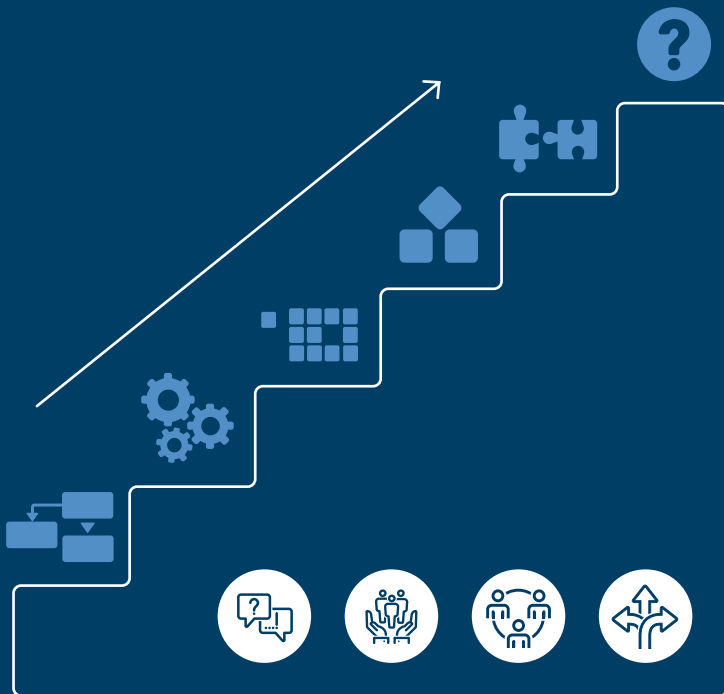


MOTIVATION IM AUSBILDUNGSALLTAG

Praxis Berufsausbildung



Im Projekt „Berliner AusbildungsQualität“ (BAQ) werden im Auftrag der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales Arbeitshilfen und Instrumente zur Unterstützung von Berliner Ausbildungsbetrieben entwickelt, die mit der Heftenreihe „aus:bilden“ verbreitet werden. Weitere Informationen finden Sie unter: www.ausbildungsqualitaet-berlin.de

Alle veröffentlichten Informationen beruhen auf sorgfältigen Recherchen der verwendeten Quellen. Für die Inhalte externer Internetseiten übernimmt die Redaktion keine Haftung. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber*innen verantwortlich. Das Team der k.o.s freut sich über Rückmeldungen, Anregungen und Hinweise zur Heftenreihe.

Impressum

Herausgeberin:

k.o.s GmbH
Am Sudhaus 2, 12053 Berlin
www.kos-qualitaet.de
E-Mail: info@kos-qualitaet.de

Autorin und Autor:

Noreen Brünies, Tilman Jendrasik

Förderhinweis:

Diese Publikation wurde im Rahmen des Projektes „Berliner AusbildungsQualität“ (BAQ) verfasst und mit Mitteln der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales des Landes Berlin finanziert. Die Verantwortung für die Inhalte liegt bei der Autorin und dem Autor.

Stand Oktober 2022, 1. Auflage
Layout und Satz: www.studio-sk.de

© k.o.s GmbH 2022



Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Einleitung | 4 |
| Motivation in der betrieblichen Ausbildung | 5 |
| Mit konstruktiven Feedbackgesprächen zu mehr Motivation | 7 |
| Die richtige Lernbegleitung..... | 13 |
| Azubi-Projekte | 20 |
| Förderung leistungsstarker Auszubildender..... | 25 |
| Handlungsplan zur Förderung der Motivation | 26 |
| Literatur und Links..... | 29 |

Einleitung

Liebe Ausbildungsverantwortliche, Ausbildungspraktikerinnen und Ausbildungspraktiker,

die Frage nach der Motivation von Auszubildenden beschäftigt das ausbildende Personal, seitdem es die betriebliche Ausbildung gibt. Dieses aus:bilden Heft soll das Ausbildungspersonal dabei unterstützen, Gründe für (fehlende) Motivation zu erforschen und Lösungswege sowie eigene Ideen zu entwickeln, um die Motivation von Auszubildenden zu stärken.

Eine besondere Verantwortung kommt dabei den vielen engagierten Ausbilderinnen und Ausbildern zu, die mit den wachsenden Herausforderungen der betrieblichen Ausbildung und auch den steigenden Wünschen und Anforderungen der Auszubildenden umgehen müssen. Darin liegt jedoch auch eine große Chance für das Setzen neuer Impulse im Gesamtunternehmen und eine Stärkung der Ausbildungsqualität. Durch zielgerichtete Feedbackgespräche, eine starke Lernbegleitung, den Einsatz von Azubi-Projekten und das Schaffen von Perspektiven wird nicht nur die Motivation im Ausbildungsalltag gestärkt, sondern es werden auch wichtige Kompetenzen gefördert, die in den nächsten Jahren zunehmend relevant für die Arbeitswelt werden: Teamfähigkeit, Bereitschaft zur Kooperation, Selbstorganisiertes Lernen und Transferfähigkeit.

Wir wünschen Ihnen eine anregende und für Ihre Ausbildungspraxis gewinnbringende Lektüre.



Motivation in der betrieblichen Ausbildung

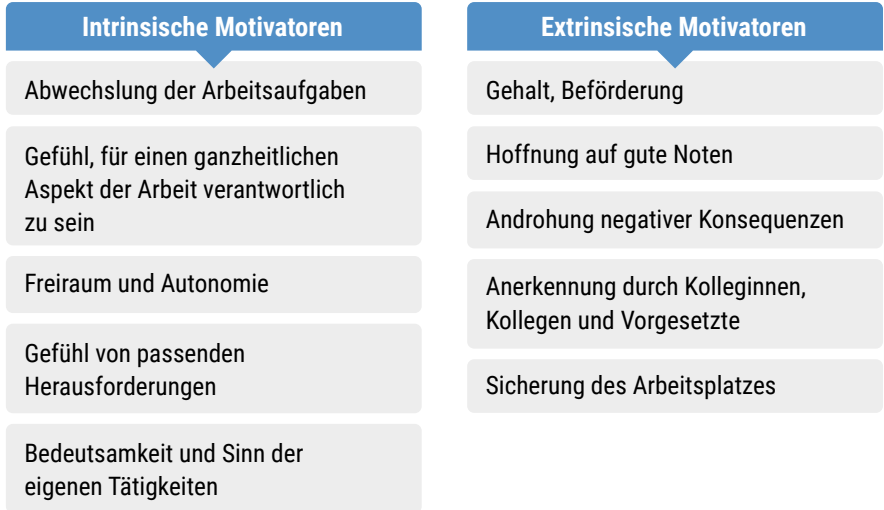
In der betrieblichen Ausbildung wird der Begriff „Motivation“ verwendet, wenn das Verhalten von Auszubildenden beschrieben, begründet oder erklärt werden soll. Bei Einsatz, Pünktlichkeit oder Lernfortschritt neigen Ausbilderinnen und Ausbilder dazu, die (gering) vorhandene Motivation als Erklärung für das Engagement der Auszubildenden zu betrachten.

