

# MOTIVIERT DURCH DIE LEHRE

— Mit sensibilisiertem Ausbildungsplan —



## 1. Allgemeines zur Projektarbeit

1.1 DAVILLA Werbeagentur GmbH	3
1.2 Ausgangssituation	3
1.3 Zielsetzung (Lehrling, Betrieb, Ausbilder) Projektarbeit	3

## 2. Motivation

2.1 Was ist Motivation?	4
2.2 Zielsetzung – Zieldefinition	6
2.3 Motivationsförderer	8
2.4 Motivationskiller	8
2.5 Bericht aus den VN zum Thema „Was Jugendliche von ihrem Job erwarten“	8

## 3. Motivationsinstrumente für die Praxis

3.1 Zusammenfassung zur Motivation in der Ausbildung	9
3.2 Aktivierende Methode	9
3.3 Arbeitsreflexionen	9

## 4. Sensibilisierter Ausbildungsplan

4.1 Überblick über den Ablauf der Lehre	10
---	----

## 5. Statement der Verfasserin

5.1 Vorgehensweise	13
5.2 Persönliche Lernerfahrung	13
5.3 Stolpersteine	13

## 6. Serviceteil

6.1 Umfrageblatt zur Motivation in der Lehre	14
6.2 Literatur	14

# 1\_ Allgemeines zur Projektarbeit

## 1.1 DAVILLA Werbeagentur GmbH



DAVILLA ist eine Werbeagentur mit modernem Sitz in der Landeshauptstadt Bregenz.

Das DAVILLA-Team umfasst 13 Mitarbeiter, die in den Bereichen Kundenberatung, Empfang, Medienabwicklung, Konzeption, Art Direktion, Grafik-Design und DTP-Grafik kreativ tätig sind. Drei „Nachwuchsgrafiker“ aus dem Team stehen zur Zeit im Bereich „Druckvorstufe“ in Ausbildung.

DAVILLA betreut Kunden aus den Bereichen Mode, Industrie, Technik und Handel und kreiert ganzheitliche Konzepte und Ideen für Werbung, Kampagnen, Private Label, Corporate Design, Publikationen, Packaging und Internet. Die Philosophie von DAVILLA ist das Entwickeln, Pflegen und Positionieren von Marken mit dem Ziel die Marke in den Köpfen der Zielgruppen zu leben.

## 1.2 Ausgangssituation

Die täglichen Herausforderungen rund um die Marke und Werbung erfordern flexible, kreative und zielorientierte Mitarbeiter, die mit Konzentration, Motivation und Spaß ihre Arbeit langfristig positiv leben. Deshalb ist es besonders wichtig, dass gerade unsere jungen „Nachwuchsgrafiker“ während der Ausbildung ihre täglichen Aufgaben in der Agentur motivierend erleben und diese Erfahrung ins Privatleben mitnehmen können. Dies kann nur erreicht werden, indem man bewusst mit Motivation umgeht und der Motivation im Arbeitsalltag Platz einräumt.

## 1.3 Zielsetzung Projektarbeit

Das Ziel meiner Projektarbeit ist einerseits die Bewusstseinsbildung über das ständige Stattfinden von Motivation am Arbeitsplatz und andererseits dadurch den Ausbildungsplan zu vertiefen, sensibilisieren, um diesen als alltagtaugliches „Motivations- bzw. Ausbildungsinstrument“ einsetzen zu können.

Der Lehrling soll die Ausbildung nicht als „Muss-Trainingslager“ verstehen, sondern als „persönlichkeitserweiternde“ Stufe, die Spaß und Freude bereitet. Selbständiges Arbeiten, Koordinieren und Feedback geben, werden von Beginn an trainiert.

Der Ausbilder übernimmt durch die Führung und das Ausbilden von Lehrlingen Verantwortung, junge Menschen beruflich und persönlich ein Stück zu begleiten. Der Ausbilder ist während der Lehre: „Vorgesetzter (Anweisen zur Erbringung von Leistung, da Lehrling ein Mitarbeiter vom Betrieb ist)“, „Trainer (fachliche Fertigkeiten trainieren)“, „Erzieher (Verhalten, Schlüsselqualifikationen fördern)“, „Partner (Vertrauen bei Problemen)“ und „Personalentwickler (Fachkräfte für später fördern und beraten)“.

