

Ausbildung mit System:
Motivation
- Der Schlüssel zum Lehren und Lernen -

Dr. Bettina Ritter-Mamczek
www.splendid-akademie.de
ritter-mamczek@splendid-akademie.de

17. September 2008

Inhalt

1	„Für Sie eingefangen...“	3
2	Handlungskompetenz.....	4
3	Motivation - Versuch einer Definition	5
3.1	Kreislauf der Motivation	6
3.2	Selbstwertgefühle: Regulation unseres Verhaltens.....	7
3.3	Ein motivierendes Lernumfeld?.....	8
4	Werte und individuellen Ziele.....	9
4.1	Visionen und individuelle Leitbilder	10
4.2	Meine guten Vorsätze als Ausbilder/in.....	11
4.3	Ziele setzen.....	12
5	Die Auszubildenden im Team.....	13
5.1	Rolle des Ausbilders – heute	14
5.2	Eine besondere Kompetenz für Ausbilder: Veränderungskompetenz.....	15
5.3	5 Kernkompetenzen des Ausbilders von heute.....	16
5.4	Grundregeln der Führung als Ausbilder - Eine besondere Führungsrolle -	17
5.5	Die Team-Uhr - Die Phasen der Teamentwicklung	18
5.6	Rollen im Team	19
5.7	Motivationsstypen	21
5.8	Linke und rechte Hirndominanzen - Hirnpräferenzen steuern uns	22
5.9	Die Arbeits-/Lerntypen.....	22
5.10	Das Riemann-Thomann-Modell - Nähe oder Distanz.....	23
5.11	Der Biorhythmus - Eulen oder Lerchen.....	24
6	Motivationstechniken.....	25
6.1	Ein motivierendes Ausbildungskonzept.....	26
6.2	Die Aufgabe animiert	27
6.3	Die Lerngestaltung animiert	28
6.4	Das Ausbilderverhalten animiert	29
6.5	Mit Pausen motivieren - Pausentechniken	30
6.6	Die Steigerung der Behaltensleistung motiviert	31
6.7	Mit Feedback motivieren - Feedback-Regeln zur hilfreichen Kritik	32
7	Literaturtipps zum Thema: Motivation in der Ausbildung.....	33
8	Raum für Notizen.....	34

1 „Für Sie eingefangen...“

„Der Mensch ist so beschaffen, dass immer dann, wenn ein Feuer in seiner Seele entfacht wird, nichts mehr unmöglich erscheint.“

(J. La Fontaine)

"Man bewältigt ein Gebirge und man stolpert über einen Stein"

(G. von Le Fort)

„Eine Krise kann jeder Idiot haben, was uns zu schaffen macht, ist der Alltag.“

(A.P. Tschechow)

„Ich kann, weil ich will, was ich muss.“

(I. Kant)

„Es gibt nichts Gutes – außer man tut es.“

(E. Kästner)

„Ich weiß nicht, ob es besser wird, wenn es anders wird.

Ich weiß nur, dass es anders werden muss, wenn es besser werden soll.“

(G. C. Lichtenberg)

„Ein guter Trainer ist nicht der, der ein Pferd dazu erzieht, eine gute Leistung zu erbringen, sondern einer, der ein Pferd dazu bewegt, dies zu wollen.“

(M. Roberts)

„Wer glaubt, etwas zu sein, hat aufgehört, etwas zu werden.“

(Sokrates)

„Für mich persönlich ist nie etwas gut genug. Ich möchte immer perfekt sein“

(L. Pavarotti)

„Es genügt nicht, nur fleißig zu sein – das sind die Ameisen. Die Frage ist vielmehr: wofür sind wir fleißig?“

(H. D. Thoreau)

„Jeder Mensch hat Eigenschaften, die mir fehlen.“

(P. Schibler)

„Wenn einer alles selbst machen will, braucht er sich nicht zu beklagen, dass er schließlich alles selbst machen muss.“

(H. Nannen)

„Wir Menschen sind alle kleine Würmchen, aber ich fühle mich wie ein Glühwürmchen.“

(W. Churchill)

„Man entdeckt keine neuen Erdteile, ohne den Mut zu haben, alte Küsten aus den Augen zu verlieren.“

(A. Gide)

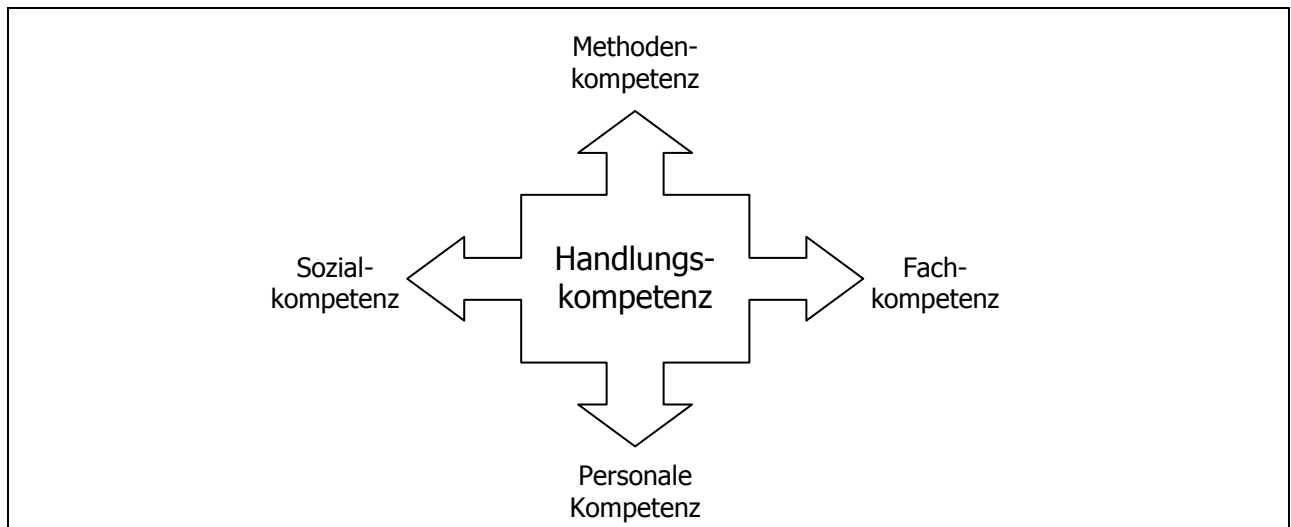
„Es ist nichts scheißer als Platz 2.“

(E. Meijer)

„Hauptsache, die Hauptsache bleibt die Hauptsache.“

(S.R. Covey)

2 Handlungskompetenz



Methodenkompetenz:

- Eigenschaften eines Individuums, instrumentell, selbstorganisiert zu handeln
- methodische Kenntnisse und Fertigkeiten
- analytisches Denken
- strukturierendes Denken
- Ganzheitliches Denkvermögen
- Kreativität und Innovationsfähigkeit

Fachkompetenz:

- Eigenschaften eines Individuums, geistig selbstorganisiert zu handeln
- fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten (Fachwissen)
- Probleme zu lösen (Wissenstransfer)
- Wissen sinnvoll einzuordnen und zu bewerten (Denken in Zusammenhängen)
- Allgemeinwissen

Personale Kompetenz:

- Eigenschaften eines Individuums, reflexiv, sich selbsteinschätzend zu handeln
- individuelle Einstellungen, Motive, Selbstbilder, Vorsätze
- Bereitschaft zum Lernen, zur Leistung
- Offenheit/Flexibilität/Risikobereitschaft
- Glaubwürdigkeit

Sozialkompetenz:

- Eigenschaften eines Individuums, kommunikativ und kooperativ zu handeln
- gruppen- und beziehungsorientiertes Verhalten (Teamfähigkeit)
- Kommunikationsfähigkeit
- kreative Auseinandersetzung mit anderen (Kooperationsfähigkeit)
- Konfliktlösungsbereitschaft/Konsensfähigkeit/Verständnisbereitschaft

3 Motivation - Versuch einer Definition

Die Frösche im Milchteich

Zwei Frösche waren in einen Milchtopf gehüpft und ließen es sich schmecken.

Als sie wieder heraus wollten, schafften sie es nicht, über den Topfrand, denn die Wand war zu glatt und zu steil.

Die Frösche fingen an zu strampeln.

Der eine gab schließlich auf und ertrank in der Milch.

Der andere strampelte weiter.

So lange, bis er plötzlich etwas Festes unter seinen Füßen spürte.

Durch sein unentwegtes Strampeln war die Milch zu Butter geworden.

Der Frosch stieß sich mit letzter Kraft ab und war im Freien.

