

## Motive und Motivation in der beruflichen Ausbildung

Die Bereitschaft, sich Fertigkeiten und Kenntnisse anzueignen, ist nicht bei allen Menschen gleich stark entwickelt und auch nicht bei einem bestimmten Menschen immer gleich. Lernen ist eine individuelle Leistung und wie alle individuellen Leistungen abhängig von der subjektiven Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, aber auch von der objektiv gegebenen oder nicht gegebenen Leistungsmöglichkeit in der Situation.

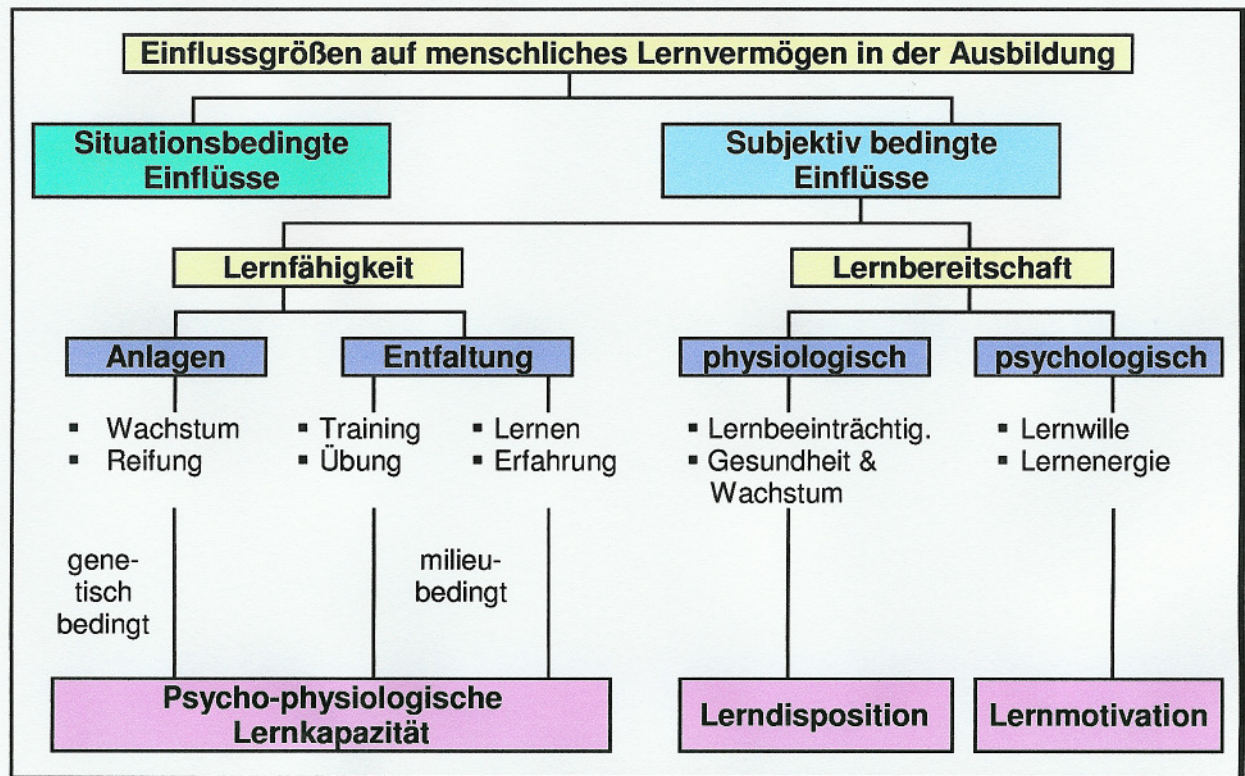


Abb. 1: Einflussgrößen auf menschliches Lernvermögen

Die Voraussetzungen für das Lernen der Auszubildenden kann der Ausbilder nur in Grenzen beeinflussen. Er kann die äußeren Bedingungen der Situation lernförderlich gestalten, beim Lernen helfen und zum Lernen motivieren.

Jeder Mensch hat eine individuelle Antriebsquelle, seine Lebensenergie. Dazu gehören seine Wünsche, Bedürfnisse, Erwartungen, Träume und Ziele und nicht zuletzt sein Wille. Ursprünglich galt die Annahme, dass es sich bei der Motivation um einen Elementarfaktor menschlichen Verhaltens handele. Das gilt heute nicht mehr. Dennoch bleibt die Frage, was menschliches Handeln verursacht und ausrichtet.