Wie komplex das Thema Motivation ist, zeigt sich bei dem Versuch, den Begriff zu definieren. Es existieren unterschiedliche Ansätze und Modelle, die bereits seit den 1950er Jahren kontrovers diskutiert werden (vgl. Herzberg, Mausner, Bloch 1959). Da aufgrund der Komplexität des Themas bis heute keine allgemeingültige Definition entwickelt wurde, soll sich in diesem Heft auf die praxistaugliche Aufteilung der Motivationsformen *intrinsisch* und *extrinsisch* beschränkt werden, obwohl sich diese im Arbeitsalltag nicht immer strikt voneinander trennen lassen (vgl. Biermann 2020).

Zur Motivation ihrer Auszubildenden setzen Unternehmen häufig zunächst auf extrinsische Faktoren, also äußere Anreize, wie Sachgeschenke, Prämien oder Kostenübernahmen, z. B. des Führerscheins. Dabei wird oft übersehen, dass insbesondere intrinsische Faktoren, d. h. innere Anreize, viele Möglichkeiten (siehe Seite 6) zur Erhöhung der Motivation bei Auszubildenden bieten. Dass diese Form der Motivation perspektivisch nachhaltiger ist, ist wissenschaftlich belegt (vgl. Deci 2014). Dennoch ist der Einsatz extrinsischer Anreize ein notwendiges Mittel, um die Wirksamkeit der intrinsischen Motivatoren zu gewährleisten (vgl. Becker 2022).

„Sowohl die intrinsische Freude an Arbeitsaufgaben als auch ein regelmäßiges und konstruktives Feedbacksystem motivieren Mitarbeiter [sic!], sehr gute Leistungen zu erbringen.“
(Biermann 2020)

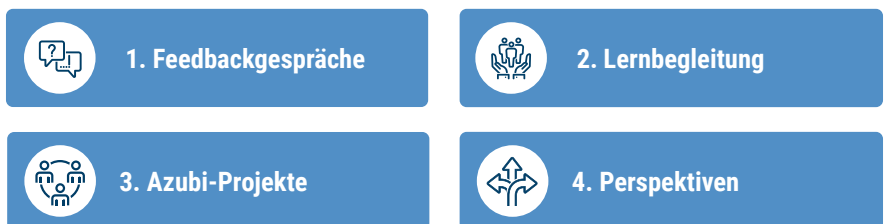
Motivation in der betrieblichen Ausbildung



Grafik: Intrinsische Motivatoren vs. Extrinsische (vgl. Becker 2022)

Damit Mitarbeitende bzw. Auszubildende intrinsisch motiviert arbeiten können, sollten sie so häufig wie möglich das Gefühl von Zugehörigkeit, Autonomie und Kompetenz im Rahmen ihrer Ausbildungstätigkeit erleben (ebd.). Für ausbildende Unternehmen und Sie als Ausbilderinnen und Ausbilder besteht die besondere Herausforderung darin, die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen.

Übersetzt in den betrieblichen Ausbildungsalltag bedeutet dies, dass Unternehmen in folgenden Bereichen ansetzen können, um die Motivation ihrer Auszubildenden zu sichern oder weiter zu erhöhen:



Grafik: Motivationsfördernde Maßnahmen in der betrieblichen Ausbildung

Mit konstruktiven Feedbackgesprächen zu mehr Motivation

Feedback ist

„[...] eine sprachliche Mitteilung an eine Person, die eine Einschätzung zu vergangenem oder aktuellem Verhalten und Leistungen und zu möglichem zukünftigem Verhalten und Leistungen kommuniziert.“ (Gunkel 2013).

Insbesondere für Sie als Ausbilderinnen und Ausbilder bietet sich bei jedem dieser Gespräche die Möglichkeit, auch negative Kritik konstruktiv und motivierend zu formulieren. Unabhängig davon, ob online oder digital, spontan „zwischen Tür und Angel“ oder lange vorbereitet: eine wertschätzende und anerkennende Haltung gegenüber Ihren Auszubildenden kann die Motivation und damit auch die Ausbildungsqualität insgesamt erhöhen. Neben dem spontanen Feedbackgespräch im Ausbildungsalltag bieten sich für Unternehmen weitere Arten von Feedbackgesprächen an: Das Lernziel-Jour-Fixe und das Beurteilungsgespräch (vgl. k.o.s GmbH 2019). Um regelmäßig den Lernfortschritt zu besprechen, können Sie in regelmäßigen Abständen Lernziele mit den Auszubildenden vereinbaren. Diese Lernziel-Jour-Fixe können nach jedem größeren Ausbildungsabschnitt oder dem Wechsel zu anderen Abteilungen durchgeführt werden. Eine weitere Form der Feedbackgespräche sind Beurteilungsgespräche. Diese sind umfassender und mit einem höheren Aufwand verbunden. Wesentliches Ziel der Beurteilungsgespräche ist es, Beobachtungen und Beispiele des Lern-, Leistungs- und Sozialverhaltens darzustellen (vgl. k.o.s GmbH 2019).

Um für Auszubildende einen Rahmen zu schaffen, in dem sie intrinsisch motiviert lernen und arbeiten können, bieten sich für Ausbilderinnen und Ausbilder ebenfalls Feedbackgespräche an. Im Rahmen dessen können sie in regelmäßigen Abständen fragen und prüfen, an welchen Themen und Inhalten des gewählten Ausbildungsberufes bei den Auszubildenden besonderes Interesse besteht. Zwar sind durch den Ausbildungsrahmenplan die wesentlich zu erwerbenden Kenntnisse und Fähigkeiten vordefiniert, dennoch haben Unternehmen die Möglichkeit, Schwerpunkte bei den Ausbildungsabschnitten zu setzen und diese, je nach Interesse der Auszubildenden, zu verlängern bzw. zu verkürzen. Regelmäßige und zielgerichtete Feedbackgespräche bieten darüber hinaus weitere Vorteile:

Sie bilden einen verbindlichen Rahmen der Orientierung und Sicherheit für die Geschäftsführung, das Ausbildungspersonal und für die Auszubildenden. Neben dem Erfragen von gesonderten Interessen können diese Gespräche zudem dafür genutzt werden, frühzeitig Unzufriedenheiten sowie Über- oder Unterforderung zu erkennen. So lassen sich Konflikte oder gar Ausbildungsabbrüche verhindern und im besten Falle sogar in eine wieder deutlich positivere Einstellung zur Ausbildung umkehren (vgl. k.o.s GmbH 2019).