Begriffsklärung - Motivation:

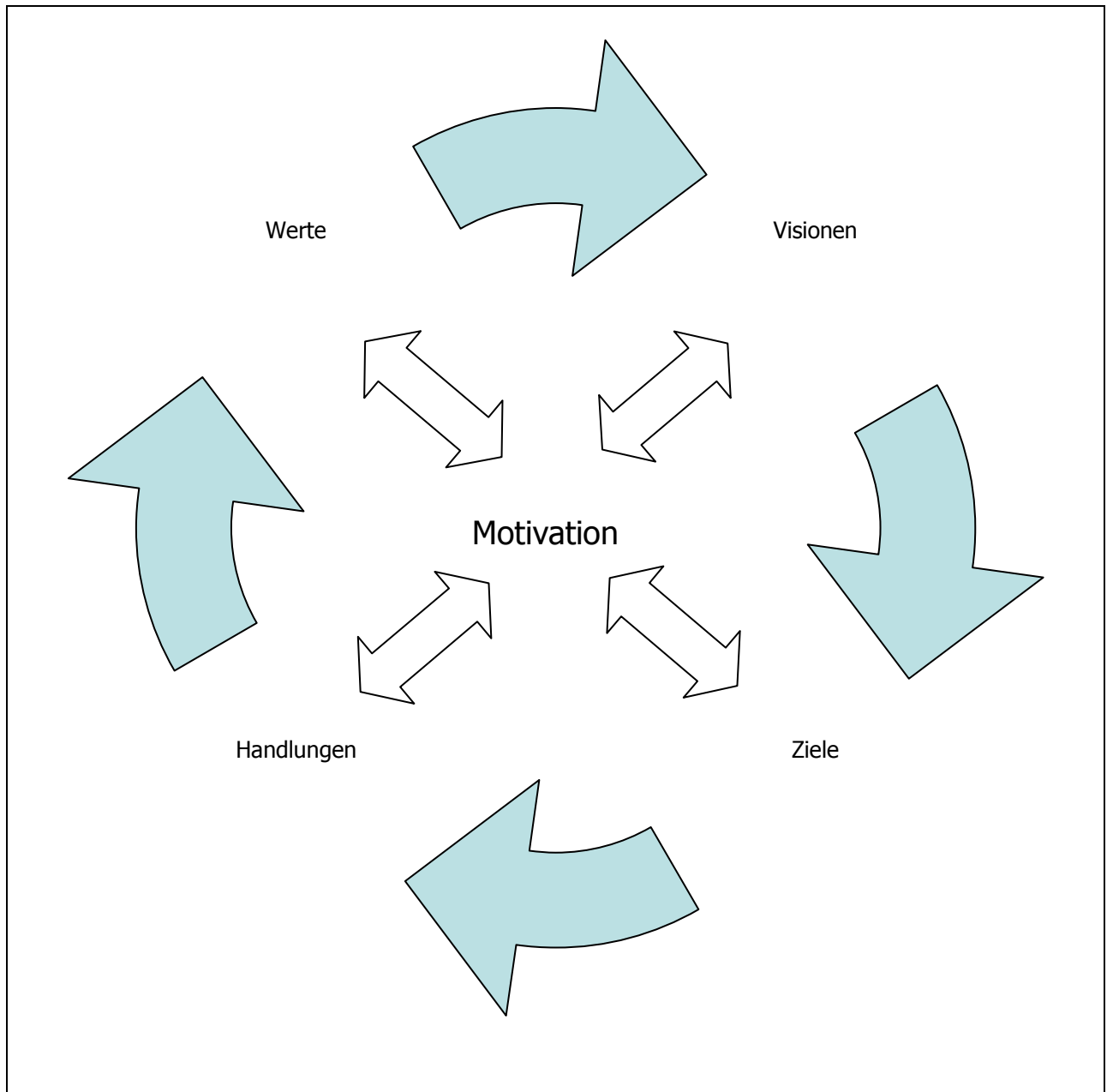
Aus dem Lateinischen für Beweggrund, Antrieb, Ursache Zweck, Leitgedanke

Unter Motivation versteht man die Bereitschaft, in einer konkreten Situation eine bestimmte Handlung mit einer bestimmten Intensität bzw. Dauerhaftigkeit auszuführen (z.B. konzentrierte Auseinandersetzung mit den Inhalten eines Lehrbuches).

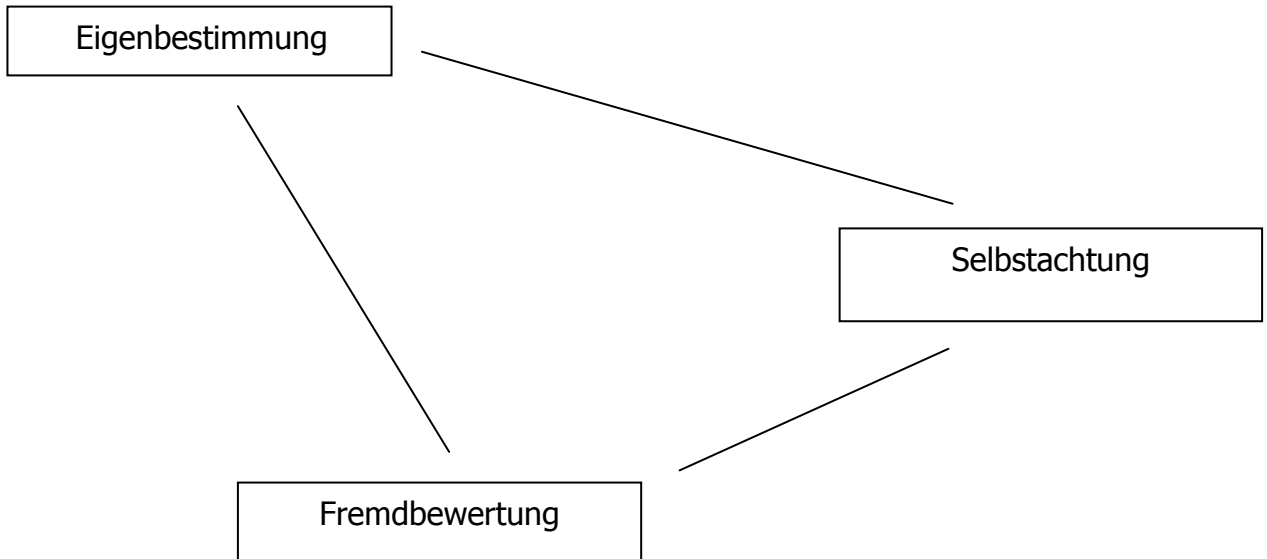
Man unterscheidet zwei Formen von Motivation nach ihrer Quelle:

- intrinsische Motivation:
Die Ausführung der Handlung ist aus sich heraus Belohnung genug (z.B. Neugier, Spaß, Interesse) und
- extrinsische Motivation:
An die Ausführung der Handlung sind äußerliche Belohnungen geknüpft (z.B. Lob, gute Note) bzw. an die Nicht-Ausführung der Handlung sind Bestrafungen geknüpft (z.B. Tadel, schlechte Note). Extrinsische Motivation kann durch Belohnungen gesteigert werden, die vergeben werden:
 - von dem Vorgesetzten/Ausbilder
(z.B. für jede richtig gelöste Aufgabe wird ein Lob ausgesprochen)
 - aber auch
 - von den Auszubildenden selbst
(z.B. nach jeder richtig gelösten Aufgabe gönnt man sich eine Kaffeepause).

3.1 Kreislauf der Motivation



3.2 Selbstwertgefühle: Regulation unseres Verhaltens



Selbstwertgefühl reguliert das Verhalten des Menschen!

Selbstwertgefühl setzt sich aus drei Bewertungsprozessen zusammen:

1. Eigenbestimmung:
alles, wozu wir uns verpflichtet fühlen (Basis des Selbstwertgefühls)
2. Selbstachtung:
wir sind unsere eigenen Kritiker nach den Maßstäben, die wir uns selbst setzten
3. Fremdbewertung:
Rückmeldung von anderen, ob wir ankommen (wird häufig an kleinen Merkmalen beobachtet und überbewertet und von daher auch gefährlich und wichtig)

3.3 Ein motivierendes Lernumfeld?

An welchen Kernfragen lässt sich die Qualität eines Lernumfeldes messen?

Es gibt zwölf simple Fragen, denen loyalen und produktiven Auszubildende zustimmen, während durchschnittliche und wenig engagierte eher neutral oder negativ reagieren. Hieraus zieht man den Schluss, dass es genau die Fragen sind, mit denen sich herausfinden lässt, ob ein Lernumfeld motivierend ist und somit Auszubildenden bindet und lernfördernd beschäftigt.

Die zwölf Fragen lauten:

1. Weiß ich, was bei der Arbeit/im Lernfeld von mir erwartet wird?
2. Habe ich die Materialien und Mittel, um meine Arbeit richtig zu machen?
3. Habe ich bei der Arbeit jeden Tag Gelegenheit, das zu tun, was ich noch lernen will und muss?
4. Habe ich in den vergangenen sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung bekommen?
5. Interessiert sich mein Ausbilder/Vorgesetzter oder eine andere Person für mich als Mensch?
6. Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?
7. Habe ich den Eindruck, dass bei der Arbeit meine Meinungen und Vorstellungen zählen?
8. Geben mir die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?
9. Sind meine Kollegen bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten?
10. Habe ich innerhalb meiner Firma einen Menschen, den ich auch als guten Freund haben könnte?
11. Hat in den vergangenen sechs Monaten jemand in meiner Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen?
12. Hatte ich während des vergangenen Jahres bei der Arbeit Gelegenheit, über das Notwendige hinaus Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln?