Die Lernmotivation baut auf den Bedürfnissen (Motiven) der Menschen auf. Motive sind die Beweggründe des menschlichen Handelns. *"Hinter einem Motiv steht ein Bedürfnis und eine Erwartungshaltung, die auf die Befriedigung dieses Bedürfnisses gerichtet ist."* 1

Motive haben Eigenschaftscharakter und werden als Mängel, unterscheidbar in

- Inhalt (Form, Qualität),
- Richtung und
- Intensität erlebt.

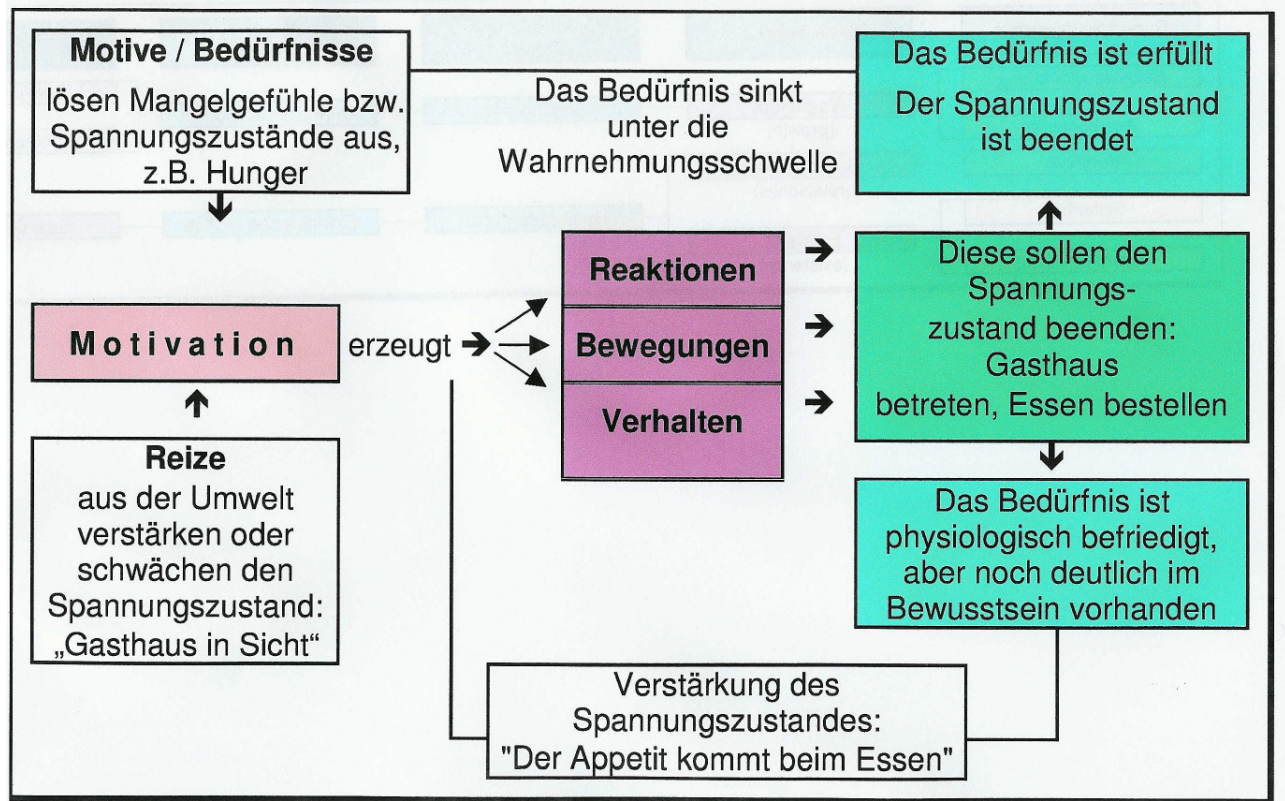
Bedürfnisse sind Mangelgefühle, aus denen Spannungszustände entstehen, z. B. Hunger. Hunger entsteht, wenn der Körper nach Energienachschub verlangt. Dieses Mangelgefühl kann zunächst latent vorhanden sein, es ist noch nicht bewusst. Wenn es nicht beseitigt wird, verstärkt es sich. Irgendwann übersteigt das Gefühl die Bewusstseinschwelle und wird wahrgenommen. Die Bewusstseinschwelle schwankt in der Höhe. Ist die aktuelle Situation interessant, mit Lusterlebnissen angereichert, schiebt sich die Bewusstseinschwelle nach oben, das Bedürfnis bleibt latent oder wird wieder unbewusst. Wird die Situation dagegen uninteressant und langweilig, rutscht die Bewusstseinschwelle nach unten und das Bedürfnis wird aktuell. Je länger sich das Mangelgefühl hinzieht, die Bedürfnisbefriedigung auf sich warten lässt, desto stärker erscheint es im Bewusstsein. Es drängt nach Beseitigung. Das Mangelempfinden setzt sich im Bewusstsein fest und kann dort sogar noch vorhanden sein, wenn das Bedürfnis objektiv bereits befriedigt ist. Deswegen trin-