Vorteile für das Gesamtunternehmen

- Rückmeldung zum eigenen Ausbildungskonzept und zur Ausbildungsqualität
- Rückmeldung zu Effektivität und Attraktivität der betrieblichen Ausbildung
- Informationen über spätere Einsatzmöglichkeiten der Auszubildenden
- Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen
- Förderung der Gesprächs- und Kommunikationskultur
- Feedbackgespräche betrieblich implementieren

Ausbildungsverantwortliches Personal

- Kennenlernen der Auszubildenden in unterschiedlichen Gesprächssituationen
Einblick in Lern- und Entwicklungsprozesse der Auszubildenden
- schnellere Wahrnehmung abfallender Leistung oder von Erfolgen
- weniger Konflikte und Reibungsverluste
- Definition von Lernzielen
- gibt Überblick über Lernprozesse

Auszubildende

- Motivierung durch Beteiligung am Lernzielprozess
- Wissen um Lernziele

- Kenntnis zu Lernfortschritt und Lernstand
- direkte Rückmeldung zum Lernstand und -prozess
- Selbstreflexion durch Selbst- und Fremdwahrnehmung
- Umgang mit Stärken und Schwächen
- Einschätzen eigener Unter- und Überforderung
- Umgang mit schwierigen Gesprächen
- Wissen und Umgang mit Beurteilungen

Übersicht: Die Vorteile von der Implementierung von Feedbackgesprächen im Überblick
(aus: k.o.s GmbH 2019)

Vorbereitung auf das Feedbackgespräch

Damit das Gespräch erfolgreich verlaufen kann, gilt es verschiedene Dinge zu beachten.

Checkliste

zum Abhaken



Ist ein ruhiger Raum reserviert?

Ist abgeklärt, wer bei dem Gespräch dabei ist? (Geschäftsführung, Personalabteilung, ausbildungsverantwortliches Personal, Auszubildende)

Wurden alle Beteiligten rechtzeitig eingeladen und über den Inhalt des Gesprächs informiert (je nach Gesprächsanlass idealerweise 14 Tage im Voraus)?

Neben der Erfüllung dieser Grundvoraussetzungen kommt es in einem konstruktiv geführten Feedbackgespräch zudem darauf an, eine emotionale Verbindung zu Ihren Auszubildenden zu finden. Denken Sie daran, dass Feedback kein Monolog, sondern ein Dialog ist. Unabhängig davon ob kurz „zwischen Tür und Angel“ oder formell und ausführlicher, auch eine negative Kritik kann positiv und damit motivierend formuliert werden.

Mit konstruktiven Feedbackgesprächen zu mehr Motivation

Da dies im hektischen Arbeitsalltag manchmal schwerfallen kann, schauen Sie vor dem Gespräch in einem kleinen Rückblick auf sich selbst:

Einschätzung

zum Ankreuzen und Ausfüllen; Note (1-6)



Wie zufrieden waren Sie mit dem letzten Feedbackgespräch, in dem Sie Feedback erhalten haben?

1 2 3 4 5 6

Was ist Ihnen in Bezug auf die Atmosphäre besonders positiv oder negativ aufgefallen?

Was ist Ihnen in Bezug auf die Gesprächsinhalte besonders positiv oder negativ aufgefallen?

Konnten Sie das Feedback annehmen? Falls nein, warum nicht?

Wie wohl haben Sie sich in der Feedbacksituation gefühlt?

Was nehmen Sie daraus für das nächste Feedback bei Ihren Auszubildenden mit?

1.

2.

3.

Im Gespräch:

Damit das Gespräch auch dann auf einer sachlichen Ebene bleibt, wenn Sie unzufrieden mit der Lernbereitschaft oder dem Verhalten Ihrer Auszubildenden sind, bietet sich der Ansatz der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) an. Dieses von Marshall B. Rosenberg entwickelte Handlungskonzept wird auch als „wertschätzende Kommunikation“ (Brüggemeier 2010) bezeichnet und lässt sich in zahlreichen Gesprächssituationen anwenden. Die GFK hat vor allem zum Ziel, Reflexionsprozesse bei sich selbst anzustoßen und seinem Gegenüber eine konkrete Konfliktsituation zu beschreiben. Das Konzept basiert auf vier Schritten, welche auch in unterschiedlicher Reihenfolge durchgeführt werden können (vgl. Stangl 2019).

- Beobachtung der Situation
- Gefühl und Wahrnehmung
- Bedürfnis
- Bitte

Die GFK verzichtet auf alles, was beim Gegenüber als Angriff, Bewertung oder Kritik ankommen könnte, da dies lediglich dazu führt, dass sich die andere Person rechtfertigt, sich zurückzieht oder in den Gegenangriff gehen wird (ebd.), wodurch eine Lösung des Konfliktes noch herausfordernder wird, als es ohnehin schon war. Was in der Theorie einfach und simpel erscheint, ist in der Praxis dafür aber umso schwieriger umzusetzen. Sie werden für die Umsetzung der Gewaltfreien Kommunikation durchaus Übung, Zeit und Ausdauer benötigen. Da der Umgang mit Konflikten und allgemein die Kommunikation im Arbeitskontext, für Auszubildende, die gerade in die Berufswelt starten, noch neu sind, kann es sich für das Ausbildungspersonal dennoch lohnen, die Ansätze der Gewaltfreien Kommunikation in die alltägliche Kommunikation, inklusive aller Feedbackgespräche, einfließen zu lassen.

Ein Beispiel aus der Praxis zeigt, wie die Konfliktbeschreibung mit Hilfe der GFK funktionieren kann.