Interessant dabei ist, dass keine Frage mit dem Thema Geld zu tun hat. Dies ist zwar auch wichtig, aber gilt halt für jeden. Wirklich gute Auszubildenden aber hält man im Hause, wenn sie auf diese zwölf Fragen mit ja antworten können.

(Ergebnisse einer Befragung von Arbeitnehmern der Gallup-Organization, 2002)

4 Werte und individuellen Ziele

Die folgende Übung soll Ihnen helfen, Ihre übergeordneten Werte und Ziele für Ihr eigenes Leben/Ihr Ausbilderverhalten zu erkennen und nach Prioritäten zu ordnen.

Sortieren Sie bitte die Kästchen und bringen die 12 Ziele in Ihre persönliche Reihenfolge: von 1 bis 12!

<p>Führung</p> <p>Eine einflussreiche Führungsposition erlangen.</p>	<p>Fachwissen</p> <p>In einem Fachgebiet eine Autorität werden.</p>	<p>Harmonie</p> <p>Konflikte meiden, um harmonisch zusammenzuleben.</p>
<p>Selbstverwirklichung</p> <p>Die bestmögliche persönliche Entfaltung erreichen.</p>	<p>Herausforderungen</p> <p>Immer neue Herausforderungen und Lösungen finden.</p>	<p>Vermögenserwerb</p> <p>Größtmögliches materielles Wohlbefinden erreichen.</p>
<p>Unabhängigkeit</p> <p>Die Möglichkeiten haben, frei zu denken und zu handeln.</p>	<p>Privatleben</p> <p>Ein glückliches Familienleben, einen Freundeskreis aufbauen.</p>	<p>Sicherheit</p> <p>Sicherheit in beruflicher und finanzieller Hinsicht erlangen.</p>
<p>Idealismus</p> <p>Soziale/religiöse/politische Werte in Übereinstimmung bringen.</p>	<p>Vergnügen</p> <p>Das Leben genießen.</p>	<p>Gesundheit</p> <p>Körperliche/seelische Gesundheit behalten und erlangen.</p>

4.1 Visionen und individuelle Leitbilder

„Visionen sind mentale Kraftzentren und motivierende Richtungsweiser.“
(L.J. Seiwert)

1. Ich bewundere an Kollegen/Vorgesetzten/Menschen am meisten...
2. Ich kenne glückliche Kollegen/Menschen, die glücklich sind, weil...
3. Ich würde am liebsten, wenn ich nicht mehr für meinen Lebensunterhalt arbeiten müsste...
4. Ich würde das tun, weil...
5. Für mich sind die größten Momente von Glück, Erfolg und Erfüllung...
6. Ich kann am besten folgendes und das hat auch positive Wirkungen und Bedeutung für andere...
7. Ich denke manchmal, dass ich folgendes unbedingt in meinem Leben tun sollte...

(nach L.J. Seiwert, 1998)

4.2 Meine guten Vorsätze als Ausbilder/in...

Tragen Sie bitte in die Tabelle Ihre guten Vorsätze für Ihre Arbeit als Ausbilder/in ein und was Sie an deren Umsetzung hindert.

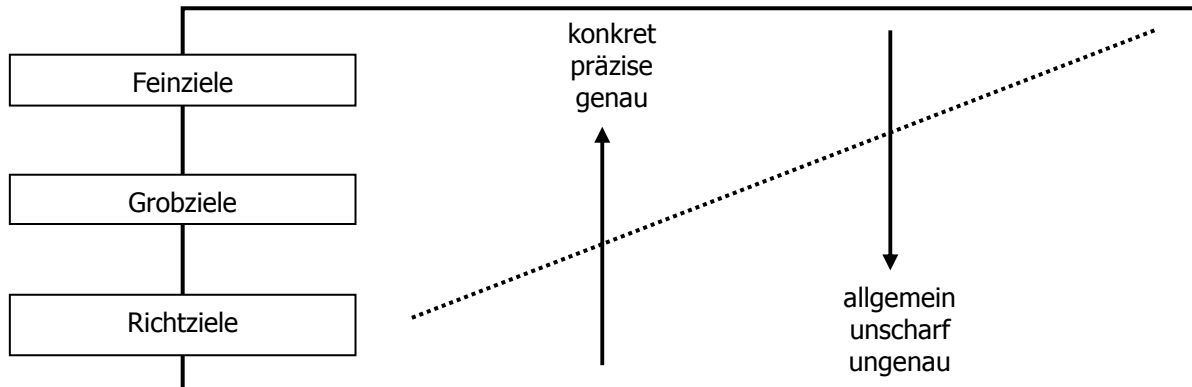
Eigentlich würde ich gerne...	aber leider...
Eigentlich würde ich gerne...	aber leider...
Eigentlich würde ich gerne...	aber leider...
Eigentlich würde ich gerne...	aber leider...
Eigentlich würde ich gerne...	aber leider...
Eigentlich würde ich gerne...	aber leider...
Eigentlich würde ich gerne...	aber leider...
Eigentlich würde ich gerne...	aber leider...

Was ist die Hauptursache dafür, dass Sie Ihre Vorsätze im Ausbildungsalltag nicht realisieren?

(nach L.J. Seiwert: Life-Leadership, Frankfurt/M. 2001, S. 111ff.)

4.3 Ziele setzen

Fein-/Grob-/Richtziel



(nach W. Simon: 1996, S.21)

Ziele sind SMART!

S: Ist mein Ziel SPEZIFISCH?

Welchen Beitrag kann ich leisten, um dieses konkrete Ziel zu erreichen? Formulieren Sie Ihre spezifischen Ziele so, dass Sie an deren Erreichen stark beteiligt sind. Formulieren Sie Ihre Ziele so, dass Sie deren Erreichen konkret selbst steuern können.

z.B. „Ich kümmere mich um die Besetzung der Stelle“ und nicht „Ich warte, bis sich jemand auf diese Stelle bewirbt“.

M: Ist mein Ziel MESSBAR?

Formulieren Sie Ihre Ziele so, dass Sie Ihre Fortschritte messen können. Das motiviert Sie, sie auch zu erreichen.

z.B. „Ich spare dieses Jahr 3000 Euro“ oder „Ich nehme 15 Kilo ab.“ und nicht „Ich lege etwas auf die hohe Kante“ oder „Ich muss unbedingt abnehmen.“

A: Formulieren Sie Ihre Ziele AKTIONSORIENTIERT!

Die sprachliche Formulierung leitet uns schon zu der Aktion über.

z. B. „Ich genieße jeden Morgen, wenn ich aufstehe, die frische Luft, genieße die Reinheit der Luft im Wagen, wenn ich zur Arbeit fahre und erspare meinen Mitmenschen meinen schrecklichen Mundgeruch.“ Und nicht „Ich höre auf zu rauchen.“ (Formulieren Sie also positiv. Dazu eine kleine Übung: „Versuchen Sie, nicht an den Eiffelturm zu denken.“ Was haben Sie vor Augen? ... Unser Gehirn verarbeitet keine Negationen.)

R : Formulieren Sie Ihre Ziele REALISTISCH.

Wenn Sie es nicht tun, werden Sie an deren Verwirklichung auch nicht glauben. Nur Sie selbst sind der Gradmesser. Eine kleine Übertreibung kann von Vorteil sein und Ihren Ehrgeiz wecken.

T: TERMINIEREN Sie Ihre Ziele.

Ohne Terminierung haben Sie keine Chance jemals Ihr Ziel zu erreichen. Bauen Sie das Wort „innerhalb“ in die Formulierung Ihrer Ziele mit ein.

5 Die Auszubildenden im Team

Drei Maurer

Ein Bauherr will einen Maurer beschäftigen. Er geht auf eine riesige Baustelle und schaut den Maurern bei ihrer Arbeit zu. Er entdeckt drei, die sehr fleißig Stein auf Stein schichten. Äußerlich kann er keinen Unterschied zwischen ihnen entdecken. Wer ist der beste von ihnen?

Der Bauherr geht zum ersten Maurer und fragt: "Was tun Sie da?" Der Maurer schaut ihn verwundert an und sagt: "Das sehen Sie doch. Ich verdiene hier meinen Lebensunterhalt."

Der Bauherr geht zum zweiten Maurer und stellt ihm dieselbe Frage. Der richtet sich auf und verkündet stolz: "Ich mache meine Arbeit. Und zwar perfekt. Ich bin der beste Maurer im Land."

Dann geht der Bauherr zum dritten. Dieselbe Frage. Der Maurer denkt kurz nach und sagt: "Ich helfe mit, eine Kathedrale zu bauen."

(aus: M. Nölke: Anekdoten, Geschichten, Metaphern für Führungskräfte. München 2002)

Nach Kirchner/Pink (In: 36 Spielregeln für mehr Erfolg im Team. 1993) ist ein Team: "eine Gruppe von Menschen, in der alle von guter Zusammenarbeit abhängen. Jeder einzelne kann nur dann den größtmöglichen Erfolg, sowohl persönlich wie auch in der Sache erzielen, wenn diese Zusammenarbeit gelingt".