Auf nachfolgender Seite werden die Zieldefinitionen für Lehrling, Betrieb und Ausbilder zusammengefasst.

# 1\_ Allgemeines zur Projektarbeit

## Zieldefinitionen:

- Lehrling:
  - Motivationsförderung durch definierte, abgesteckte Ausbildungsplanung
  - Jeder einzelne trägt zur Motivation bei
- Betrieb:
  - Bewusstseinsbildung, dass Motivation immer stattfindet
  - Sensibilisierter Ausbildungsplan
- Ausbilder:
  - Praxis- bzw. Motivationsinstrument für die Ausbildungsarbeit
  - Erfolgskontrolle

# 2\_ Motivation

## 2.1 Was ist Motivation?

„Motivation ist die Kraft, die Menschen in Bewegung setzt, um etwas zu tun, zu bekommen oder zu erreichen. Diese Kraft macht uns aktiv, indem sie bereits vor einer Tätigkeit da ist, manchmal entsteht sie erst beim Handeln.“  
(Quelle: Evelyn Maaß & Karsten Ritschl)

Aus meiner Sicht ist Motivation ein primäres Lebensthema, sei es in beruflicher als auch in privater (z.B. sportlicher) Hinsicht. Interessanterweise wird Motivation in anderen Lebens- und Arbeitsbereichen groß geschrieben, wie z.B. im Sport, wo das Coaching bewusster eingesetzt und auch damit gearbeitet wird.

### Sport – Coaching – Motivation

Jede Fußballmannschaft hat einen Coach mit Mannschaftsbesprechungen, die vor dem Spiel, in der Pause und sogar nach dem Spiel stattfinden. Grund der Besprechungen ist das konstruktive Eruiere von Fehlern um eine Leistungssteigerung zu erreichen und neue realistische Zieldefinitionen zu finden. So wird bei einer klaren körperlichen und sportlichen Unterlegenheit zum Gegner ein realistisches Mannschaftsziel definiert. Z.B.: „Ziel des Spieles ist es in der ersten Halbzeit kein Tor zu erhalten. Sollten wir dennoch in Rückstand geraten, machen wir kämpferisch weiter und versuchen, so wenig Tore wie möglich zu bekommen.“

Als Sportler ist man dadurch klar motiviert, da man weiß, dass dieses gesteckte Ziel realistisch und vor allem erreichbar ist und man spürt, dass der Coach die Mannschaft kennt und respektiert. Was noch hinzukommt, auch wenn das Spiel dann verloren wird, man fühlt sich nicht als Verlierer, sondern gestärkt und man geht „erhobenen Hauptes“ vom Platz, weil man weiß, man hat alles gegeben und das realistisch gesteckte Ziel wurde erreicht. Auf dieser Motivation kann und will man dann weiterarbeiten. Würde hingegen – in Anbetracht der Situation mit der wirklich stärkeren Mannschaft – die Mannschaftsbesprechung folgend lauten: „Ziel ist: wir müssen gewinnen“, „Die kochen alle selber nur mit heißem Wasser.“, „Wenn wir verlieren, gibt es nächste Woche Spezialtraining.“, führt das in der gesamten Mannschaft zu einer Demotivation, auf der man sportlich nicht weiter aufbauen kann.

Im Berufsalltag mit der Ausbildung von Lehrlingen sollte das Coaching auch als selbstverständlich angesehen werden. Denn Coaching ist nicht nur für Sportler gedacht. Der ständig wachsende, technische Fortschritt erfordert eine gezielte Bewusstmachung und Einsetzung, besonders bei Jugendlichen, die in einer Ausbildung stehen. Junge, Heranwachsende haben sehr viel Potential, welches gefördert oder gestärkt werden kann. Dies funktioniert mit ähnlicher Vorgangsweise, wie im Sport. Ein realistisches, erreichbares, den Kenntnissen und Fertigkeiten angepasstes Ziel motiviert den Lehrling und somit werden neue Potentiale, Kräfte und Energien frei.