ken Menschen manchmal weiter, obwohl ihr Flüssigkeitshaushalt bereits ausgeglichen ist und sie schon aus allen Poren schwitzen.

Die Bedürfnislage seiner

Auszubildenden kann der Ausbilder zur Lern- und Leistungsmotivation nutzen:

1. indem er latente Bedürfnisse bewusst macht und
2. indem er Anreize zur Befriedigung dieser Bedürfnisse anbietet.



**Abb. 2: Der Motivationsprozess**

Motivation ergibt sich aus Motiven durch die Konfrontation mit Reizen, die zur Lösung der Motivdefizite als geeignet erscheinen. Das Spannungsverhältnis zwischen Mangelempfindung einerseits und der Erwartung, diesen Mangel durch Handeln beseitigen zu können andererseits, löst Handlungen (Reaktionen, Bewegungen, Verhalten) aus.

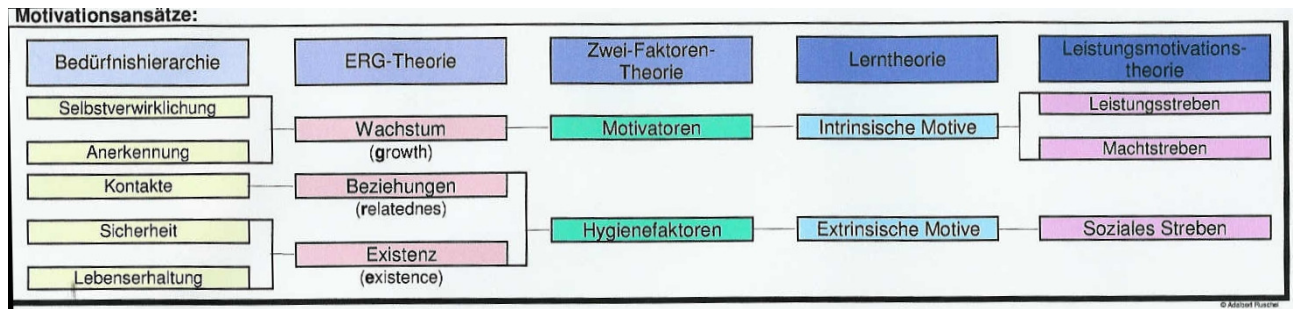
Motive sind auch Teil der motivationalen Bedingungen, die u.a. den Lernerfolg von Bildungsteilnehmern bestimmen. Motivation dagegen umfasst den aktuellen, situationsabhängigen Vorgang der Änderung von Verhalten in den o.a. Dimensionen und hat Prozesscharakter. Jeder Mensch ist motiviert und wird motiviert, durch sich selbst (Selbstmotivation) oder durch andere (Fremdmotivation).

Die Motivationspsychologie hat eine Reihe von theoretischen Ansätzen entwickelt, die für das Lernen von jungen Erwachsenen von Bedeutung sind:

- die Bedürfnishierarchie von *Maslow*,
- den ERG-Ansatz von *Alderfer*,
- die Zwei-Faktoren-Theorie von *Herzberg*,
- die Leistungsmotivations-theorie von *McClelland/Atkinson*.