Nach Katzenbach (In: Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation. 1995) ist "ein echtes Team eine Anzahl von Personen mit einander ergänzenden Fähigkeiten, die sich alle für gemeinsame Ziel einsetzen, sich nach gemeinsam entwickelten Arbeitsregeln richten und gemeinsam Verantwortung für ihre Arbeit tragen."

Haug (In: Erfolgreich im Team. 1998) versteht unter einem Team "eine Gruppe von Mitarbeitern, die für einen ganzen geschlossenen Arbeitsgang verantwortlich ist und die das Ergebnis ihrer Arbeit als Produkt oder Dienstleistung an einen internen oder externen Empfänger liefert".

Wiendieck (In: Einführung in die Organisationspsychologie, 2003) hebt folgende fünf gemeinsame Merkmale hervor:

1. kleine, funktionsgegliederte Arbeitsgruppe
2. mit gemeinsamer Zielsetzung
3. intensiven wechselseitigen Beziehungen
4. einem ausgeprägten Gemeinschaftsgeist und
5. einem starken Gruppenzusammenhalt unter den Team-Mitgliedern.

5.1 Rolle des Ausbilders – heute

„Eine Rolle ist eine Verhaltenserwartung, die von Personen, Gruppen oder Institutionen an den Inhaber einer sozialen Position gerichtet ist. Diese ist situations- und wertabhängig.

Berufliche Rollen umschreiben meist eine Kombination mehr oder weniger festgelegter Verhaltensweisen. (Vgl. Wörterbuch der Pädagogik 1995)

In Bezug auf die Rolle des Ausbilders lassen sich folgende „Teilrollen“ unterscheiden:

Der Ausbilder als:

- Beobachter
- Beurteilender
- Coach
- Förderer/Begleiter
- Lernberater
- Lernen-Ermöglicher
- Organisator
- Vorbild

Fällt Ihnen noch eine weitere Rolle als Ausbilder ein?

-
-
-
-
-
-

5.2 Eine besondere Kompetenz für Ausbilder: Veränderungskompetenz

"Wir müssen der Wandel sein, den wir in der Welt zu sehen wünschen."
(Gandhi)

Die Beziehung zwischen Ausbilder und Auszubildendem ist einem ständigen Wandel unterlegen:

- weil sich das Wertesystem der Ausbilder von dem der Jugendlichen z.T. erkennbar unterscheidet,
- weil die Jugendlichen im Umgang mit den Medien ein verändertes Informationsverhalten erworben haben,
- weil der Erziehung heute häufig andere Werte zugrunde liegen als vor wenigen Generationen, was wiederum dazu führte,
- dass Jugendliche heute häufig eine lustbetontere Lebens- und Arbeitsethik in das Berufsleben mitbringen,
- weil die Technik in den letzten Jahren rasante Sprünge gemacht hat,
- weil sich die Kommunikationskultur der Konsumkultur angepasst hat, in der ausgetauscht wird, was nicht funktioniert,
- weil häufig alles gleichzeitig möglich ist und damit Richtig und Falsch nicht mehr eindeutig benennbar sind,
- weil häufig "Ich" vor "Wir" kommt, wenn es darauf ankommt...

Damit wandeln sich auch die Rollenanforderungen an den Ausbilder!

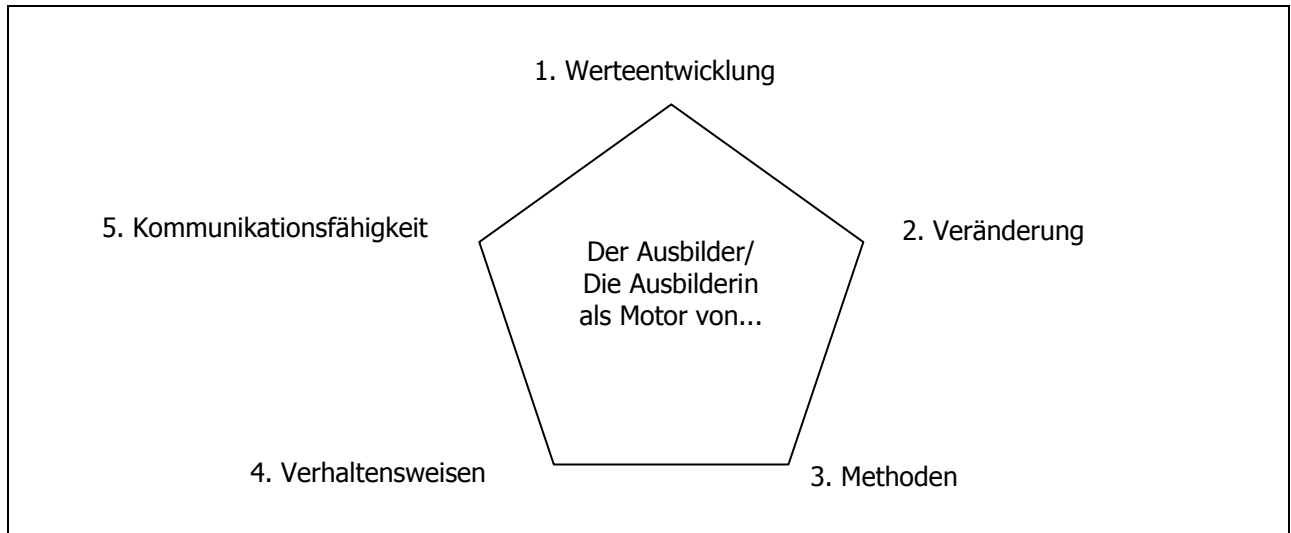
Früher:

- Vermittlung von berufsrelevanten Fähigkeiten und Wissen
- erfahrener und ausgewiesener Berufsexperte
- anerkannte Autorität, die auch durch die Werteerziehung im Elternhaus getragen wurde

Heute:

- Vermittlung von allgemeinen Werten (da häufig die in der Familie vermittelten Werte nicht vereinbar mit den Anforderungen am Arbeitsplatz sind)
- Vermittlung von Grundhaltungen die die Zusammenarbeit ermöglichen
- Ausbilder als Dauerlerner, da das Fachwissen mit einer bisher nicht gekannten Geschwindigkeit veraltet
- Vermittlung von Kernkompetenzen und Fachwissen

5.3 5 Kernkompetenzen des Ausbilders von heute



1. Werthaltungen vorleben und Wertelernen ermöglichen
2. Veränderungsbereitschaft vorleben und die Bereitschaft zur Veränderung anbahnen
3. Methodenvielfalt und Methodenkompetenz in der Lehre
4. Gelassener Umgang mit der eigenen Autorität
5. Kommunikationskompetenz und Konfliktbereitschaft

5.4 Grundregeln der Führung als Ausbilder - Eine besondere Führungsrolle -

Ausbilder sollten vor allem eines vermeiden: Vertrauen zu zerstören.

Das ist leider schnell geschehen, und zwar vor allem dann, wenn man eine Fehlentscheidung getroffen hat und anschließend versucht, diese zu vertuschen. Oder noch schlimmer: Sie den Auszubildenden in die Schuhe schiebt.

Vier einfache Regeln beugen vor:

1. Fehler der Auszubildenden sind Fehler des Ausbilders.
Dies betrifft die Außendarstellung, also nach oben und außen. Ein erfolgreicher Ausbilder deckt seine Auszubildenden, wird allerdings intern schon sehr klare Konsequenzen treffen.
2. Fehler des Ausbilders sind Fehler des Ausbilders.
Eine Regel ohne Ausnahme. Wer hier nicht die Größe hat, zu seinen Fehlern zu stehen, wird kaum das Vertrauen seiner Auszubildenden erlangen.
3. Erfolge der Auszubildenden gehören den Auszubildenden.
Ein Ausbilder schmückt sich nicht mit fremden Federn.
4. Erfolge des Ausbilder gehören allen - auch wenn er den Erfolg tatsächlich mal im Alleingang erzielt hat.

Schwierig einzuhalten? Wer hat gesagt, dass Ausbildung leicht ist?

