

# Auszubildende motivieren

## So gelingt's!

### von Mario Kurätzki

In Zeiten mangelnder Fachkräfte wird das Thema Motivation immer wichtiger. Wollte eine Ausbilderin oder ein Ausbilder in früheren Jahren Auszubildende dazu bringen, mehr Motivation und Arbeitsmoral zu entwickeln, dann reichte es, aus dem Fenster zu deuten und bedeutungsschwanger festzustellen, dass da draußen viele andere darauf warten, den Job zu übernehmen. Wenn aber Fachkräfte fehlen, wird diesem (sehr schlechten) Argument die Grundlage entzogen. Wie kann heute ein Arbeitgeber Jugendliche motivieren?

Die klassische Bemühung, Auszubildende zu motivieren, besteht in den meisten Unternehmen, ob groß oder klein, in einer Version von „Zuckerbrot und Peitsche“: Belohnung, wenn etwas gut läuft, Bestrafung, wenn es nicht gut läuft. Oftmals ist fehlende Bestrafung sogar genug Belohnung. Interessanterweise hat die Motivationsforschung schon vor vielen Jahren festgestellt, dass dieses „Gesellschaftsspiel“ in den meisten Fällen keinen Zuwachs an Motivation bzw. an Arbeitsleistung hervorruft. Im Gegenteil: Es kann sogar Leistung hemmen.<sup>1</sup> Es ist nun eine Frage, warum diese Erkenntnisse, die gar nicht so neu sind, nicht wahrgenommen werden. Aber das soll uns jetzt erst einmal nicht interessieren. Die spannendere Frage ist: Wie motiviere ich richtig? Wie kann ich langfristig meine Auszubildenden zu höheren Leistungen und mehr Engagement anspornen und an mein Unternehmen binden? Fachkräftemangel bedeutet nicht nur, dass es schwieriger wird, gute Mitarbeiter zu finden, es bedeutet auch, dass gute Mitarbeiter verloren gehen. Umso wichtiger wird in diesem Rahmen die Ausbildung. Prinzipiell gilt, dass das Motivieren Auszubildender sich nicht grundsätzlich vom Motivieren langjähriger Mitarbeiter unterscheidet. Und je früher ein Arbeitgeber damit anfängt, desto attraktiver wird er. Je attraktiver er wird, desto mehr Personen werden sich für ihn interessieren. „Mehr Geld!“, höre ich die ersten Zwischenrufer rufen. „Geld motiviert immer!“ In der

Tat. Finanzielle Zuwendungen sind starke Motivatoren.

Geld motiviert! Kurzfristig. Also verdoppeln Sie die Gehälter und machen das auch mit den Ausbildungsvergütungen. Prompt haben Sie motivierte Mitarbeiter. Leider ist das aber eher eine weitere Variante der klassischen Straf- und Belohnungstaktik. Und wie fast alle Varianten dieses Spiels, gibt es da fast nur Verlierer. Abgesehen davon, dass Sie kaum finanziell in der Lage sein werden, dieses Spiel dauerhaft zu betreiben. Wer immer so spielt, ist mit den Mechanismen der Motivation nicht richtig vertraut. Wenn man weiß, wie das Motivieren tatsächlich funktioniert, kann man gezielt für motivierte Arbeitnehmer sorgen. Mark Twain hat am Beispiel seiner Roman-Figur Tom Sawyer einmal sehr schön das Wesen von Motivation verdeutlicht:

Tom wird von seiner Tante Polly dazu verdonnert, den Zaun zu streichen. Es ist ein heißer Sommertag, alle Kinder wollen im Fluss schwimmen gehen, nur Tom muss diesen verflixten Zaun streichen. Aber er hat einen Geistesblitz. Als sein Freund Ben vorbeikommt, um ihn zum Schwimmengehen zu überreden, da stellt sich Tom taub und gibt vor, sich völlig der Arbeit zu widmen. Er trägt Farbe auf, geht zwei Schritte zurück, begutachtet das Werk, macht weiter und sagt seinem Freund, dass er jeden Tag schwimmen gehen könne, der Zaun würde aber nur jedes Jahr einmal gestrichen. Und überhaupt, das könne nicht jeder. Ben ist beeindruckt. Er möchte auch streichen und bietet Tom dafür seinen Apfel an. Tom zögert, als ob er sich ungern von seiner Tätigkeit abbringen ließe, aber als guter Freund, der er nun mal ist, lässt er Ben gewähren und setzt sich in den Schatten, isst den Apfel und schaut zu, wie Ben die nächsten Latten streicht. Dann kommt Billy mit seinem Drachen, dann Jonny und danach viele andere Kinder. Alle wollen streichen. Am Ende des Tages hat nicht nur der Zaun neue Farbe, sondern Tom viele Kostbarkeiten wie Drachen, tote Ratten, Murmeln und andere Schätze.

<sup>1</sup> Deci, E. L. (1971): Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. In: Journal of Personality and Social Psychology, H. 18, S. 105-115.



Er hat das Wesen der Motivation kongenial umgesetzt und nichts als Verstand und Kreativität dabei benutzt.