Andere Motivationstheorien:

- die Triebtheorie von *Freud*,
- die Erwartungs-Valenz-Theorie von *Vroom*,
- die Reaktanztheorie von *Brehm*.



**Abb. 3: Verschiedene Motivationsansätze**

Mit Hilfe der Motivationsbeurteilung soll die Entwicklungsbereitschaft der Mitarbeiter bestimmt werden. Nicht jeder Mitarbeiter mit einem festgestellten Entwicklungspotential ist auch bereit, dieses entwickeln zu lassen. Andererseits ist es nahezu unmöglich, Fähigkeiten zu beurteilen, die nicht angewandt werden. *"Eine verlässliche Prognose des Leistungsvermögens in bestimmten qualitativ höheren Aufgabenbereichen, die von den bisher erfüllten verschieden sind, auf der Basis vergangenheitsorientierter Leistungsbeurteilungen ist aber nur begrenzt möglich."*<sup>i</sup> Damit stellt sich die grundsätzliche Frage nach der Diagnostizierbarkeit von Entwicklungsbedürfnissen. Wer versucht, mit Hilfe der bekannten Motivationstheorien aus der Führungslehre bei seinen Mitarbeitern die Bedürfnisstruktur für Teilnahme an Bildungsmaßnahmen zu ermitteln, wird kaum etwas erreichen. Eine Motivationstheorie, die uneingeschränkt anerkannt wäre, gibt es nicht, auch kein derartiges Motivationsmodell. Besser geeignet zur Erklärung und Beeinflussung des Lernverhaltens als die Motivationstheorien aus der Führungslehre sind da schon kognitionsabhängige Modelle, wie sie in der Lernpsychologie entwickelt wurden, z.B. die Unterscheidung nach intrinsischer (primärer) und extrinsischer (sekundärer) Motivstruktur.

Je größer das Interesse der Auszubildenden an einem Lerngegenstand ist, um so leichter wird er gelernt und um so besser behalten. In der Ausbildungspraxis gilt es deshalb, die intrinsischen Motive zu stärken und die extrinsischen in intrinsische umzuwandeln. Gerade die Ausbildungspraxis zeigt aber, dass intrinsische Motive nur selten gegeben oder meistens nur schwach entwickelt sind. Am häufigsten lernen Auszubildende, um belohnt oder gelobt zu werden bzw. um Tadel oder Strafe zu vermeiden. Nicht zuletzt hängt die Lernmotivation auch mit der Person der Ausbilderin bzw. des Ausbilders zusammen.

Primärmotive (intrinsische Motive)	Sekundärmotive (extrinsische Motive)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktionslust (Lernen macht Spaß)</li> <li>• Leistungsfreude (Leistung macht Spaß)</li> <li>• Reiz des Neuen (Neophilie), Neugier</li> <li>• Interesse am Lerngegenstand (z.B. Hobby)</li> <li>• Problemlösungsinteresse (z.B. Forschungstrieb)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoffen auf persönliche Vorteile (z.B. Geld, Aufstieg, Ansehen)</li> <li>• Rechnen mit praktischer Verwertbarkeit</li> <li>• Erfolgs- und Prestigestreben</li> <li>• Mißerfolgsvermeidung (z.B. Blamage, Angst, Perfektionismus)</li> <li>• Druck und Zwang</li> <li>• Gewissensregung</li> <li>• Gesellschaftliche Einsichten</li> </ul>

**Abb. 4: Beispiele für Primär- und Sekundärmotive**

Noch erfolgversprechender ist die Unterscheidung der Teilnehmer nach

- ✓ Zugangsmotivierten,
- ✓ Teilnahmemotivierten
  - Lernmotivierten,
  - Durchhaltungsmotivierten
- ✓ Abschlussmotivierten

Zugangs- und Lernmotivation wirken eher kurzfristig und verschwinden mit der Zielerreichung aus der Motivationsstruktur der Teilnehmer. Auch persönliche Lerngewohnheit als Motiv findet sich bei Teilnahmemotivierten relativ häufig. Durchhalte- und abschlussmotivierte Teilnehmer verfolgen eher langfristige Ziele.