5.5 Die Team-Uhr - Die Phasen der Teamentwicklung

I. Forming: „Beschnuppern“:

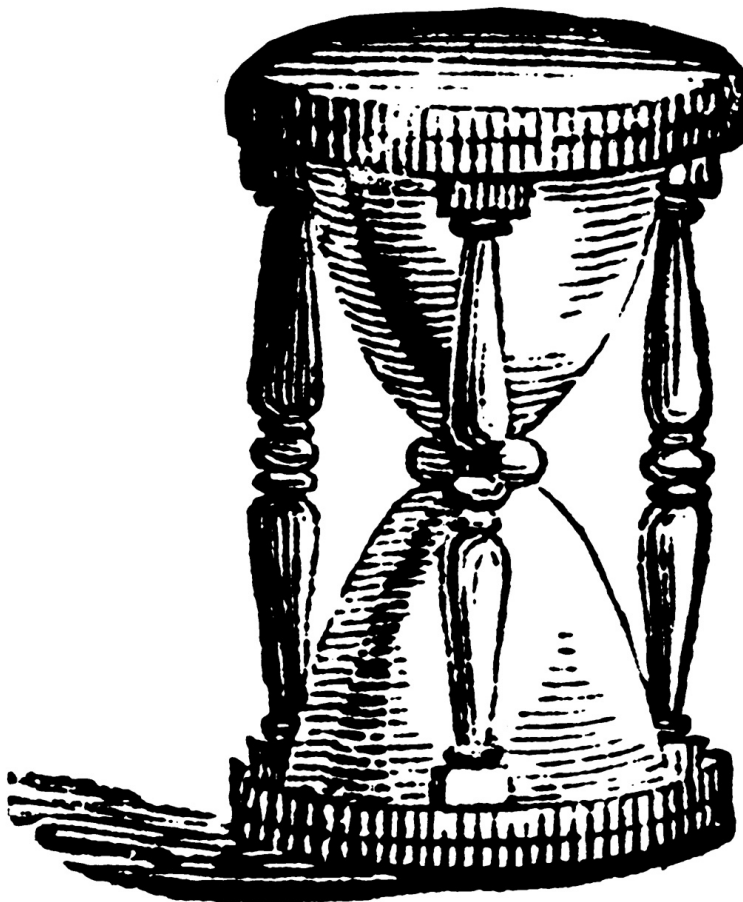
- höflich
- unpersönlich
- gespannt
- vorsichtig
- eigene Rolle unklar
- Offenheit unklar
- Ziele unklar

II. Storming: „Kämpfen“:

- Unschwellige Konflikte
- Konfrontation der Personen
- Cliquenbildung
- Mühsames Vorwärtkommen
- Gefühl der Ausweglosigkeit
- „Imponiergehabe“
- Dominanz einzelner

III. Norming: „Ordnen“:

- Entwicklung neuer Umgangsformen
- Entwicklung neuer Verhaltensweisen
- Feedback
- Konfrontation der Standpunkt
- Ziele vereinbaren
- Gemeinsame Grenzen/Möglichkeiten
- Gruppenstandards

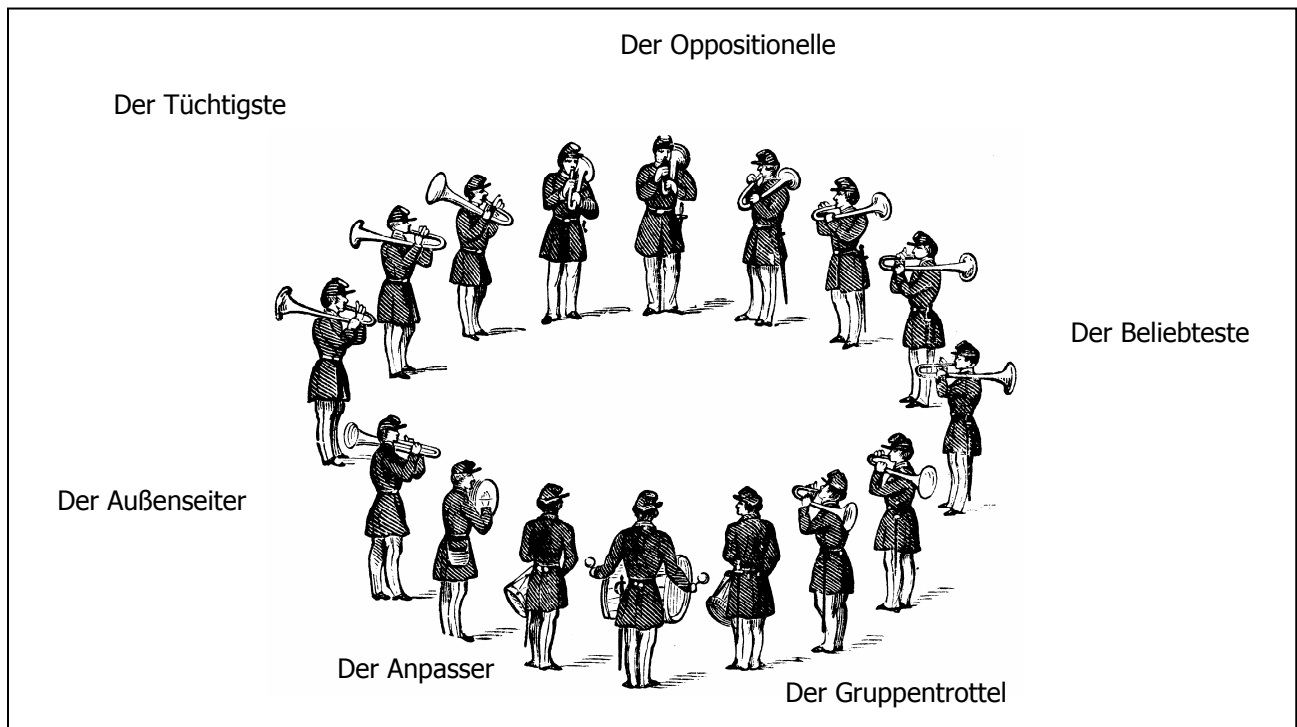


IV. Performing: „Zusammenarbeiten“:

- ideenreich
- flexibel
- offen
- leistungsfähig/produktiv
- solidarisch/hilfsbereit
- gemeinsame Aufgaben
- gemeinsame Ziele

5.6 Rollen im Team

Innerhalb eines Teams oder einer Gruppe entdeckt man jeweils verschiedene Arten von Mitgliedern, welche in eine besondere Art von Rolle schlüpfen.



Der Tüchtigste

Er ist in der Regel nicht der Beliebteste. Er zeigt was man leisten könnte, wenn man will und übernimmt eine Art Streberfunktion. Es gibt verschiedene Gründe, was ihn dazu bewegen kann. Er kann begabter sein als der Rest der Gruppe und so ungewollt in die Rolle eines Strebers schlüpfen. Eine andere Spezies sind die Neurotiker, die überall eine Spitzenleistungen erbringen, um sich selber zu bestätigen. In speziellen Fällen kann es auch eine Person sein, die Anerkennung sucht und von den eigenen Problemen ablenken möchte. Dies lässt sich als eine Art Workoholic beschreiben.

Der Oppositionelle

Er sucht jede Gelegenheit um zu kritisieren und kann je nachdem in der Gruppe sehr beliebt werden. Ist seine Kritik aber destruktiv und oft unbegründet kann er sehr schnell zum Außenseiter werden. Man ist nicht gut beraten, sich mit dieser Person anzulegen. Man sollte diese Person aus der Opposition holen und seine Ideen ausführen lassen. Dann entscheidet es sich, ob "Hunde die bellen auch beißen können".

Der Beliebteste

Das beliebteste Gruppenmitglied ist oft das, welches am besten kommunizieren kann. Er hat ein ausgeprägtes Einfühlvermögen und mitmenschliches Verständnis. Die Mitglieder können ihm gegenüber das Herz ausschütten und stoßen immer auf Verständnis. Dieser Typ ist ein richtiger Teamworker und besitzt kein Dominanzstreben, wodurch er auch niemand konkurrenziert.

Rollen im Team (2)

Der Gruppentrottel

Er versucht sich mit freiwilligen Arbeiten oder übermäßigem Interesse in die Gruppe einzugliedern. Je nach Gruppe wird er so zum netten Kerl oder auch zum Heuchler. Es ist langfristig unvorteilhaft auf Kosten des Schwächsten seine eigene Position zu stärken. So erhält der Gruppentrottel meist immer wieder Chancen seine eigene Position in der Gruppe zu verbessern. Er ist zwar in die Gruppe einigermaßen integriert, doch wird es schwierig diese "Funktion" des Gruppentrottels abzuschütteln

Der Anpasser

Sie sind in erster Linie sehr beliebt, werden jedoch schnell auf Distanz gehalten, sobald sie einige Male die Seite gewechselt haben. Man kann solche Personen als Mitläufer bezeichnen. Sie warten Konflikte ab und schließen sich dem Sieger/Stärkeren an. Man kann von ihnen nicht erwarten, dass sie Stellung beziehen und diese Verteidigen. Sie vermeiden jede Konfrontation.

Der Außenseiter

Aus irgendeinem Grund versucht sich diese Person nicht bei der Gruppe zu beteiligen, obwohl sie sich es selber im innersten wünscht. Oft sind solche Personen introvertiert oder haben flüchtige Komplexe. Dies kann dazu führen, dass sie der Gruppe Schaden zufügen möchten oder sich sehr passiv verhalten. Als Außenseiter kann man auch werden, wenn man zu einer geschlossenen Gruppe dazustößt oder irgendein persönliches Manko hat. Es ist falsch eine solche Person zwanghaft in die Gruppe zu integrieren. Man sollte eher versuchen, diese Person unmissverständlich darauf aufmerksam machen, dass jeder Mensch sich einigermaßen ans Umfeld anpassen sollte.

Oft sind Personen eine Art Kombination von verschiedenen Rollen. Sie werden in speziellen Fällen zu Oppositionellen oder können sich auch einmal anpassen. Ein Gruppenleader zeichnet sich dadurch aus, dass er erstens sehr einfühlsam ist und andererseits sagt was ihm nicht passt. Er besitzt auch eine gewisse Tüchtigkeit, mit welcher er der Gruppe einen Nutzen bringt. Verschiedene andere Faktoren wie Aussehen, Charisma, Rhetorik, Stimme, Herkunft, Intelligenz, etc. können den Teilnehmer in eine Rolle abdrängen.