Mit konstruktiven Feedbackgesprächen zu mehr Motivation

Beispielsituation: Einer oder eine Ihrer Auszubildenden kommt wiederholt zu spät. Sie suchen das Gespräch. Anstatt ihn oder sie direkt mit dem Fehlverhalten zu konfrontieren und mit Strafen zu drohen, beschreiben Sie lediglich Ihre Beobachtung, wie Sie die Situation wahrnehmen, welches Bedürfnis und welche Bitte Sie haben (k.o.s GmbH 2019).

zum Ausfüllen



Nutzen Sie die freien Felder, um Ihre Formulierung einzutragen.

Beobachtung
der Situation

Gefühl und
Wahrnehmung

Bedürfnis

Bitte

Beispiele für Sätze im Sinne der GFK:

Beobachtung
der Situation

Ich beobachte seit einigen Wochen, dass du sehr häufig in letzter Zeit an einigen Tagen zu spät gekommen bist.

Gefühl und
Wahrnehmung

Bei mir löst das Sorge aus, denn ich befürchte, dass irgendetwas nicht stimmt.

Bedürfnis

Als dein:e Ausbilder:in wüsste ich gerne, was los ist und ob ich dir helfen kann.

Bitte

Bitte sag mir, was los ist und wie ich dich unterstützen kann.

Die richtige Lernbegleitung

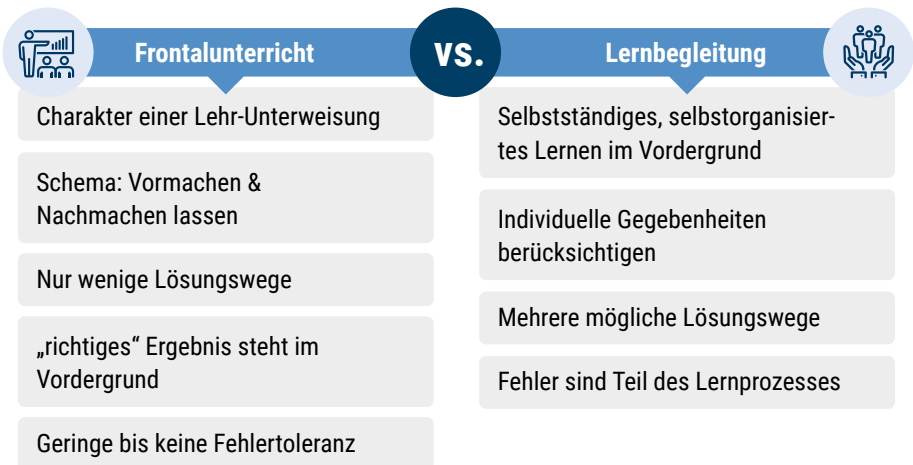
Von der Fremdsteuerung zur Selbststeuerung

Die Gewaltfreie Kommunikation kann dazu beitragen, ein besseres Verständnis füreinander zu entwickeln und ein wertschätzendes Verhältnis zu den Auszubildenden aufzubauen. Um langfristig und nachhaltig die Motivation der Auszubildenden zu erhöhen, ist es zudem wichtig, die Erkenntnisse aus den Feedbackgesprächen in das eigene (Lehr-) Verhalten einzubauen, denn:

Ausbilderinnen und Ausbilder übernehmen eine Schlüsselrolle in der Entwicklung und für das Lernen von Auszubildenden, welche weit über die Vermittlung der fachlichen Inhalte hinausgeht. Nicht nur Fachwissen steht im Vordergrund der Ausbildung, darüber hinaus hat das Ausbildungspersonal die Aufgabe Auszubildende zu motivieren, ihre Handlungsfähigkeit zu fördern und sie in ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen. Die neuen Anforderungen, die sich aus der sich wandelnden, digitalisierten Arbeitswelt ergeben, spiegeln sich unter anderem in den (Teil-)Novellierungen von Ausbildungsverordnungen wider. Die neuen Standardberufsbildpositionen bringen veränderte Kompetenzanforderungen für Auszubildende, Ausbildungspersonal und Unternehmen mit sich. Es gilt, die eigenen betrieblichen Lehr- und Lernprozesse unter die Lupe zu nehmen und zu reflektieren. Der Fokus liegt nun nicht mehr auf der reinen Wissensvermittlung, sondern stärker darauf, Lernen zu begleiten und auf individueller sowie betrieblicher Ebene zu fördern.

Aus Sicht der Auszubildenden und Lernenden bedeutet das: Kompetenzen für die digitalisierte Arbeits- und Lebenswelt lassen sich nur selbstgesteuert und selbstorganisiert erlernen und entwickeln. Eine Selbstlernkompetenz ist unabdingbar für die Herausforderungen der sich wandelnden Anforderungen und kann nicht (frontal) durch eine Lehrmeisterin oder einen Lehrmeister vermittelt werden.

Das Wahrnehmen der eigenen Handlungsfähigkeit und die Erfahrung der Eigenverantwortung beim Lernen sorgt bei Auszubildenden für mehr Motivation. Durch die selbstorganisierte Arbeits- und Lernweise treffen die Lernenden eigene Entscheidungen und geben ihr individuelles Lerntempo vor – damit werden Über- und Unterforderung vermieden.



Grafik: Gegenüberstellung von Frontalunterricht und Lernbegleitung in der Ausbildung

Phasen und Aufgaben der Lernbegleitung

Zum Prozess einer Lernbegleitung gehören verschiedene Phasen, in denen das Lernen angeregt, strukturiert und begleitet wird. Jede Phase trägt zum Lernprozess der Auszubildenden bei und erfordert auf Seiten der Lernenden und der Lernbegleitung ein unterschiedliches Maß an Organisation und Aktivität (vgl. Brater, Dufter-Weis o. D.).

Phase 1: Zunächst sollte unter Prüfung individueller Voraussetzungen der eigentliche Lernbedarf ermittelt werden. Dieser orientiert sich am betrieblichen Ausbildungsplan und spiegelt sich in Lernzielen (Grob- und Feinlernziele) wider.


Phase 2: In dieser Phase werden die formulierten Lernziele geprüft und passende Lerninhalte ausgewählt. Die Wahl der geeigneten Methode orientiert sich an der Zielgruppe, dem gewünschten Lernergebnis und den Rahmenbedingungen (z. B.: Zeit, die für den Lernprozess zur Verfügung steht). Zum Erreichen der Lernziele, für Klarheit bzw. Transparenz und die Motivation der Auszubildenden, ist es notwendig, die formulierten Lernziele in Form von Lernvereinbarungen festzuhalten. Wichtig ist hierbei ein gemeinsames, gleiches Verständnis davon, wie das Ergebnis aussehen kann und soll.