Das Institut der Deutschen Wirtschaft hat 1981 bei 500 Klein- und Mittelunternehmen eine Umfrage zur Bedeutung von Motivation für die Leistung durchgeführt, die folgende, sicher auch heute noch geltende Ergebnisse ergaben:

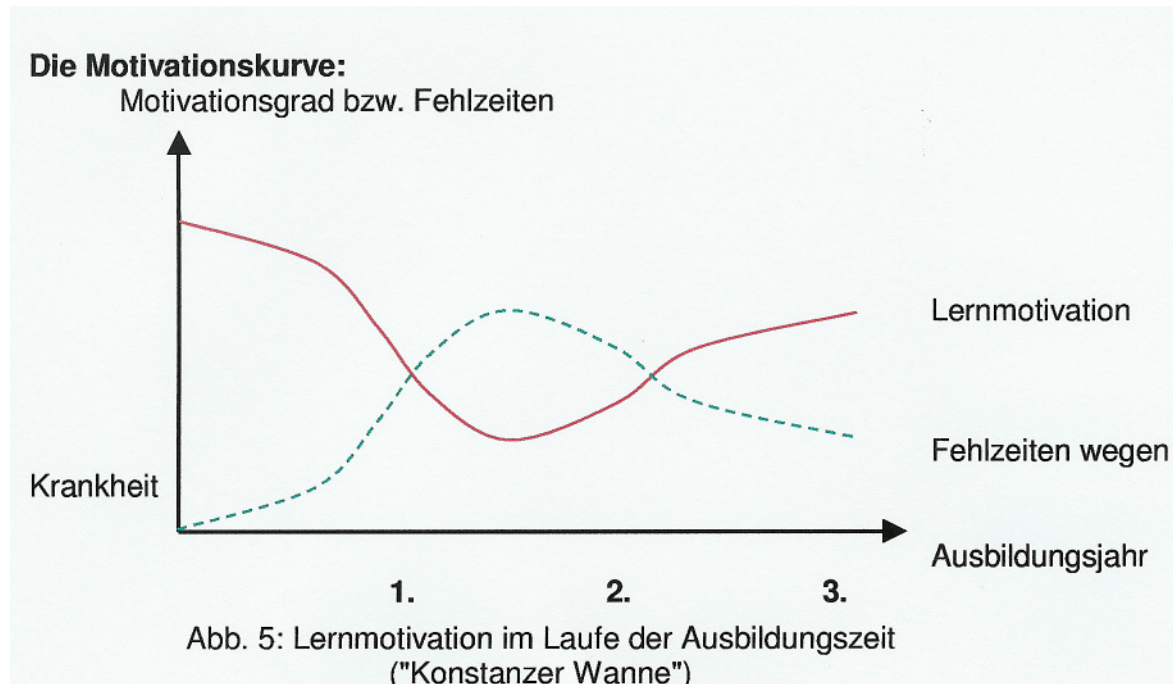
Wie, glauben Sie, wirken die folgenden Motivationsanreize?				
Antworten in Prozent	Eher lang	Eher kurz	Eher individuell	Eher in Gruppe
▪ Persönliche Entfaltungsmöglichkeit	92	8	89	11
▪ Soziale Absicherung	86	14	53	47
▪ Aufstiegschancen	85	15	91	9
▪ Identifikation mit dem Unternehmen	79	21	45	55
▪ Vorbild der Vorgesetzten	78	21	48	52
▪ Angenehme Arbeitsbedingungen	76	24	29	71
▪ Partizipation	74	26	52	48
▪ Delegation	72	28	59	41
▪ Weiterbildungschancen	67	33	76	24
▪ Informationsfluss	57	43	21	79
▪ Anerkennung	48	52	94	6
▪ Statussymbole	44	52	89	11
▪ Bezahlung	37	63	88	12

### Abhängigkeit der Leistung von der Motivation

Mit der Umfrage wurde bestätigt, was Herzberg bereits Ende der fünfziger Jahre nachgewiesen hat: **Die Entlohnung motiviert bestenfalls kurzfristig, langfristig wird Arbeitszufriedenheit nur durch den Arbeitsinhalt (intrinsisch) gesichert.**