5.7 Motivationstypen

Wer seine Auszubildenden erreichen möchte, sollte sich Gedanken über deren Lern- und Arbeitsmotivation machen. Ganz hilfreich dabei ist eine kleine Typologie, in der vier Typen unterschieden werden:

- die Problemlerner (why-learner).
Sie brauchen einen gewissen Leidensdruck und suchen nur für ein akutes Problem eine Lösung.
- die Zukunftslerner (what-if- learner).
Sie versprechen sich durch den Job Chancen, es genügt ihnen, wenn sie vage wissen, was sie mit den Erfahrungen und Erlebnissen in- oder extern erreichen können.
- die Info-Junkies (what- learner).
Sie sind an jeder neuen Information interessiert und schätzen detailliertes Wissen, Zahlen und Neuigkeiten.
- die Rezept-Köche (how-to- learner).
Sie sind ständig auf der Suche nach Anwendungstipps und interessieren sich weniger für den Gesamtzusammenhang des Arbeitsprozesses.

Ausbilder/innen können sicher sein, dass Vertreter aller vier Typen in jedem Ausbildungsbetrieb sitzen, daher kann man schon am Anfang alle vier "einfangen", indem man z.B. die folgenden Fragen berührt:

- Welches Problem löst diese Aufgabe?
- Welche Zukunftschancen ergeben sich für den Auszubildenden persönlich daraus?
- Welche interessanten Details werden geboten?
- Welche Anwendungstipps können die Auszubildenden erwarten?

Natürlich sollte man als Ausbilder diese Versprechen anschließend auch einlösen...

Vgl.: M. Dollinger: „Über das An- und Einfangen“ managerSeminare 1/2004

5.8 Linke und rechte Hirndominanzen - Hirnpräferenzen steuern uns

Linkshirnig organisierte Menschen	Rechtshirnig organisierte Menschen
➤ eher organisiert	➤ eher desorganisiert
➤ eher sequentielles Arbeiten und Erledigen	➤ eher (zu)viel auf einmal
➤ eher Pünktlichkeit	➤ eher häufiges zu spät kommen
➤ eher Tagesroutine	➤ eher spontane Bewältigung der Tagesabläufe
➤ Arbeiten eher nach Ablaufplan, möglichst ohne Zeitdruck	➤ Arbeiten eher ohne Zeitplan; eher unter Zeitdruck gut
➤ Sachaufgaben stehen eher im Zentrum der Arbeit	➤ zwischenmenschliche Kommunikation nimmt eher viel Zeit ein
➤ eher „Einzelkämpfer“	➤ eher „Teamarbeiter“
➤ eher Perfektionist	➤ eher Chaot
➤ eher „Aussortierer“	➤ eher „Sammler“
➤ eher keine Probleme mit Zeitmanagement	➤ eher Probleme mit Zeitmanagement
➤ eher verbal orientiert	➤ eher visuell orientiert

(vgl. L.J. Seiwert 1998)

5.9 Die Arbeits-/Lerntypen...

- Der Visuelle - Bilder, Veranschaulichungen helfen beim Lernen
- Der Auditive - kann gut Zuhören und Verbales verarbeiten
- Der Haptische - will im wahrsten Sinne des Wortes Be-Greifen
- Der Verbal-Abstrakte – ist Theoretiker, weniger handwerklich orientiert
- Der Gesprächsorientierte – sucht Gespräche mit allen und jedem

5.10 Das Riemann-Thomann-Modell - Nähe oder Distanz

Menschen sind verschieden.

Nicht nur in der Art, wie sie sich geben und den Kontakt zu ihren Mitmenschen gestalten, sondern auch darin, was sie innerlich empfinden und brauchen, um sich im Gespräch und im zwischenmenschlichen Miteinander wohl zu fühlen.

Um menschliche Unterschiede und ihre Auswirkungen auf Kommunikation und Beziehungen zu verstehen, hilft das Riemann-Thomann-Modell mit seiner Persönlichkeits-, Beziehungs- und Entwicklungslehre.

Im Allgemeinen lassen sich nach Riemann (1975) und Thomann (1988) vier verschiedene menschliche Grundausrichtungen beobachten:

Das Bedürfnis

- nach Nähe (z.B. zwischenmenschlicher Kontakt, Harmonie, Geborgenheit),
- nach Distanz (z.B. Unabhängigkeit, Ruhe, Individualität),
- nach Dauer (z.B. Ordnung, Regelmäßigkeiten, Kontrolle) und
- nach Wechsel (z.B. Abwechslung, Spontaneität, Kreativität).

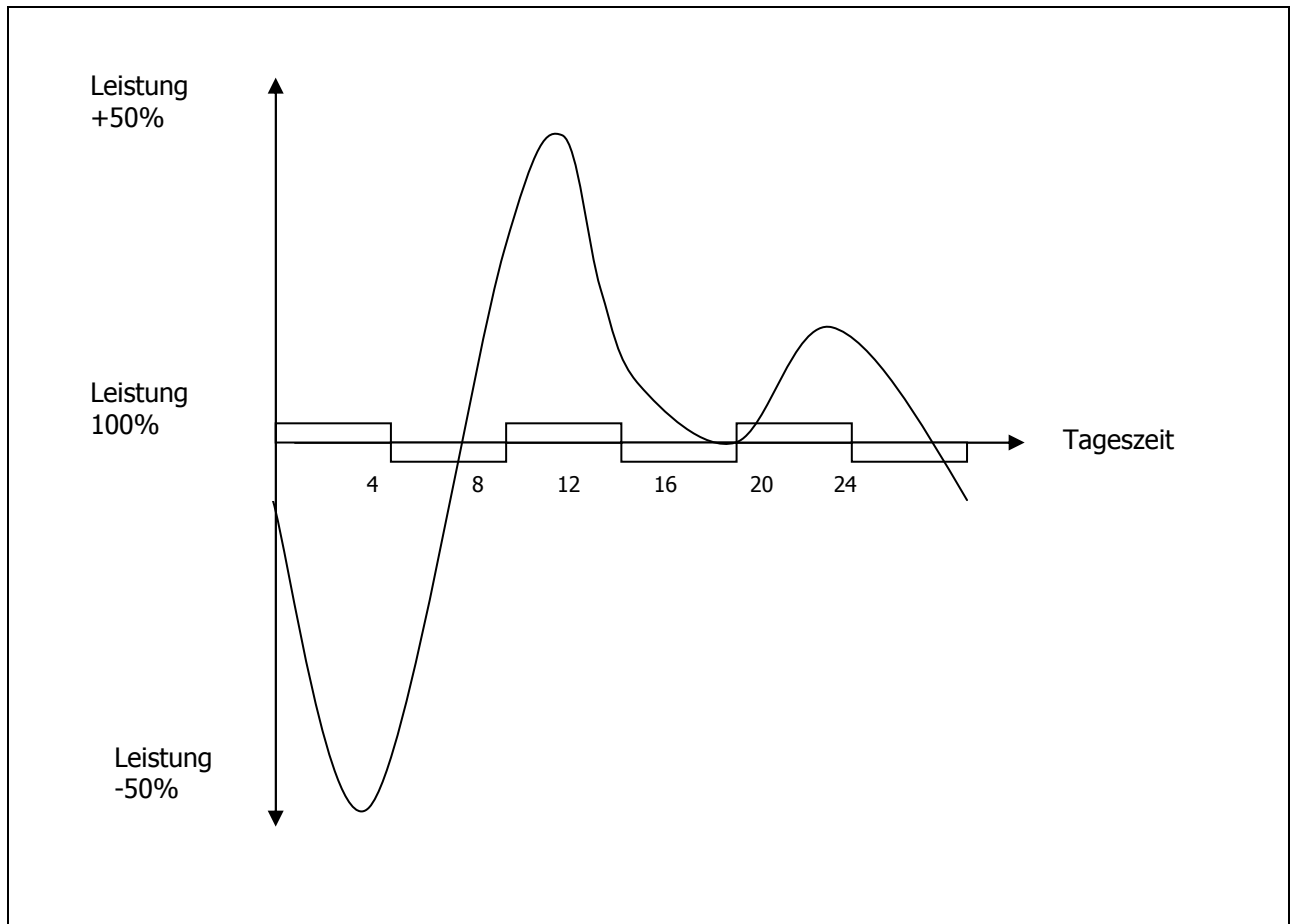
Jeder kennt alle von sich selbst, aber im zwischenmenschlichen Geschehen werden oft nur ein oder zwei aktiviert, die dann sichtbar und als Unterschiede zwischen Menschen vor allem spürbar werden.

Je nach Ausprägung der Grundausrichtungen sind entsprechende Bedürfnisse (Motivationen) Werte und "Lebensphilosophien" vorherrschend und zeigen sich im zwischenmenschlichen Verhalten. Ebenso damit verbunden, sind bestimmte Arten und Weisen, mit Krisen und Missstimmungen umzugehen

Bei dieser Betrachtung zeigt sich auch, dass je nach persönlicher Ausgangslage die Richtung der Persönlichkeitsentwicklung für verschiedene Menschen unterschiedlich ausfällt: Was der eine (zur Erweiterung seiner Persönlichkeit) dringend braucht, hat der andere schon zuviel!

