

Elke Zitzke

# Lust am Lernen?

oder: Wie können wir die Motivation von Auszubildenden in Bibliotheken fördern?

## 1. Ein paar Schlaglichter auf die »Jugend von heute«

Zu den »Digital natives« gehören die Auszubildenden von heute, für die der Umgang mit dem Internet, sozialen Medien und der entsprechenden Technik von klein auf eine Selbstverständlichkeit ist. Die meisten haben eine existenziell relativ sichere Ausgangslage. Auch die nahe Zukunft sieht gut aus: Bei dem akuten Fachkräftemangel sind die Angehörigen der sogenannten »Generation Z« auf dem Arbeitsmarkt umworbene potenzielle Mitarbeiter. Das entspannt, die Optimierung des Lebenslaufes ist nicht mehr das alleinige Ziel, die Verbesserung der Welt rückt wieder in den Fokus. Die damit eingehende Politisierung wird gestärkt durch den Blick in eine weitere Zukunft, die langfristig sehr viel unsicherer erscheint. Angefangen von der fehlenden Altersversorgung bis hin zum Klimawandel bietet die globalisierte Welt wenig Geborgenheit und stellt hohe Herausforderungen.

Eine bewusste Lebensführung ist ihnen tendenziell wichtig, einer zu großen Vereinnahmung durch die Erwerbsarbeit möchten sie im Gegensatz zur Elterngeneration vorbeugen. Sie entwickeln eigene Orientierungen und Wertvorstellungen. Als eher selbstbewusst beschrieben erwarten sie zum Beispiel eher 9-to-5 statt flexible Arbeitszeiten. Für sie ist das lang erkämpfte Home-Office keine erstrebenswerte Option. Nicht Work-Life-Balance sondern Work-Life-Separation heißt die Devise, Karriere durchaus – aber nicht unter allen Umständen. Laut der Shell-Studie von 2019 steht die Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns im Erwerbsleben im Vordergrund. Dabei ist ihnen eine exakte Stellenbeschreibung gegebenenfalls lieber als die freie Arbeitsgestaltung, die ins Unendliche münden kann, Struktur und Sicherheit statt Flexibilität, die aus ihrem Blickwinkel wie beliebige Verfügbarkeit aussieht. Auch die Beziehung zu älteren Kollegen gestaltet sich spontan nicht ganz leicht. Skeptisch in ihrer Grundhaltung, sind sie zunächst einmal stark auf die eigene Peergroup ausgerichtet, auf Menschen ihrer Altersklasse. Auf der einen Seite macht die ausgiebige Beschäftigung mit dem digitalen Leben sie weniger erfahren im analogen Leben, auf der anderen Seite haben sie Kompetenzen, mit denen sie der älteren Generation und ihren Ausbildern meistens um Längen voraus sind.

Für Ausbildungsverantwortliche besteht die Herausforderung darin, einen Zugang zu den jungen Menschen zu bekommen, die »anders ticken«, die durch Computerspiele und YouTube abwechslungs- und spannungsreiches Entertainment gewohnt sind und die mit abwartender Haltung »erst mal kommen lassen«.

## 2. Zentrale Faktoren der Motivation: Antriebe und Sinn

Menschen sind von Natur aus motiviert, ihre Energien sinnvoll einzusetzen. Sie können gar nicht anders, das ist sozusagen als physiologischer Prozess einprogrammiert. Die Frage ist, für was Menschen motiviert sind – und für was nicht. Nicht immer sind sie für das motiviert, was andere von ihnen fordern, insbesondere auch dann, wenn das Geforderte aus persönlichen Gründen negativ besetzt ist. Inneres Engagement und in der Folge persönlicher Einsatz für eine Aufgabe entstehen nur, wenn Menschen diese als sinnvoll erachten. Motivation ist die Mobilisierung dieses Handlungswillens über die Vernunft und das Gefühl, wobei intrinsische und extrinsische Faktoren zusammenspielen. Ausbilder können zum einen die äußeren Rahmenbedingungen betrachten, die die inneren Antriebskräfte der Azubis zu beeinträchtigen drohen. Zum anderen sollten sie die persönliche Motivstruktur eines Azubis kennenlernen.

Der US-amerikanische Psychologe Abraham Maslow beschrieb folgende Antriebskräfte beim Menschen: physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Individualbedürfnisse, Selbstverwirklichungsbedürfnisse.