### Dudendefinition

Schlägt man im Duden Fremdwörterbuch nach, findet man unter *Motivation* folgende Definition: Motivation = Summe der Beweggründe, die jmds. Entscheidung, Handlung beeinflussen und unter *motivieren* die Erklärung: motivieren = begründen, zu etwas anregen, veranlassen. Weiters liest man von *extrinsischer Motivation* (= von außen her, nicht aus eigenem inneren Anlass erfolgend, sondern auf Grund äußerer Antriebe) und von *intrinsischer Motivation* (= von innen her, aus eigenem Antrieb durch Interesse an der Sache erfolgend, durch in der Sache liegende Anreize bedingte Motivation).

Motivation ist also ein Beweggrund oder der Motor für unser Tun, ein innerer Prozess, der durch äußere oder eigene Antriebe oder Umstände entsteht. D.h. wir werden motiviert oder wir motivieren uns selber. In Bezug auf die Arbeit mit Lehrlingen bedeutet dies, dass man die äußere Motivation sehr wohl mitbeeinflusst oder mitbeeinflussen kann.

### Äußere Motivation

Die äußere Motivation hängt – neben Zielsetzung (wie zuvor schon erwähnt) stark mit dem Führungsverhalten zusammen. Wird ein Freiraum zur Gestaltung der Aufgabe eingeräumt, kann der Lehrling Mitverantwortung tragen, welche zu einem persönlichen Erfolgserlebnis führt. Durch die erfahrene Selbstbestätigung macht die Arbeit Spaß und bringt somit Erfolg für den Lehrling und den Betrieb. Also kann man sagen, dass motivierte Lehrlinge der Motor für den Betrieb sind, da sie sich besser identifizieren können und durch Eigeninitiative Akzente setzen und sich automatisch in die Arbeit einbringen. Langfristig gesehen, sind motivierte Lehrlinge der Motor für die Wirtschaft, da sie später ausgezeichnete Fachkräfte sind, die was bewegen und leisten können.

### Innere Motivation

Bei der inneren Motivation ist jeder Einzelne selbst gefordert auf der einen Seite auf die Erfüllung von seinen Bedürfnissen („Maslowsche Bedürfnispyramide“) zu achten und auf der anderen Seite mit seinem Denken und Handeln die eigene Motivation zu fördern und somit zur ganzheitlichen Motivation einen Beitrag zu leisten. Denn jeder selber hat den meisten Einfluss auf die Wirkung von Motivation und kann selber auch Veränderungen herbeiführen. Die Bereitschaft zur Erbringung von Leistung ist der Grundstein, um überhaupt von Motivationsarbeit sprechen zu können. Wie das Sprichwort heißt: „Wo ein Wille, da ist auch ein Weg.“, und dies betrifft dann alle z.B. in der Ausbildung Beteiligten, den Ausbilder und den Lehrling. Wenn alle gemeinsam dasselbe Ziel vor Augen haben, ist ein konstruktives Arbeiten möglich.

### Demotivation

Das Gegenteil zu Motivation ist Demotivation, die bis hin zu Frust bzw. Frustration führen kann. Hier findet man im Duden unter *Frustration* die Definition: Frustration = Enttäuschung durch erzwungenen Verzicht oder Versagung von Befriedigung und unter *frustrieren*: eine Erwartung enttäuschen.

Frustration kann viele Gründe haben: z.B.: der Lehrling wird vor anderen bloß gestellt, dauernd überfordernde Aufgaben, ständige negative Ausdrücke (wie z.B.: „Das lernst du nie.“, „schon wieder derselbe Fehler“, „Das haben wir schon hundertmal gemeinsam angeschaut.“), kein selbständiges Arbeiten, keine Anerkennung, schlechte Arbeitsplatzbedingungen ... Dauert Frust länger an, kann dies zu krankheitsbedingten Abwesenheiten oder Kündigung führen, was dann Auswirkung auf die Zahl der fehlenden Fachkräfte und auf die Steigerung der Arbeitslosenrate haben kann.

### Wie entsteht Motivation?

Motivation findet in Gedanken statt, diese können wir nicht direkt wahrnehmen, da es kein Organ oder Muskel dafür gibt. Die Motivationspsychologie versucht Gründe zu finden, warum jemand handelt. Es werden die Wechselbeziehungen zwischen dem Menschen und einer bestimmten Situation untersucht. Welches sind die Impulse, die uns in Bewegung setzen? Feststeht, dass wir eine neue Qualität erreichen wollen.