5.11 Der Biorhythmus - Eulen oder Lerchen

Die individuelle Leistungskurve



(vgl.: L.J. Seiwert: Das 1x1 des Zeitmanagement. 15.Aufl. 1992)

Der individuelle Tagesrhythmus

Wer schneller lebt, ist eher fertig." Wie gehen Sie mit Pausen um? Haben Sie ein Gefühl dafür, wann Sie eine Pause benötigen? Wenn nicht, dann helfen diese Fragen vielleicht, sich hierüber ein wenig bewusster zu werden:

- Wie sieht zurzeit Ihr Tages-Nachtrhythmus aus?
Unterliegt er lebens-, jahreszeitlichen oder belastungsbedingten Schwankungen?
- Welche Beobachtungen haben Sie zu Ihrem persönlichen Tagesrhythmus gemacht?
Wann haben Sie Hoch- und Tiefpunkte?
- Woran merken Sie in Ihrem Arbeitsalltag, dass Sie eine Pause brauchen?
- Wie sieht Ihre persönliche Pausengestaltung aus?

(aus: Drexler, D.: Gelassen im Stress, Stuttgart 2006, S.136)

6 Motivationstechniken

Extrinsische Motivation

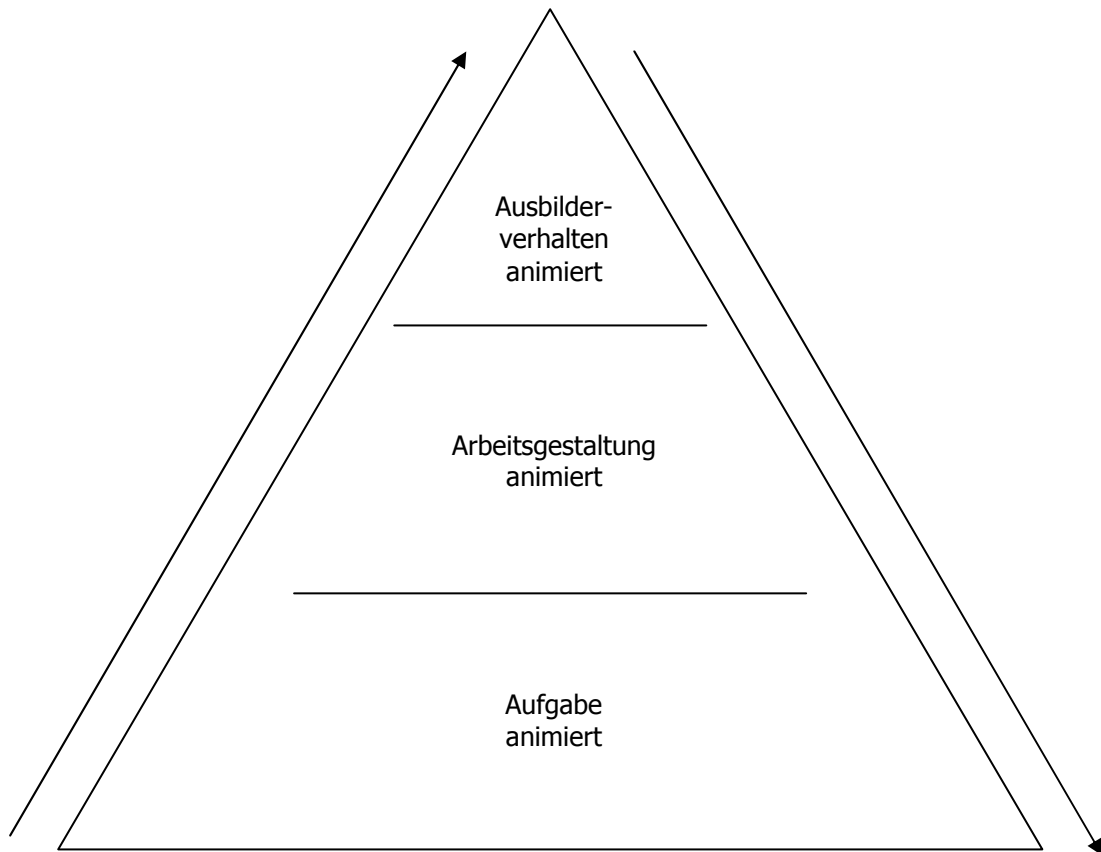
- Belobigen
- Belohnen
- Bestechen
- Bedrohen
- Bestrafen

Intrinsische Motivation

- Integration von Körper und Geist
- Glücksgefühl, das auf Werten beruht
- Geistig, körperlich, seelische Erfahrung
- Nachhaltigkeit
- Zukunftsfähigkeit
- Flow als Schlüssel zur Selbstmotivation

(nach R. Strenger)

6.1 Ein motivierendes Ausbildungskonzept



- I. Die Aufgabe animiert:
Motivieren Sie dadurch, dass Sie wichtige, interessante Aufgaben anbieten, bzw. dass der Lernprozess als wichtig und interessant ausgewiesen wird!
- II. Die Arbeitsgestaltung animiert:
Motivieren Sie dadurch, dass Sie den Arbeitstag/Lernprozess abwechslungsreich gestalten.
- III. Das Ausbilderverhalten animiert:
Motivieren Sie dadurch, dass Sie ein motivierendes Ausbilderverhalten zeigen und die Auszubildenden über Ihre Person (Modell, Vorbild) mitreißen.

6.2 Die Aufgabe animiert

Ziel:

Atmosphäre schaffen

Zur Mitarbeit animieren

Neugierig machen

Zusammenhänge herstellen

4 Animations-Prinzipien*:

1. Sinnbezug herstellen:
gesellschaftliche, institutionelle, fachlich-sachliche und individuelle Bedeutung für den Auszubildenden
2. Sachlogischen Aufbau der Aufgabe gewährleisten:
"innere Logik der Aufgabe" berücksichtigen, diese auf die „Logik des Auszubildenden“ abstimmen
3. Bezug herstellen:
Was hat die Aufgabe mit dem Berufsbild des Auszubildenden zu tun?
Welche möglichen zukünftigen Berufsbezüge lassen sich herstellen?
Welche möglichen Verwendungssituationen sind denkbar?
4. Sofortige Anwendbarkeit:
Fragen des Transfers (aus der Aufgabenstellung in die Lebenswelt) in die Arbeit integrieren

*animieren, aus dem lat. beleben. beseelen

6.3 Die Lerngestaltung animiert

Ziel:

Atmosphäre schaffen

Zur Mitarbeit animieren

Neugierig machen

Zusammenhänge herstellen

5 Animations-Prinzipien:

1. Thematische und arbeitszielbezogene Akzentsetzung:
Arbeitsziele nennen, besser mit den Auszubildenden gemeinsam erarbeiten
2. Wechsel der Tätigkeiten:
delegierte und „selbstentdeckte“ Tätigkeiten in einen „gesunden“ Wechsel bringen
3. Veranschaulichung von Zielen:
Materialien synchron einsetzen
4. Vielfältige Tätigkeiten:
Muss es zum Sortieren der Regale immer die gleiche Reihenfolge sein?
Muss er zu, Feierabend immer der Abschlussrundgang sein?
5. Start und Schluss des Arbeitstages besondere Aufmerksamkeit schenken:
Einbettung des Tages in den Lebenszusammenhang,
Sinnbezug herstellen,
Konsequenzen für die weitere Arbeitspraxis diskutieren

6.4 Das Ausbilderverhalten animiert

Ziel:

Atmosphäre schaffen
Zur Mitarbeit animieren
Fuß-fassen erleichtern
Neugierig machen

3 Animations-Prinzipien:

1. bewegen – aktivieren:
körperliche Bewegung
Gefühle bewegen
Durch eigene Bewegung andere bewegen
2. hervorheben – kontrastieren:
vom Üblichen abheben
überraschen
in Kontrast bringen
3. berühren – tangieren:
aufrütteln
provizieren
emotional anrühren

6.5 Mit Pausen motivieren - Pausentechniken

Beim Lernen haben Pausen zentrale Bedeutung und sind oftmals genauso wichtig wie der Lern-/ Arbeitsprozess selbst.

Denn: Durch Pausen werden Lernhemmungen und Leistungsabfälle vermieden!

Pausentypen:

Kurze Unterbrechung:

dauert weniger als 1 Minute

Arbeitsplatz wird nicht verlassen

nimmt sich der Körper in der Regel selbst

Minipause:

dauert 5 Minuten

Arbeitsplatz wird verlassen

ca. alle 20 bis 30 Minuten einplanen

„Kaffee-/Teepause“:

dauert 15 bis 20 Minuten

Arbeitsatmosphäre verlassen

ca. alle 2 Stunden einplanen

Erholungspause:



dauert 1 bis 2½ Stunden

Arbeitsatmosphäre völlig verlassen

ca. alle 3 Stunden einplanen

Pausentechniken

Je ähnlicher sich 2 Dinge sind, umso stärker hemmen sie sich gegenseitig:

	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wasser trinken ➤ Spazieren gehen ➤ Gymnastik ➤ Nickerchen (20-30 Minuten) ➤ Essen (leichte Kost) ➤ Musik hören 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bücher lesen ➤ für die nächste Aufgabe vorbereiten ➤ Zeitung lesen ➤ Briefe/Emails lesen/schreiben ➤ Telefonieren ➤ Kaffee/Tee in Mengen

6.6 Die Steigerung der Behaltensleistung motiviert

Wir behalten...