Während sich das Entwicklungspotential eines Mitarbeiters wenigstens mittelfristig als konstant zeigt, können die Entwicklungsbedürfnisse oft nicht einmal kurzfristig als gleichbleibend gesehen werden. Sie unterliegen einer deutlichen Dynamik und hängen stark von personalen und vor allem situativen Gegebenheiten ab. Die sich im Berufsleben nach und nach erst entwickelnden speziellen Bildungsbedürfnisse (Berufsbiografie = Bildungsbiografie) sollten im Sinne der Lernpsychologie als „sensible Phasen“ betrachtet werden. So bewirkt die Aussicht auf Beförderung in der Regel eine stürmische Zugangs- und Teilnahmemotivation für Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung. Der typische Verlauf der Durchhaltungsmotivation von Auszubildenden über die gesamte Ausbildungszeit wurde von Forschern der Universität Konstanz mit Hilfe der Fehlzeiten wegen Krankheit untersucht. Die Annahme, dass sich in kurzfristigen Fehlzeiten wegen Krankheit die Bereitschaft dokumentiert, aktiv an der Ausbildung teilzunehmen, kann akzeptiert werden. So wird aus der Kurve der Fehlzeiten umgekehrt proportional die Kurve der Lernmotivation. Sie zeigt, dass die Motivation der Auszubildenden am Beginn ihrer Ausbildung sehr hoch ist, im zweiten Ausbildungsjahr einen Tiefpunkt erreicht und gegen Ende der Ausbildung wieder ansteigt, ohne die Anfangshöhe jemals wieder zu erreichen. Das Ergebnis verwundert kaum irgendjemand. Die Anfangsmotivation wird in den Betrieben nur selten aufgegriffen.

Monotone, teilweise langweilige Beschäftigungen, wenig Bestätigung und Anerkennung lässt die Motivation bald sinken. Die im dritten Ausbildungsjahr erkennbare Zunahme der Motivation ist wohl eher als Abschlussmotivation zu interpretieren, schlimmstenfalls als Prüfungsangst.



Die Bedürfnisse der Mitarbeiter entwickeln sich - grob gesehen - mit den Altersstufen:

- Bei (jungen) Berufsanfängern wirken Aussichten auf materielle Verbesserungen am stärksten.
- Bei etwa Dreißigjährigen tritt dann das Bedürfnis nach Arbeitsplatzsicherheit in den Vordergrund.
- Mit etwa 40 Jahren setzen sich soziale Bedürfnisse durch, z.B. spielt das Betriebsklima eine starke Rolle.
- Fünfzigjährigen sind meistens Bedürfnisse wie Selbständigkeit, Position und Dienstrang wichtig.

Motivation ergibt sich aus Motiven durch die Konfrontation mit Reizen, die zur Lösung der Motivdefizite als geeignet erscheinen. Das Spannungsverhältnis zwischen Mangelempfindung einerseits und der Erwartung, diesen Mangel durch Handeln beseitigen zu können andererseits, löst Verhalten aus.

Die hohe Motivation, die am Beginn der Ausbildung vorhanden ist, die Auszubildenden sind motiviert, wird durch falsche Gestaltung der Anfangsphase, durch Unterforderung und durch Monotonie reduziert oder sogar zerstört. Daraus entsteht möglicherweise ein Teufelskreis: Die fehlende Motivation der Auszubildenden für die Ausbildung führt beim Ausbilder zu Hilflosigkeit, Resignation und letztendlich zur Verweigerung, sich um die Auszubildenden zu bemühen, zur "inneren Kündigung". Es gibt keinen generellen Anreiz zur Motivation. Nur, wer die individuelle Bedürfnisstruktur seiner Auszubildenden genau kennt, kann die jeweils wirksamen Anreize in Aussicht stellen. Die folgenden Beispiele sollen nicht als Verallgemeinerungen dienen, sondern nur zur Anregung:

Bedürfnisse lassen sich nicht direkt beobachten, sondern nur über den Umweg der Verhaltensbeobachtung. *"Um beobachtbares Verhalten besser verstehen zu können, reicht es nicht aus, von bloßen Annahmen auszugehen und bestimmte Motive zu unterstellen. Es muss der Versuch unternommen werden, das Vorher und das Nachher, d.h. das Umfeld, zu erfassen und die Person als Teil eines Bedingungsgefüges zu sehen. Nur so kann man sich dem Verstehen nähern und damit die äußere und innere Verursachung einer menschlichen Handlung erklären."*<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Reetz, K.-D. / Simon, R.: Motivation. In: Geißler/v.Landsberg/Reinartz (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung und Training. Köln, 1. Erg.-Lfg., Dez. 1990, Nr. 6.2.5.0., Seite 3