Wenn man der Frage „Wie entsteht Motivation“ nachgeht, trifft man auf eine bekannte Klassifikation von menschlichen Bedürfnissen und Motiven in Anlehnung an Abraham Maslow. Maslow hat in Grundbedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Statusbedürfnisse und Selbstverwirklichung unterteilt. Die Kernaussage der Maslowschen Bedürfnispyramide ist: erst wenn die Basis befriedigt ist, kann man sich der nächsten Ebene widmen.

### Maslowsche Bedürfnispyramide



Die Pyramide kann in Anlehnung an die Ausbildung aus zwei verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet werden. Einerseits die persönliche Bedeutung und andererseits der Beginn der Motivationsarbeit.

#### Persönliche Bedeutung für den Lehrling:

- Grundbedürfnis: er kann sich den eigenen Lebensunterhalt verdienen, braucht Zeit und Erholung
- Sicherheitsbedürfnis: er hat ein geregeltes Leben, hat einen Arbeitsplatz, kann selbständiger sein
- Soziales Bedürfnis: Zugehörigkeit zum Team, Arbeitskollegen, andere Lehrlinge
- Statusbedürfnis: verlangt nach Anerkennung und Lob von Arbeitskollegen und Vorgesetzten
- Selbstverwirklichung: Förderung durch angepasste, motivierende, herausfordernde Arbeiten

Unter Betrachtung des Gesichtspunktes der Motivation kann die Pyramide folgend betrachtet werden: Die Grund- und Sicherheitsbedürfnisse sind durch Ausbildungsstelle, Arbeitsplatz, Computer, Zugehörigkeit zum Team gegeben bzw. schon erfüllt. Ab den sozialen Bedürfnissen beginnt die eigentliche Motivationsarbeit durch den Betrieb. Eine Grundbedingung hierfür ist das regelmäßige Vereinbaren von Zielen.

### 2.2 Zielsetzung – Zieldefinition

Jetzt nochmals zurück zur eigentlichen „Übersetzung“ von Motivation, die besagt Motivation ist ein Beweggrund. Wir können uns zu etwas hinbewegen, d.h. wir haben ein Ziel vor Augen (= zielmotiviert) oder wegbewegen (= fluchtmotiviert), wenn wir ziellos sind. Dazwischen liegt die Konfliktzone.

Jeder verfolgt ein persönliches Ziel, d.h. im Unternehmen Davilla kann man zu den jeweiligen Personen verschiedene Ziele definieren: Unternehmer (starke Marktposition, Wettbewerbsvorteile, möglichst hoher Gewinn, Zukunftssicherung ...), Mitarbeiter (hohes Gehalt, geregelte Arbeitszeit, Aufstieg, befriedigende Tätigkeit ...), Lehrling (gute Grundausbildung, Zukunftschancen, Anerkennung ...). Manche dieser Ziele unterstützen einander, manche können einander stören. D.h. für die Ausbildung, dass die persönlichen Ziele zwischen Ausbilder und Lehrling besprochen werden sollten. In Bezug auf die positive Arbeit mit Lehrlingen kristallisiert sich deutlich die Wichtigkeit von Zielsetzungen heraus, damit sich unsere Lehrlinge zielmotiviert bewegen. Um das Ziel auch wirklich zu erreichen, sollte dieses vorher genau definiert werden. Wie sieht also eine „richtige“ Zieldefinition aus?

### Definition einer Zielsetzung:



- Schriftlich: wenn möglich kurze, prägnante Definitionen, beginnend mit „ich habe“, „ich kann“, z.B.: „Ich kann ein Layout erstellen“, „Ich habe den Programmkurs“, „Ich kann eine Formatmontage“, „Ich kenne den FileMaker“
- Realistisch: die gestellte Aufgabe, Zielsetzung muss auf diejenigen abgestimmt sein; keine Überforderungen, sondern abgestimmte Herausforderungen auf den Einzelnen (-> deshalb auch Ziele gemeinsam definieren)
- Messbar: terminliche Abgrenzung, eine Deadline setzen
- Formulierung in Gegenwartssprache: z.B. „Ich habe Kenntnisse der typografischen Grundlagen“
- Positive Formulierung: auf Negativwörter verzichten
- Lohnend: Ergebnis der Arbeit wird gebraucht, Anreiz einer Herausforderung