10%	von dem, was wir LESEN
20%	von dem, was wir HÖREN
30%	von dem, was wir SEHEN
50%	von dem, was wir HÖREN + SEHEN
70%	von dem, was wir SELBER SAGEN
90%	von dem, was wir SELBER TUN

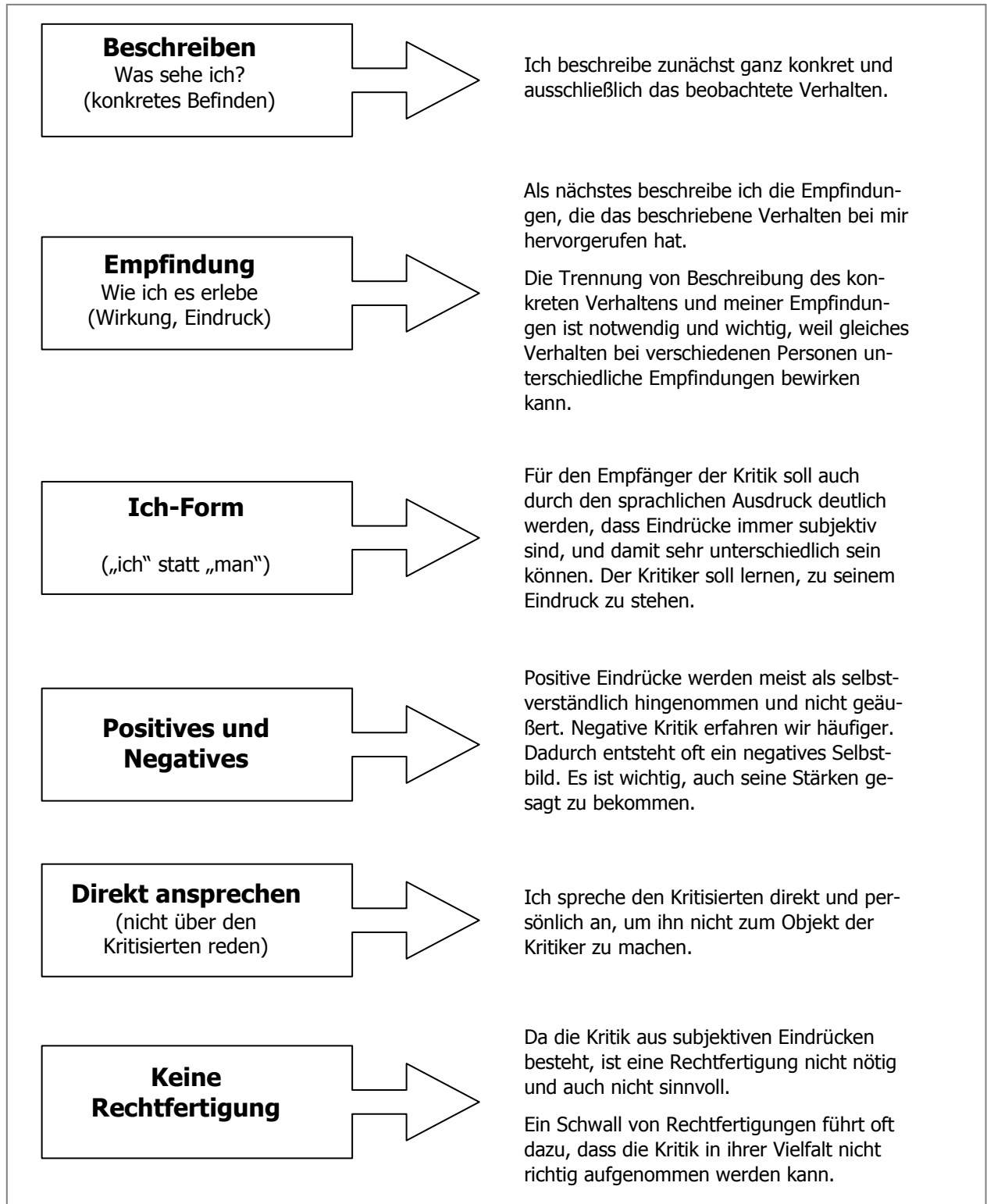
Steigern Sie in der Ausbildung die Behaltensleistung Ihrer Auszubildenden, durch das „andere“ Ausbilden!

Arbeiten Sie mit Eye-Catchern und Ear-Openern!

Setzen Sie Bilder und Grafiken ein.

Überraschen Sie mit kleinen Übungen, Aktivitäten und Rätseln!

6.7 Mit Feedback motivieren - Feedback-Regeln zur hilfreichen Kritik

**WAHRNEHMEN - BESCHREIBEN - INTERPRETIEREN**

7 Literaturtipps zum Thema: Motivation in der Ausbildung

- Altmann, H.C.: Positives Denken. Frankfurt/M. 1998.
- Bender, S.: Teamentwicklung. Der effektiv Weg zum „Wir“. München 2002.
- Birkler, K.: Betriebliche Kommunikation. Berlin 1998.
- Bontrup, H.-J./Pulte, P.: Handbuch Ausbildung. Berufsausbildung im dualen System. Oldenburg 2001.
- Buckert, A./Kluge, M.: Der Ausbilder als Coach. Motivierte Auszubildende am Arbeitsplatz. Köln 2001.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Handlungsorientierte Ausbildung der Ausbilder. Bielefeld 1998.
- Cofer, C.N.: Motivation und Emotion. München 1975.
- Cooper, C.L.: Stressbewältigung: Person, Familie, Beruf. München u.a. 1981.
- Döring, K.W./Ritter-Mamczek: Lehren und Trainieren in der Weiterbildung. 8.Aufl. Weinheim 2001.
- Dunkel, D.: Mitarbeiter beurteilen und fördern. Strukturierte Gespräche zur Beurteilung und Förderung von Auszubildenden und Mitarbeitern. München 1999.
- Edelmann, W.: Lernpsychologie. Eine Einführung. 4.Aufl. Weinheim 1994.
- Fischer, R./Brown, S.: Gute Beziehungen. Die Kunst der Konfliktvermeidung, Konfliktlösung und Kooperation. Frankfurt/M. 1992.
- Gardener, H.: Dem Denken auf der Spur. Stuttgart 3.Aufl. 1992.
- Grone, W.v./Petersen, J.: Zum Lernen anregen. Motivation in Theorie und Praxis. inkl. CD-ROM. Auer-Verlag 2002.
- Heckhausen, H.: Motivation und Handeln. 2.Aufl. Berlin u.a. 1989.
- König, S.: Warming-up in Seminar und Training. Übungen und Projekte zur Unterstützung von Lernprozessen. Weinheim 2002.
- Kuhl, J./Heckhausen, H. (hrsg.): Kognition, Motivation und Handlung. Frankfurt/M. 1994.
- Lefrancois, G.R.: Psychologie des Lernens. 2.Aufl. Berlin 1986.
- Lucas, M.: Hören – Hinhören – Zuhören. Offenbach 1995.
- Maslow, A. H.: Motivation und Persönlichkeit. Reinbek b. Hamburg 1981.
- Neumann, M.: Grundlagen des Lernens: Motivation - Lernablauf - Wiederholung. Stuttgart u.a. 1990.
- Rheinberg, F.: Motivation. Stuttgart 1995.
- Rieger, J.: Der Spaßfaktor. Offenbach 1999.
- Ritter-Mamczek, B.: Selbstmanagement als Lernkompetenz Erwachsener. Berlin 2007.
- Rosner, S.: Gelingende Kommunikation. München 1999.
- Schneider, K./Schmalt, H.D.: Motivation. 3.Aufl. Frankfurt/M. 2000.
- Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 1/2/3. Reinbek 1994/1999.
- Sprenger, R.K.: Das Prinzip Selbstverantwortung. 2.Aufl. Frankfurt/M. 1995.
- Sprenger, R.K.: Mythos Motivation. Frankfurt/M. 1991.
- Steiner, G.: Lernen: 20 Szenarien aus dem Alltag. 3.Aufl. Bern u.a. 2001.
- Stollreiter, M./Völyfy, J./Jencius, T.: Stress-Management. Weinheim, Basel 2000.
- Stroebe, R.W.: Motivation. 8. Aufl. München 1999.
- Wasna, M.: Motivation, Intelligenz und Lernerfolg. 2.Aufl. München 1976.
- Watzlawick, P./Beavin, J.H./Jackson, D.D.: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. 8. Aufl. Bern: 1990.
- Wittwer, W. (Hrsg.): Methoden der Ausbildung. Didaktische Werkzeuge für Ausbilder. 2.Aufl. Köln 2001.

8 Raum für Notizen

Raum für Notizen

Raum für Notizen