Die einzelnen Antriebe können für unterschiedliche Menschen eine ganz unterschiedliche Bedeutung haben. Ein Azubi mit einem ausgeprägten Individualbedürfnis nach Ansehen, Wertschätzung und Wichtigkeit wird vielleicht gerne Vorträge halten oder Veranstaltungen aktiv mitgestalten. Wohingegen ein Azubi, bei dem das Sicherheitsbedürfnis im Vordergrund steht, möglicherweise lieber eine klar strukturierte Hintergrundarbeit ohne öffentlichen Auftritt übernimmt. Ein wesentlicher Teil der Motivationsaufgabe für Ausbilder besteht also darin, es den Auszubildenden zu ermöglichen, ihre inneren Antriebskräfte bezogen auf die Arbeit zu entwickeln. Folgende Fragen können dabei hilfreich sein:

- Welche Antriebskräfte sind für den Azubi besonders wichtig, welche sind bei ihm weniger ausgeprägt?
- Wie können Bedingungen geschaffen werden, die zum einen für den Azubi zentrale Bedürfnisse befriedigen, und die ihm zum anderen erlauben, Antriebskräfte zu aktivieren, die für ihn bisher nicht im Vordergrund standen?

## 3. Ansatzpunkte für die Motivation in der Ausbildung

Auf drei Ebenen kann angesetzt werden: auf der Ebene der Sinnhaftigkeit, auf der Ebene der Gestaltung der persönlichen Beziehung, auf der Ebene der methodischen Gestaltung.

### *Sinnhaftigkeit*

Da Sinnhaftigkeit ein ganz wesentliches Moment der Motivation ist, sollte diese im Ausbildungsprozess immer wieder deutlich gemacht werden, zum Beispiel auf folgende Weise:

- übergeordnete Zusammenhänge und klare Struktur herstellen
- Zielbewusstsein und Verständnis für Ziele und Teilziele vermitteln

- einzelne Lernziele und -inhalte in Gesamtaufgabe und Abläufe des Betriebes einordnen
- Transparenz und Partizipation schaffen
- an Lebenswelt und Erfahrungen der Azubis anknüpfen
- Ausbildungsplan so individuell wie möglich gestalten
- beruflichen und außerberuflichen Nutzen der Lerninhalte deutlich machen
- selbstständiges Planen, Durchführen, Kontrollieren ermöglichen
- Verantwortung übertragen
- Teamarbeit mit interessanten Personen anbieten
- klare Führung
- Vorbild sein – in der konkreten Arbeit, in der Kommunikation und in der Begeisterung

### *Gestaltung der persönlichen Beziehung und der Kommunikation*

Auf der persönlichen Ebene gilt es zunächst, das Vertrauen zu den Azubis herzustellen. Hier kann es hilfreich sein, eigene Vorurteile zu reflektieren, eine gewisse Gelassenheit gegenüber einem befremdenden Verhalten an den Tag zu legen und dem jungen Gegenüber auf Augenhöhe zu begegnen. Die Bereitschaft, auch von den Azubis zu lernen und ihre Medienkompetenzen zu schätzen und zu nutzen, beeinflusst den Umgang mit ihnen positiv. Dabei geht es keineswegs darum, sich anzubiedern, sondern ein echtes Gegenüber zu sein, mit ehrlichem Interesse am eigenen Beruf, an der Aufgabe als Ausbilder, am Azubi, seinem Können und seiner Entwicklung. Die Motivation und Glaubhaftigkeit des Ausbilders ist Kernelement für die Beziehung und die Motivation der Azubis: Im Bruchteil von Sekunden stellen sie anhand von Körperhaltung, Gestik, Mimik und Stimmklang fest, wie motiviert der Ausbilder ist, ob er authentisch und mit innerer Beteiligung dabei ist und sich mit dem Stoff und seiner Aufgabe identifiziert. Wirkt der Ausbilder nicht überzeugend, ist das Abschalten und damit eine fehlende innere Beteiligung auch bei den Azubis programmiert. Sein allgemeines Kommunikationsverhalten, sein persönliches Auftreten im Lehrdialog oder -vortrag sind entscheidend für die Aufmerksamkeit und das Engagement der Azubis. Wird der Ausbilder auf der »analogen« Ebene seiner Aufgabe mit Souveränität gerecht, gestaltet er ein gutes Gegengewicht zum Spaßfaktor der digitalen Welt.