Wie sieht die Umsetzung von Zielen in der Praxisarbeit mit Lehrlingen aus? Wie und wann setzen wir Zieldefinitionen ein? Außerdem muss beachtet werden, dass es zwei verschiedene Zieldefinitionen gibt, das Ziel das betrieblich vorgegeben wird und das Ziel, das sich jeder selber steckt. Dazwischen liegt dann der Bereich, den wir wirklich bereit sind zu geben oder imstande sind zu geben. Um diesen Bereich speziell abzutasten, werden Zielsetzungen in die Arbeitsreflexionen (wird auf Seite 9 noch genauer definiert) miteinbezogen und mit jedem einzelnen „Nachwuchsgrafiker“ seine persönlichen Ziele definiert. Diese gemeinsam definierten Ziele werden dann schriftlich mit Erfüllungsdatum in die Ausbildungsplanung aufgenommen.

### Umfrageblatt

Zusätzliche Überlegung: Reicht „nur“ eine Zielsetzung für eine motivierte Ausbildung aus? Gibt es positive oder negative Faktoren, die berücksichtigt werden sollten oder können? Zu diesem Thema habe ich ein gezieltes Umfrageblatt zum Thema Motivation erstellt (siehe Serviceteil der Projektarbeit) und dieses in unserem Betrieb an unsere Lehrlinge verteilt. Durch das Umfrageblatt wollte ich generell praxisnahe Informationen von Lehrlingen erhalten.

Die erste Frage lautete: „Was ist für dich Motivation“ und zielte konkret auf die persönliche Definition von Motivation jedes Einzelnen ab, um eine erweiterte Sichtweise zu erhalten. Mit der zweiten „Was fördert deine Motivation“ und dritten Frage „Was hemmt deine Motivation“ erwartete ich mir durch die jeweilige Unterteilung in „persönlich“ und „betrieblich“ eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema durch die Lehrlinge, da beide Faktoren doch sehr nahe beieinander liegen. Da ich großen Wert auf die Bewusstmachung der eigenen Motivation legte („Motivation fängt bei uns selber an.“) und Anhaltspunkte über die eigenen Antriebe zu erhalten, stellte ich die vierte Frage: „Wie motivierst du dich selber?“. Hier ein Ausschnitt der Antworten: „positiv denken, auf jeden Tag freuen, erreichbare Ziele setzen, Belohnungen, viel trinken, sich Abwechslung schaffen“. Anhand von dem Umfrageblatt konnte ich einige Parallelen zu den fachlichen Hintergründen von Motivation erkennen.

Was sind also Motivationsförderer- und Motivationskiller in der alltäglichen Arbeit rund um die Ausbildung? Wie sieht der fachliche Hintergrund dazu aus, wie sehen das Auszubildende und wie ist die Sichtweise des Ausbilders? Für die Ausarbeitung in die Projektarbeit habe ich auf die betrieblichen Motivations-Punkte aus dem Umfrageblatt den Schwerpunkt gesetzt. Das Ergebnis der Umfrageblätter sind in Form einer Aufzählung in nachstehende Tabellen – gegliedert in „Fachliche“, „Lehrling“ und „Ausbilder“ – eingearbeitet.

### 2.3 Motivationsförderer

#### Fachliche

- „Indem man etwas tun muss, was man braucht“ – Aufträge
- Erfüllung Grundbedürfnisse
- Konstruktive Lernbeziehung
- Zielsetzung über Ausbildungsplan
- Herausforderung
- Lob, Anerkennung

#### Lehrling

- Positives Feedback
- Freude an der Arbeit, Freude am gelungenen Projekt
- Auf ein Ziel hinarbeiten
- Vertrauen, Achtung
- Gutes Betriebsklima

#### Ausbilder

- Aktive Mitarbeit
- Teamarbeit
- Wenn Freude da ist
- Gemeinsames Lernen
- Kontrollpunkte
- Einsatz

### 2.4 Motivationskiller

#### Fachliche

- Keine Kontrollpunkte
- Überfordernde Aufgaben
- Keine Planung
- Keine Führung
- Persönliche Beleidigungen
- Ständige Überwachung