Phase 3: Nach Abgleich und Vereinbarung der Lernziele und dem Weg dorthin, werden dem/der Lernenden alle notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt. Dazu ge-

hören Materialien und Methoden sowie ein Plan, der zum Erreichen der Lernziele führt. Dieser Plan sollte so kleinschrittig wie nötig sein und so viel Freiraum wie möglich zulassen. Meilensteine und Fixpunkte helfen bei größeren Vorhaben und Lernprozessen zur Orientierung und sind sowohl für Lernende als auch für die Begleitung wichtig, um auf dem richtigen Lernpfad zu bleiben.

Phase 4: Das Ausbildungspersonal hat in dieser Phase eine eher passive, beobachtende Rolle und lässt die Auszubildenden ihren Lernweg gehen. Es geht darum, das richtige Maß an „machen lassen“ und einer Steuerung zu finden, um die Lernenden gegebenenfalls zurück auf den richtigen Pfad zu bringen. Fehler sind erlaubt und sogar erwünscht und bilden einen Teil des Prozesses, der in der letzten Phase genauer unter die Lupe genommen wird.

Phase 5: Reflexion und Feedback der Lernprozesse sind unabdingbar, tragen in hohem Maße zur Sicherung des Lernertrages bei und vervollständigen den gesamten Prozess. Das Vorgehen wird in einem Gespräch der Beteiligten beleuchtet und individuell reflektiert. Neben einer Rückschau ist ein Ausblick in zukünftige Vorhaben und Verhalten ebenfalls wichtig. Für das Auswertungsgespräch gelten die Feedbackregeln und festgelegten Kriterien zur Kommunikation (S. 11 f.).

| Checkliste für die Aufgaben/ Phasen der Lernbegleitung | | | zum Ausfüllen  |
|--|---|---|--|
| Phase | Bereits bedacht/ gemacht: | Hier gibt es noch folgenden Bedarf: | |
| Ich habe den Lernbedarf (unter Berücksichtigung der individuellen Voraussetzungen) festgestellt und passende Lernziele formuliert. | 1 <input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein | <div style="border: 1px solid #ccc; height: 60px;"></div> | |
| Die Lernziele habe ich überprüft und Lerninhalte abgeleitet. | 2 <input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein | <div style="border: 1px solid #ccc; height: 60px;"></div> | |

Die richtige Lernbegleitung

| | Phase | Bereits bedacht/ gemacht: | Hier gibt es noch folgenden Bedarf: |
|---|-------|--|--|
| Die formulierten Lernziele habe ich kommuniziert und Vereinbarungen zusammen mit der oder dem Auszubildenden getroffen. | 2 | <input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein | |
| Entsprechend der Lernziele und dem Lernergebnis habe ich einen Lernweg gewählt. | 3 | <input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein | |
| Die von mir ausgewählten Methoden eignen sich zum Erreichen der Lernziele. | 3 | <input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein | |
| Die oder der Auszubildende verfügt über alle notwendigen Informationen und Materialien. | 3 | <input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein | |
| Ich habe für förderliche Rahmenbedingungen (Zeit, Budget etc.) gesorgt. | 3 | <input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein | |
| Ich weiß, dass ich in der Phase 4 eher beobachtende Person bin und nur im Notfall einschreite. | 4 | <input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein | |
| Für das Auswertungsgespräch des Lernprozesses orientiere ich mich an den Feedback-Regeln. | 5 | <input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein | |
| Ich bringe Notizen zum Rückblick mit in das Gespräch und treffe gemeinsam mit der oder dem Auszubildenden Vereinbarungen für die Zukunft. | 5 | <input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein | |

Das Mindset

Die richtige Haltung, das sogenannte Mindset, ist ein zentraler Faktor für eine gelingende Lern(prozess)begleitung und trägt maßgeblich zum Lernerfolg bei. Hierbei geht es um Fragen zum eigenen Rollenverständnis und Verhalten. Wie möchte ich als Ausbilderin oder Ausbilder wahrgenommen werden? Was würde ich mir aus Sicht der Auszubildenden wünschen?

Übung & Reflexion

Tip: Beantworten Sie die Fragen auf einem separaten Notizzettel.



Denken Sie an einige wichtige Lernerfolge aus der Vergangenheit:

- Was haben Sie beim Lernen als unterstützend empfunden?
- Was hat Ihnen rückblickend geholfen, in Situationen kompetent handeln zu können/ Handlungskompetenz zu entwickeln?

Denken Sie an vorangegangene Lehrsituationen und Teamarbeiten zurück:

- Wie haben die Menschen in Ihrer Umgebung auf Fehler reagiert?
- Was hat Sie konkret motiviert/ demotiviert?
- Was hätten Sie sich von Ihrer Lehrperson/ dem auszubildenden Personal gewünscht?

Lernen, die „richtige“ Begleitung bzw. das Maß an Freiraum und Steuerung sind individuell und Bedürfnisse unterschiedlich. Aus diesem Grund ist der Rückbezug zu den Lernenden und Auszubildenden wichtig. Feedback- und Auswertungsgespräche mit Berücksichtigung der Gewaltfreien Kommunikation können allen Beteiligten dabei helfen, motiviert zu bleiben und das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Die eigene Rolle zu reflektieren, das eigene Verhalten anzupassen und auch selbst Fehler zu machen (machen zu dürfen) und daraus zu lernen, gehört zum Prozess dazu. Fehlertoleranz beschreibt die Einstellung, eigene Fehler zu akzeptieren sowie Fehler anderer zu tolerieren und den konstruktiven Umgang damit. Nicht alle Fehler sind jedoch tolerierbar und benötigen klar aufgezeigte Grenzen und das Ziehen von Konsequenzen.

Für die Lernbegleitung gibt es kein Patentrezept – mit der beschriebenen Einstellung zum Lernen wird es Ihnen leichter fallen, sich auf diese Rolle einzulassen und Ihre Auszubildenden beim Prozess des Lernens und auf dem Weg zur Handlungsfähigkeit zur begleiten.

Übung & Reflexion

Unterstreichen Sie die Aussagen, denen Sie zustimmen



Welchen Eigenschaften und Einstellungen stimmen Sie in Ihrer aktuellen Rolle zu?