Finanziert aus Mitteln des Landes Hessen und der Europäischen Union - Europäischer Sozialfonds



Hessisches Ministerium für  
Wirtschaft, Energie, Verkehr  
und Landesentwicklung  
Hessisches Kultusministerium



**Qualifizierungsoffensive**  
des hessischen Wirtschaftsministeriums  
■ ■ ■ Programme zur beruflichen Bildung

QuABB ... macht den Unterschied!

Und natürlich das Wissen um das, was Menschen motiviert. Er hat eine Beschäftigung, die als öde und langweilig gilt, in ein neues Licht gestellt, sie attraktiv und herausfordernd gemacht. In der Psychologie nennt man dies Reframing. Man gibt einem Ereignis oder einem Verhalten einen neuen Rahmen<sup>2</sup>, und dadurch verändert sich die Einstellung der Beteiligten. Wer also eine Ausbildung als ganzheitliche kognitive Herausforderung darstellen kann und alle Bedingungen dafür bereithält, der kann sich darauf verlassen, dass sich die Motivation der Auszubildenden von selbst einstellt.

### So gelingt das Motivieren:

#### ■ Demotivation abstellen

Motivation kann man nicht von oben verordnen, aber sehr gut fördern. Vorgesetzte müssen gar nicht viel anstellen, um motivierte Mitarbeiter zu erhalten. Im Gegenteil. Oftmals reicht es, wenn sie einiges abstellen. Viele Vorgesetzte nutzen nicht das Potenzial, das ihre Mitarbeiter ihnen zur Verfügung stellen könnten, indem sie z. B. einen Umgangston pflegen, der Mitarbeiter ausbremst und demotiviert.

#### ■ Richtiges Feedback geben

Zu dieser demotivierenden Umgangsform gehört zum Beispiel der Verzicht auf Lob. Für viele Chefs und Chefinnen gilt der Spruch: „Wenn ich nicht tadelte, ist das genug gelobt.“ Das ist zwar durch das Recht auf Meinungsäußerung gedeckt, ist aber grundfalsch. Wer zur rechten Zeit lobt und anerkennt, der fördert die Leistung. Wer nicht lobt, bekommt maximal Dienst nach Vorschrift. Prinzipiell ist eine klare Feedback-Kultur motivationsfördernd. Klare Kritik, die sachlich, zeitnah und lösungsorientiert ist, hilft Fehler zu vermeiden und Konflikte zu lösen. Verschleppte, unsachliche Kritik und Beleidigungen schaffen ein Klima des Misstrauens und lassen die Leistungsbereitschaft der Belegschaft in den Keller sinken.

#### ■ Verantwortung übertragen

Ein weiterer wichtiger Faktor, der die Motivation nachhaltig positiv verändert, ist das Übertragen von Verantwortung. Wer einen Bereich erhält, in dem er eigenverantwortlich verschiedene Arbeitsansätze ausprobieren und die Effekte seines Tuns beobachten kann, ist motiviert und will mehr schaffen.

#### ■ Auf den Informationsfluss achten

Zur Logistik eines Unternehmens gehört nicht nur der Gütertransport, sondern auch der Austausch von Informationen. Kommen diese Informationen zur rechten Zeit dort an, wo sie gebraucht werden? Viele Mitarbeiter klagen über mangelnde Information, was zur Folge hat, dass manche Arbeitsschritte nur unvollkommen erledigt werden können. Wer genau weiß, was wann wie zu erledigen ist und womit es zu tun hat, der kann seine Arbeit unbelastet erledigen.

#### ■ Vertrauen schaffen

Eine andere Meinung anzuhören heißt noch nicht, sie zu seiner eigenen zu machen. Wer aber zuhört, gewinnt Vertrauen. Und wer seine Schritte und Entscheidungen kommuniziert, schafft Transparenz, was wiederum Vertrauen fördert.

#### ■ Unterforderung erkennen und bekämpfen

Sicher gehören monotone und lästige Aufgaben zum Berufsleben dazu. Aber ein Auszubildender, der in den ersten Monaten hauptsächlich monotone Arbeiten verrichten muss, wird über kurz oder lang seine Motivation verlieren. Wenn er aber die Gelegenheit hat, seinen Grips anzustrengen und seine Fähigkeiten auszuloten, bleibt er von selbst „am Ball“ und verlangt immer mehr Lernstoff. Gepaart mit Verantwortungsübergabe und Feedback kann das die natürliche Neugier des Auszubildenden bis zum Schluss erhalten.

Dies sind nur wenige Faktoren, die die Motivation fördern können. Als Ausbildungsbegleitende haben wir es mit vielen Auszubildenden zu tun, die motiviert begonnen haben und durch einen ungünstigen Verlauf ihrer Ausbildung demotiviert wurden. Wir haben festgestellt, dass diese Demotivationen schleichend und unbewusst passiert sind. Niemand hat sie geplant oder initiiert. Aber oftmals sind Führungskräfte mit anderen Dingen beschäftigt und sehen nicht das, was dort passiert, wo sie nicht sind.

Wenn Sie das Gefühl haben, mit der Motivation ihrer Auszubildenden ist etwas nicht in Ordnung, dann helfen wir von QuABB gerne.

<sup>2</sup> Bandler, Richard/Grinder, John 1985): Reframing. Ein ökologischer Ansatz in der Psychotherapie (NLP). Paderborn.