<b>Mögliche Lernmotive Wünsche und Bedürfnisse des Auszubildenden (Beweggründe zum Lernen)</b>	<b>Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung Mögliche Anreize zur Motivation (Anregung zur Lernbereitschaft)</b>
● Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitentscheiden über Lernziele,</li> <li>• Selbständig planen und organisieren lassen,</li> <li>• Selbstkontrolle vor Fremdkontrolle,</li> <li>• Selbstlernen herausfordern und ermöglichen.</li> </ul>
● Sinnvolle, interessante Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experimente ermöglichen,</li> <li>• Sonderaufgaben übertragen,</li> <li>• An der Ausbildungsplatzgestaltung beteiligen,</li> <li>• Modellvorhaben erproben lassen.</li> </ul>
● Bestätigung und Anerkennung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgsprämien, Sach- oder Geldprämie,</li> <li>• Bestätigung, mündlich oder schriftlich,</li> <li>• Incentives, z.B. Ausflug, Reise, Einladung,</li> <li>• Ehrungen: Auszubildender des Jahres.</li> </ul>
● Sozialer Kontakt, Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamarbeit, Projektarbeit,</li> <li>• Gruppenarbeit,</li> <li>• Lern- und Arbeitsgemeinschaften, -zirkel,</li> <li>• Feste und Feiern.</li> </ul>
● Information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräche führen,</li> <li>• Regelmäßige schriftliche Mitteilungen,</li> <li>• Ansprechbar sein: Sprechstunde,</li> <li>• "News" von und für Auszubildende.</li> </ul>
● Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansehen des Ausbildungsbetriebes,</li> <li>• Beschäftigungsaussichten im Unternehmen,</li> <li>• Hohe Übernahmequote in der Vergangenheit,</li> <li>• Individuelle Übernahmezusage.</li> </ul>
● Körperliche Bedürfnisse (z.B. Gesundheit, Unversehrtheit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unfallschutzmaßnahmen</li> <li>• Maßnahmen zur Gesundheitsprävention,</li> <li>• Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung,</li> <li>• Verpflegungs- und Sportmöglichkeiten.</li> </ul>

Die Ausbilderin bzw. der Ausbilder sollte sich darüber im klaren sein, dass Bemühungen zur Motivation den Lernprozess einmal fördern, das andere Mal bremsen können. Was in einer bestimmten Situation richtig ist, kann in einer anderen völlig falsch sein; was bei einem Auszubildenden Erfolg zeigt, kann bei einem anderen völlig missglücken. Ein Erfolgsgarant ist einzig und allein das aktive Bemühen des Ausbilders, unverdrißlich, jeden Tag und immer wieder. Dafür sollte er sich Strategien aneignen und sich diese permanent bewusst machen und sie immer wieder anwenden.

Motivierungsstrategien:

- Den Auszubildenden ein Zielbewusstsein vermitteln, auch für Teillernziele
- Dafür sorgen, dass Lernziele von den Auszubildenden verstanden werden
- Die einzelnen Lernziele und –inhalte in die Gesamtaufgabe und die Abläufe des Betriebes einordnen
- An der Lebenswelt und den Erfahrungen der Auszubildenden anknüpfen
- Die Prüfungsrelevanz von Zielen und Aufgaben herausstellen
- Den beruflichen und außerberuflichen Nutzen der Lerninhalte deutlich machen
- Selbständiges Planen, Durchführen und Kontrollieren ermöglichen
- Teamarbeit mit interessanten Personen anbieten
- Materielle und immaterielle Vergünstigungen in Aussicht stellen.

<sup>1</sup> Reetz, K-D. / Simon, R.: Motivation. In: Geißler/v.Landsberg/Reinartz (Hrsg.):Handbuch Personalentwicklung und Training. Köln, 1. Erg.-Lfg., Dez. 1990, Nr. 6.2.5.0., Seite14

<sup>1</sup> Strube, A.: Mitarbeiterorientierte Personalentwicklungsplanung. (Mensch und Arbeit im technisch-organisatorischen Wandel; Band 2) Berlin 1982, Seite 107