- „Ich versuche Auszubildenden so viel Freiraum wie nötig zu geben.“
- „Lehrjahre sind keine Herrenjahre.“
- „Es gibt meist nur einen richtigen Lösungsweg und den gebe ich oft vor.“
- „Irren ist menschlich, Fehler gehören zum (Arbeits-)Alltag.“
- „Ich wertschätze eine kreative Lösungsfindung.“
- „Mir fällt es schwer, eigene Fehler zuzugeben.“
- „Ich stelle lieber Aufgaben, als Lösungen vorzugeben.“
- „Es ist wichtig, dass die Lernenden einen Sinn in der gegebenen Aufgabe erkennen und Ihr Lernziel verstehen.“
- „Lernbegleitung ist für Faule, dort kann man sich zu sehr zurücklehnen und passiv sein.“
- „Ich bleibe beim Schema *Erklären – Vormachen – Nachmachen lassen* – das ist die einzige Methode, die immer zum Ziel führt.“

Rollenverständnis Lehrmeisterin oder Lehrmeister

Mindset der Lernbegleitung

Individuelle Lernvoraussetzungen berücksichtigen

Ein grundlegender Aspekt der Lernbegleitung ist das Verständnis darüber, dass Lernen individuell ist. Lernende können zum Beispiel unterschiedliche Vorlieben bei der Verarbeitung von Informationen haben. Hier kann zwischen auditiv, visuell, haptisch oder intellektuell unterschieden werden, doch in der Praxis lassen sich auch Mischtypen finden, abhängig vom Lerninhalt.

Die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen können abhängig von verschiedenen Faktoren, wie beispielsweise den eigenen Interessen, dem Grad der Motivation und Selbstständigkeit oder dem individuellen Leistungsniveau sein.

Bei der Gestaltung einer lernförderlichen Umgebung ist es ratsam, die beschriebenen Faktoren mitzudenken, um einen Rahmen zu schaffen, in dem individuelles und selbstgesteuertes Lernen ermöglicht wird. Eine Möglichkeit diesen Rahmen zu stecken und eine Lernbegleitung zu erproben, bildet die Projektarbeit. Welche Vorteile Azubi-Projekte mit sich bringen, worauf Sie bei der Durchführung und Initiierung achten sollten und wie Sie dadurch Motivation aufrechterhalten oder steigern können, erfahren Sie im nächsten Kapitel.



Hier finden Sie mehr zur Individualisierung der Lernens (aus:bilden Heft Nr. 5, Seite 18/ 19).



Hier finden Sie mehr zu Lernstilen, Lerntypen & Alternativen (Website: wb-web.de).



Azubi-Projekte

Projektarbeit in der Ausbildung bietet eine Menge Vorteile für alle Beteiligten – von der Förderung sozialer Kompetenzen bis zur Steigerung der eigenen Handlungsfähigkeit können Azubi-Projekte helfen, individuelles Lernen zu stärken und damit zur Motivation im Ausbildungsalltag beitragen. Dabei können Azubi-Projekte sehr unterschiedlich sein und stark in ihrer Form variieren.

Sie richten sich nach

- **Zielen:** Wie sieht das Endergebnis aus, was soll mit dem Prozess erreicht werden?
- **Ressourcen:** Wie viel Geld, Zeit und personelle Ressourcen stehen zur Verfügung?
- **Umfang und Dauer:** Bis wann soll das Projekt abgeschlossen sein? Geht das Projekt über Tage, Wochen oder sogar Monate?
- **Beteiligung:** Wer ist alles an der Projektarbeit beteiligt, wer wirkt mit?

Die Beteiligungsmöglichkeiten spielen in der Projektarbeit eine maßgebliche Rolle, denn die meisten sozialen Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Bereitschaft zur Kooperation, Kommunikationsfähigkeit oder Konfliktmanagement lassen sich nicht in Einzelarbeit fördern und erproben. Je nach Ziel und Inhalt des Projekts können Sie überlegen, Auszubildende verschiedener Jahrgänge oder aus unterschiedlichen Ausbildungsberufen zusammenzubringen. Das interdisziplinäre Arbeiten und die Zusammenarbeit unterschiedlicher Hierarchien können förderlich für die Integration ins Team und einen Erfahrungsaustausch sein.

Weitere Vorteile der Projektarbeit im Ausbildungskontext zusammengefasst:

- Selbstorganisiertes Lernen wird gefördert
- Lernen „on the Job“ direkt im Arbeitskontext
- Je nach Ziel, kann mit dem Projekt ein bestehendes Problem angegangen oder eine Optimierung für einen Prozess gefunden werden
- Teambuilding und Erfahrungsaustausch sorgen für stärkeren Zusammenhalt und Integration
- Projektarbeit macht im Idealfall Spaß und bietet Abwechslung zum Ausbildungsalltag

Die Vorteile der Projektarbeit liegen auf der Hand, Projekte erfordern jedoch eine gute Organisation und Begleitung. Damit Auszubildende motiviert bleiben und das Projekt zu einem guten Abschluss kommt, gibt es Kriterien und Fallstricke, die Sie beachten sollten. Denn Projekte, die nicht beendet werden, signalisieren „Stillstand“ und wirken im schlimmsten Fall demotivierend für die Beteiligten. Durch eine neue Teamzusammensetzung bietet die Projektarbeit ein erhöhtes Konfliktpotenzial, dem durch eine gute Lernbegleitung und der richtigen Planung entgegengewirkt werden kann.

Beispiele für Azubi-Projekte



Erstellung von Tutorials und Lernvideos für die Ausbildung



Planung und Organisation eines Sommerfests oder einer Teambuildingaktivität



Ideen und Umsetzungsmöglichkeiten für das Onboarding neuer Auszubildender (Digitalisierung der Willkommensmappe, Mitarbeit an Begrüßungsveranstaltung, Erstellung und Durchführung einer (digitalen) Schnitzeljagd oder eines Quiz, ...)



Ideen und Recherche für die Optimierung des Web-Auftritts (Ausbildungsbereich auf der Webseite, Social-Media-Aktivitäten, ...)



Azubigeführte Filiale/Unternehmen für einen bestimmten Zeitraum (je nach Branche)

Die Fragen auf der Folgeseite helfen dabei, Azubi-Projekte erfolgreich anzustoßen und zu einem zufriedenstellenden Projektabschluss zu führen.

