	
intrinsisch	extrinsisch
<ul style="list-style-type: none"> • fremdgesteuert 	<ul style="list-style-type: none"> • fremdgesteuert
<ul style="list-style-type: none"> • Die Auseinandersetzung mit den Lerninhalten ist Ziel der Aktivität. 	<ul style="list-style-type: none"> • Durch das Lernen soll etwas anderes erreicht werden.
<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisbefriedigung entsteht durch das Aufgehen im eigenen Tun. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Belohnung liegt außerhalb des eigenen Handelns.
<ul style="list-style-type: none"> • Beispiel: IT-Auszubildender (s. o.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Beispiel: Ein Auszubildender lernt, weil die Eltern oder der Ausbilder es so wollen.

Tab. 1: Lernmotivation

Motivierung
löst nur
Strohfeuer aus

Motivierung – die Secondhand-Motivation im Unternehmen

Der Bestsellerautor Reinhard K. Sprenger verwendet in deutlicher Trennung von der (Selbst-)Motivation für den Versuch der Fremdsteuerung den Begriff der Motivierung: „Die Arbeit ist nicht in sich selbst belohnend, sondern wird von außen und/oder danach belohnt“ (1999, S. 16). So betrachtet, ist Motivierung eine Art „Secondhand-Motivation“. Jemanden von außen (zum Beispiel mit Geld) zu motivieren, scheint möglich zu sein, entfacht aber vielfach nur ein Strohfeuer. In der Konsequenz müssen die Anreize permanent erhöht werden, bis die „Goldreserven“ des Unternehmens erschöpft sind. Und was dann? Die Anstrengungen werden verdoppelt im Sinne von Mark Twain, der schrieb: „Und als sie die Orientierung verloren, marschierten sie immer schneller!“ Solche Motivierungsraketen müssen sich als Rohrkrepiere erweisen, weil jeder Motivierungsversuch von außen ein Manipulationsversuch ist. Und kein Mensch lässt sich auf Dauer manipulieren, weil es sein Selbstwertgefühl untergräbt.

Letztendlich handelt es sich bei dem Begriff „Motivation“ um ein gedankliches Konstrukt, ein Hilfsmittel der Wissenschaft, um Prozesse menschlichen Verhaltens besser beschreiben und erklären zu können. Diese Prozesse spielen sich zwischen den beobachtbaren Gegebenheiten einer Situation und den dadurch veranlassten beobachtbaren Verhaltensweisen ab. Mehr ist in diesem (be-)trägerischen Lieblingswort nicht enthalten. Alles andere sind Projektionen, bei denen der Wunsch der Vater des Gedankens ist. All diese Wünsche könnte eine gute Fee erfüllen – vielleicht. Aber nicht der Erklärungs-begriff „Motivation“. Dafür sind es dann doch nur zehn kleine, nett aneinander gereihte Buchstaben des Alphabets. Wo immer Menschen von der Motivation Wunder erwarten, werden sie sie nicht bekommen. So gesehen, hätte man den geglaubten Universallöser schon längst ausmustern und das konstruierte Problem des Nichtmotiviertseins erledigen können, wenn der Begriff nicht so faszinierend wäre.

Was Ausbilder motiviert, ihre Auszubildenden zu motivieren

Nun macht ja Liebe bekanntlich blind. Zumindest zu Beginn einer Beziehung. Von daher ist der Ruf nach Motivierungsstrategien verständlich. Aber was glauben die „Liebenden“ noch entdecken zu können, was in einem Angebot von 12.900.000 Treffern nicht zu finden ist? Die Suche nach Motivationsstrategien erinnert an den Mann, der nachts seinen Schlüssel verloren hat und ihn in der Nähe einer Laterne sucht. Ein Pasant bietet sich an, bei der Suche zu helfen, und fragt: „Wo ist der Schlüssel denn hingefallen?“ „Da drüben“, antwortet der Mann, „aber da gibt es kein Licht.“



Es scheint nicht auf das Ergebnis anzukommen. Hauptsache es passiert etwas, ohne dass etwas geschieht. Von außen betrachtet stellt sich die berechtigte Frage: Ersetzt das Suchen das eigentliche Handeln? Wenn

dem so ist, taucht die Frage auf: Welche anstehende Aufgabe gilt es zu bewältigen? Wenn es laut Herzberg gar keiner äußeren Reize bedarf, um eine Anstrengung zu unternehmen, was motiviert dann Ausbilder, ihre Auszubildenden zu motivieren? Und: Wenn das Geschäft „Motivation“ so mühsam und zum Teil frustrierend ist, was treibt Ausbilder nach wie vor an, sich wie Sisyphus im betrieblichen Alltag zu bewegen?

In der Fachliteratur lassen sich drei wesentliche Rollen unterscheiden, von denen der Ruf nach Motivierungsstrategien ausgeht: aus der Rolle des Coachs, des Retters und des Machers. Auch wenn die folgende Darstellung keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, können Sie prüfen, wo Sie sich tendenziell her einordnen würden.

Drei Rollen

Der Ausbilder als Coach: Begleitung, ohne Verantwortung abzunehmen

Der Ausbilder, der aus der Rolle des Coachs nach Motivationsstrategien sucht, will seinen Auszubildenden in seiner Entwicklung fördern. Er handelt im Sinne des Auszubildenden und verfolgt mit seinem Tun keine geheimen Ziele. Prozessleitend sind die vereinbarten Ziele. Aus seiner Sicht ist Motivation eine Aufgabe des Einzelnen. Ihr Spielraum zu geben ist Sache des Ausbilders. Motivieren bedeutet demnach, die Rahmenbedingungen in der Berufsausbildung so zu gestalten, dass sich die Motivation im Auszubildenden entfalten kann und dadurch seine Potenziale zur Geltung kommen. Diese Aufgabenteilung formuliert der Volksmund sehr treffend: „Man kann die Pferde zur Tränke führen, saufen müssen sie alleine.“ Aktives Ausbilden verlangt aktives Lernen. Weil er sich dieser Grenzen bewusst ist und sie akzeptiert, „puscht“ er seinen Auszubildenden nur auf dessen ausdrücklichen Wunsch. Er kann loslassen, wenn dieser vorübergehend seine Unterstützung partout nicht annehmen will. Das Miteinander ist nicht durch eine „Friede-Freude-Eierkuchen-Mentalität“ geprägt, sondern basiert auf Absprachen. Ziel aller Interventionen ist die „Hilfe zur Selbsthilfe“. Individuelle Gespräche sind Lernprozesse, deren Ziel es ist, den Auszubildenden zu eigenen Lösungen zu stimulieren. Der Ausbilder begleitet seine Auszubildenden auf ihrem Weg, ohne ihnen die Verantwortung abzunehmen. Deshalb achtet er auf das Einhalten der 50-50-Regel. Diese besagt: Der Auszubildende hat mindestens 50 Prozent zum Meistern einer Aufgabe beizutragen. Er weiß, wenn er diese Regel missachtet, fördert er passive Verhaltensweisen statt Eigenverantwortung. Und er weiß, wer es den Auszubildenden zu leicht macht, macht ihnen das spätere Arbeitsleben schwer.

Die Rolle des Coachs