### *Methodische Gestaltung*

Vor der konkreten methodischen Gestaltung sind einige Überlegungen sinnvoll:

- a) Wie sind die individuellen Lernvoraussetzungen der Azubis? Je mehr auf den einzelnen Azubi und seine spezifischen Lernfähigkeiten eingegangen werden kann, umso günstiger für Motivation und Lernerfolg. Sicher lässt sich Ausbildung nicht durchgängig auf ein einzelnes Individuum zuschneiden, doch den Lernstil eines Azubis zu kennen, mit ihm Lernerfahrungen und -möglichkeiten zu thematisieren, Lerninhalte auf unterschiedlichen Kanälen anzubieten und mit vielfältigen Methoden zu arbeiten, all dies kann helfen, den unterschiedlichen Lernvoraussetzungen gerecht zu werden.

- b) Wie ist die Motivation der Azubis? Ausbildung sollte in einer angenehmen Atmosphäre stattfinden, die Vorteile des Lernens, der Übernahme von Aufgaben, des Einsatzes und der Anstrengung, des Mütes und des Durchhaltens auch bei Herausforderungen und Durststrecken sollten deutlich angesprochen werden. Erscheinen das Lernen und die Arbeit attraktiv und wird ein Nutzen deutlich, ist die Motivation hoch.
- c) Wie ist die spezielle Motivation der Azubis für einen bestimmten Lerninhalt und ihr Vorwissen? Am besten funktioniert das Verarbeiten von Lerninhalten, wenn Interesse vorhanden, wenn der Lernende von sich aus offen für das Thema ist und eine innere Fragehaltung hat. Eine solche Fragehaltung kann der Ausbilder durch eine entsprechende Gesprächsführung wecken. Es ist wichtig, Anknüpfungspunkte im Vorwissen zu aktivieren und im weiteren Lernprozess eine möglichst aktive Durchdringung eines Stoffes zu ermöglichen. Gleichzeitig sollte diese Aktivität auch Spaß machen. Das fördert die für die Verarbeitung und Verankerung notwendigen Botenstoffe. Ein angespanntes Klima, ein gelangweilter oder überforderter Ausbilder wirken sich hinderlich auf die Aufnahmefähigkeit und die spätere Abrufbarkeit des Gelernten aus. Umgekehrt kann persönliche Begeisterung an der Ausbildungsaufgabe und am Inhalt, echtes Interesse am Azubi und eine gesunde Identifikation mit der Rolle als Ausbilder die Motivation fördern.

Es können verschiedene Methoden miteinander kombiniert werden: von Beobachtungsaufgaben bis zum Lehrvortrag, vom Interview bis zum Rollenspiel, vom Projekt bis zum Take-over, vom Lerntagebuch bis zum selbstgedrehten Videofilm, et cetera. Zentral sind auch die verschiedenen Arten von Gesprächen: Ziel-, Lehr-, Ist-Stand-, Problemlösungs-, Motivations-, Feedback- und Beratungsgespräche. Jeder Dialog bietet eine Chance, Auszubildende zu motivieren, durch Wertschätzung, Eingehen auf die individuelle Situation, herausfordernde Fragestellungen, klare Rückmeldung, Anregungen für den Entdeckergeist, Freude am gemeinsamen Gestalten.

*Elke Zitzke ist selbstständige Beraterin, Trainerin und Coach, unter anderem für Führungskräfte und Ausbilder*

### Literatur:

- Abraham Maslow/ Paul Kruntorad: *Motivation und Persönlichkeit*. Hamburg: Rowohlt 1981
- Gerhard Roth: *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten*. 13. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta 2019
- Christian Scholz: *Junge Berufseinsteiger ticken anders*. [www.computerwoche.de](http://www.computerwoche.de). 4. Februar 2015, online abrufbar unter: [www.computerwoche.de/a/auf-generation-y-folgt-generation-z,3092911](http://www.computerwoche.de/a/auf-generation-y-folgt-generation-z,3092911) [letzter Zugriff am 10.12.2019]
- Christian Scholz: *Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag 2014
- Frederic Vester: *Denken, Lernen, Vergessen*. München: DTV 2001
- [www.shell.de/ueber-uns/shell-jugendstudie/\\_jcr\\_content/par/toptasks.stream/1570708341213/4a002dff58a7a9540cb9e83ee0a37a0ed8a0fd55/shell-youth-study-summary-2019-de.pdf](http://www.shell.de/ueber-uns/shell-jugendstudie/_jcr_content/par/toptasks.stream/1570708341213/4a002dff58a7a9540cb9e83ee0a37a0ed8a0fd55/shell-youth-study-summary-2019-de.pdf) [letzter Zugriff am 10.12.2019]