Checkliste

zum Abhaken



Initiierung des Projekts

- Können alle Beteiligten die Idee des Projekts mittragen? Oder: Kam die Idee zum Projekt sogar von den Azubis (Stichwort: intrinsische Motivation)?
- Kennen alle Teammitglieder die Grundlagen der Projektarbeit (Rollenverständnis, Meilensteine, etc.)?
- Wurden die Geschäftsführung und beteiligte Mitarbeitende aus dem Unternehmen ins Boot geholt?
- Ist das Ziel greifbar und ein Mehrwert klar erkennbar? Oder: Können sich Projektmitglieder das Endergebnis genau vorstellen?
- Sind alle Erwartungen von dem Projektteam und an das Team transparent?

Projektdurchführung

- Ist der genaue Rahmen abgesteckt worden (Verteilung der Rollen, Vereinbarung von Regeln zur Zusammenarbeit)?
- Werden Regeln zur Kommunikation aufgestellt und eingehalten?
- Gibt es einen Plan für den Umgang mit Konflikten oder Problemen?
- Sind alle Ressourcen vorhanden, um die Meilensteine zu erreichen und zu einem Projektabschluss zu kommen?

Projektabschluss

- Gibt es ein klares Ziel mit realistischem Enddatum?
- Gibt es (genügend) Wertschätzung für die Projektarbeit? Werden die Projektergebnisse hinreichend kommuniziert und wertgeschätzt (z. B. in Form einer Präsentation im gesamten Unternehmen)?
- Ist die Rolle des Ausbildungspersonals bei der Begleitung definiert? Oder: War die Lernbegleitung ausreichend?
- Werden die wichtigsten Erkenntnisse und „Lessons Learned“ festgehalten (Gibt es einen Feedbackbogen, um das Vorgehen zu reflektieren oder die eigene Kompetenzentwicklung zu bilanzieren)?
- Kann ich konkrete Erkenntnisse mitnehmen, die mir bzw. den Auszubildenden beim nächsten Projekt helfen können?

Denken Sie nun an Potenziale aus Ihrem Unternehmen. Gibt es bereits konkrete Vorhaben für die Realisierung von Azubi-Projekten? Ein gemeinsames Brainstorming mit den Beteiligten kann helfen, passende Ideen zu generieren und einen Grundstein für Commitment und Motivation zu legen.

Hier ist Platz für eigene Projektideen

zum Ausfüllen



A large rectangular area with a light blue border, containing 18 horizontal blue lines for writing project ideas.

Für die Planung Ihres Azubi-Projekts können Sie folgende Vorlage nutzen:

Planung eines Azubi-Projekts

zum Ausfüllen



Projektname:

Darum geht es konkret:

Diese Personen sind im Projektteam:

Das möchten wir mit dem Projekt erreichen (Ziel):

Diesen Mehrwert möchten wir mithilfe des Projekts schaffen:

Bis dahin soll das Projekt fertig sein:

Das ist die wichtigste Ansprechperson für das Team:

Diese Personen sollten noch vom Projekt erfahren:

In diesem Umfang soll am Projekt gearbeitet werden:

Folgende Ressourcen und Budget haben wir zur Verfügung:

Förderung leistungsstarker Auszubildender

Die Motivation von Auszubildenden kann davon abhängen, wie angemessen und abwechslungsreich die zu erledigenden Aufgaben gestaltet sind und wie gut die Balance zwischen Über- und Unterforderung gelingt. Nutzen Sie daher Feedbackgespräche, um gemeinsam Ideen zu entwickeln, wie Interessen, Talente und Stärken der Auszubildenden gefördert werden können. Überlegen Sie gemeinsam mit dem Ausbildungspersonal und dem oder der Auszubildenden, ob es z. B. eine sinnvolle Ergänzung zur Ausbildung gibt. Hier bieten sich insbesondere Zusatzqualifikationen (ZQ) an. Hiermit holen Sie nicht nur neues Wissen in das eigene Unternehmen, sondern fördern gleichzeitig das Selbstbewusstsein und die fachliche Qualifikation der jeweiligen Auszubildenden.

Warum Zusatzqualifikation?

- Erhöht die Motivation bei den Auszubildenden
- Neues Wissen für Ihr Unternehmen
- Vor allem für leistungsstarke Auszubildende interessant
- Erhöht die Attraktivität Ihres Unternehmens und Ihrer Ausbildung
- Ausbildungsabbrüche aufgrund von Unterforderung werden verhindert



Such-
maschine
für ZQ

Neben dem Angebot von Zusatzqualifikationen sollten Auszubildende frühzeitig über Karrierewege im Unternehmen informiert werden. Erstellen Sie einen Pfad mit Möglichkeiten und zeigen Sie auf, welche Fähigkeiten wichtig sind, um den nächsten Schritt in Ihrem Unternehmen zu gehen. Das Treffen von konkreten Vereinbarungen und regelmäßige Feedbackgespräche helfen, um den aktuellen Lernstand zu bestimmen und das Lernziel nicht aus den Augen zu verlieren. Das Schaffen von transparenten Perspektiven ist ein gutes Beispiel für den Einsatz extrinsischer Motivatoren und bietet damit eine wichtige Ergänzung, um motiviert zu bleiben.

Der nachfolgende Handlungsplan sowie die Reflexions- und Arbeitshilfen in diesem Heft dienen der Unterstützung bei der Gestaltung einer zukunftsgerichteten und professionellen Ausbildung in Ihrem Unternehmen und für mehr Motivation im Ausbildungsalltag. Viel Erfolg bei der Umsetzung Ihrer Ideen und Vorhaben!

Handlungsplan zur Förderung der Motivation

zum Ankreuzen und Ausfüllen



| Themenbereich | Ja | Nein, es besteht noch folgender Handlungsbedarf |
|--|-----------------------|---|
| Feedbackgespräche | | |
| Regelmäßige, geplante Feedbackgespräche mit den Auszubildenden finden statt. | <input type="radio"/> | <input type="text"/> |
| Das Konzept der Gewaltfreien Kommunikation wird angewendet. | <input type="radio"/> | <input type="text"/> |
| Deadlines und Erwartungen werden klar kommuniziert. | <input type="radio"/> | <input type="text"/> |
| Das Anerkennen von guten Leistungen ist Teil der Firmenkultur. | <input type="radio"/> | <input type="text"/> |

| | | |
|---|-----------------------|----------------------|
| Lernbegleitung | | |
| Lernziele werden gemeinsam mit Auszubildenden erarbeitet. | <input type="radio"/> | <input type="text"/> |
| Die Aufgaben werden regelmäßig auf Angemessenheit (Über- und Unterforderung für Auszubildende) überprüft. | <input type="radio"/> | <input type="text"/> |
| Den Auszubildenden werden individuelle Erfolgserlebnisse ermöglicht. | <input type="radio"/> | <input type="text"/> |
| Die Auszubildenden erleben ein ausgeglichenes Verhältnis von Autonomie und Vorgaben. | <input type="radio"/> | <input type="text"/> |

| Themenbereich | Ja | Nein, es besteht noch folgender Handlungsbedarf |
|---|-----------------------|---|
| Azubi-Projekte | | |
| Auszubildende fühlen sich im Rahmen eines Projekts oder einer Aufgabe für etwas verantwortlich. | <input type="radio"/> | <input type="text"/> |
| Azubi-Projekte werden als Ergänzung zum Ausbildungsalltag eingesetzt und bringen abwechslungsreiche Tätigkeiten mit sich. | <input type="radio"/> | <input type="text"/> |
| Die Projektarbeit bietet eine angemessene und zu bewältigende Herausforderung für die Auszubildenden. | <input type="radio"/> | <input type="text"/> |
| Die Auszubildenden verstehen Sinn und Bedeutung der Aufgaben und Tätigkeiten. | <input type="radio"/> | <input type="text"/> |

| | | |
|---|-----------------------|----------------------|
| Perspektiven entwickeln | | |
| Die Interessen der Auszubildenden sind bekannt. | <input type="radio"/> | <input type="text"/> |
| Der Ausbildungsleitung ist bewusst, welche Vorstellungen die Auszubildenden über Ihre berufliche Laufbahn haben. | <input type="radio"/> | <input type="text"/> |
| Seitens des Unternehmens wurden die Auszubildenden darüber informiert, welche Möglichkeiten Sie in dem Unternehmen haben. | <input type="radio"/> | <input type="text"/> |
| Die Auszubildenden wissen, welche internen Weiterbildungsmöglichkeiten es im Unternehmen gibt. | <input type="radio"/> | <input type="text"/> |
| Die Auszubildenden wissen, welche Zusatzqualifikationen möglich sind und absolviert werden können. | <input type="radio"/> | <input type="text"/> |

Prioritäten-Liste

zum Ausfüllen



Priorität 1

Was benötigen Sie, um die identifizierten Handlungsbedarfe zu erfüllen?

Was wäre Ihr eigener Beitrag dazu?

Priorität 2

Was benötigen Sie, um die identifizierten Handlungsbedarfe zu erfüllen?

Was wäre Ihr eigener Beitrag dazu?

Priorität 3

Was benötigen Sie, um die identifizierten Handlungsbedarfe zu erfüllen?

Was wäre Ihr eigener Beitrag dazu?

Literatur und Links

- Becker, F. (2022): Intrinsische Motivation und extrinsische Motivation, URL: www.wpgs.de/fachtexte/motivation/intrinsische-motivation-und-extrinsische-motivation (Stand: 05.09.2022).
- Brater, M., Dufter-Weis, A. (o. D.): Der Ausbilder als Lernbegleiter, URL: www.foraus.de/de/themen/foraus_112385.php (Stand: 06.10.2022)
- Brüggemeier, B. (2010): Wertschätzende Kommunikation im Business. Wer sich öffnet, kommt weiter! Wie Sie die gewaltfreie Kommunikation im Berufsalltag nutzen. Paderborn: Junfermann
- Deci, E.L. (2014). Why we do what we do: Understanding Self-Motivation. Penguin Random House
- Gunkel, L. (2013): Akzeptanz und Wirkung von Feedback in Potenzialanalysen: Eine Untersuchung zur Auswahl von Führungsnachwuchs
- Herzberg, F., Mausner, B., Bloch Snyderman, B. (1959): The Motivation to Work. 2. Auflage. Wiley, New York
- k.o.s GmbH/CoLearnET (2020): Digitale Medien in der Ausbildung nutzen. Lernkarten. URL: web.colearnet.de/file/file/download?guid=ac79b710-73a8-4118-8dca-29f794d8fbc0 (Stand: 06.10.2022).
- k.o.s GmbH (Hrsg.): aus:bilden Heft 05 (2020): Betriebliche Ausbildung erfolgreich managen. Praxis Berufsbildung: www.ausbildungsqualitaet-berlin.de/wp-content/uploads/2020/11/Heft_Ausbilden_Nr5_Ausbildungsmanagement.pdf (Stand: 06.10.2022).
- k.o.s GmbH (Hrsg.): aus:bilden Heft (2019): Feedback im Ausbildungsalltag – Praxis Berufsausbildung. Praxis Berufsbildung: www.ausbildungsqualitaet-berlin.de/wp-content/uploads/2020/01/Heft_Ausbilden_Nr4_feedback.pdf (Stand: 13.10.2022).
- Neges, G./Neges, R. (2007): Führungskraft und Mitarbeiter: Wahrnehmung der Führungsaufgaben – Effektiv kommunizieren und informieren – Mitarbeitergespräche führen. Wien: Linde Verlag.
- Prof. Dr. Biermann, T. (2020): Motivation und Mitarbeiterleistung. URL: www.haufe.de/personal/hr-management/pq-state-of-the-art-motivation-und-mitarbeiterleistung_80_514748.html (Stand: 05.09.2022)
- Stangl, W. (2019): Gewaltfreie Kommunikation (GFK) nach Marshall B. Rosenberg. [werner stangl]s arbeitsblätter: URL: arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/gewaltfreie-kommunikation-rosenberg.shtml (Stand: 05.09.2022)

Literatur und Links

- wb-web.de (o. D.): Lernstile und Lerntypen. Fördert eine Typisierung den individuellen Lernerfolg? URL: wb-web.de/wissen/lehren-lernen/lernstile-und-lerntypen.html (Stand 06.10.2022)

Motivation im Ausbildungsalltag

Ausbildende Unternehmen können Rahmenbedingungen schaffen, die ein motiviertes Arbeiten und Lernen ermöglichen und fördern. Dazu gehören wertschätzende Feedbackgespräche, eine starke Lernbegleitung, das Planen und Umsetzen von Azubi-Projekten oder das Schaffen von betrieblichen und beruflichen Perspektiven.

Dieses Heft gibt praktische Hinweise und Tipps, wie das ausbildende Personal in unterschiedlichen Themenbereichen die eigenen Auszubildenden unterstützen und – mithilfe von Reflexionsfragen oder Checklisten – neue, eigene Ideen zur Erhöhung der Motivation entwickeln kann.

Weitere Informationen finden Sie auch unter:
www.ausbildungsqualitaet-berlin.de