#### Lehrling

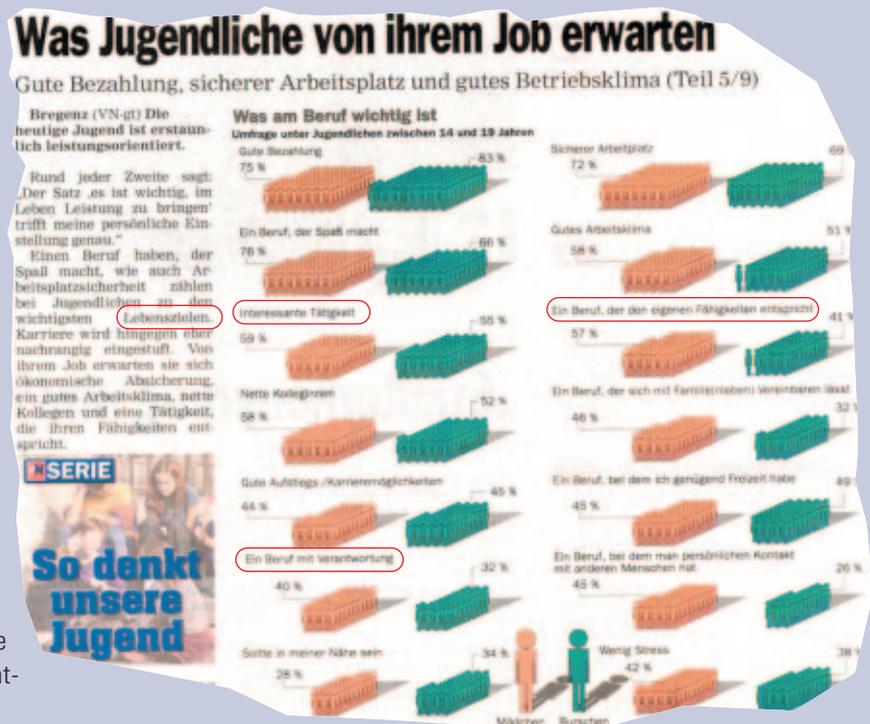
- Monotone Arbeiten
- Ständige Korrekturen an Projekt
- Missverständnis
- Stress
- Kontrolle, „Überwachung“

#### Ausbilder

- Wenn kein Einsatz, kein Wille da
- Unangekündigte Mehrarbeit
- Ansetzen von falschen dringenden Terminen
- Gruppendynamik
- „Falsche Fleißaufgaben“
- „Laissez faire“ Verhalten

### 2.5 Bericht aus den VN zum Thema „Was Jugendliche von ihrem Job erwarten“

Anfang März entdeckte ich in den Vorarlberger Nachrichten einen interessanten Bericht über eine Umfrage zum Thema „Was am Beruf wichtig ist“. Befragt wurden Jugendliche zwischen 14 und 19 Jahren. In diesem Bericht stand: „Rund jeder Zweite sagt: Der Satz, es ist wichtig, im Leben Leistung zu bringen, trifft meine persönliche Einstellung genau.“ Einen Beruf haben, der Spaß macht, wie auch Arbeitsplatzsicherheit zählen bei Jugendlichen zu den wichtigsten Lebenszielen. Karriere wird hingegen eher nachrangig eingestuft. Von ihrem Job erwarten sie sich ökonomische Absicherung, ein gutes Arbeitsklima, nette Kollegen und eine Tätigkeit, die ihren Fähigkeiten entspricht.



In diesem Bericht erkenne ich Parallelen zu meiner Projektarbeit. Besonders „ins Auge gestochen“ hat mir das Erwähnen von Lebenszielen und die Aussagen: „Ein Beruf, der den eigenen Fähigkeiten entspricht.“, „Interessante Tätigkeit“, „Ein Beruf mit Verantwortung“. Diese Stellungnahmen sind eindeutige Motivationsförderer.

### 3.1 Zusammenfassung zur Motivation in der Ausbildung

Ein konstruktives Miteinander, Kommunikation, gegenseitiger Respekt, kooperativer Führungsstil und Zieldefinitionen sind die Grundlagen in der Ausbildung. Um zielführend und konsequent mit Motivation zu arbeiten bedarf es in der Praxis „Motivationsinstrumente“. Bei Davilla sind dies: **Aktivierende Methode, Reflektionen mit Zielvereinbarungen und sensibilisierter Ausbildungsplan.**

### 3.2 Aktivierende Methode (= Entdeckendes Lernen, Praxis vor Theorie)

Die Ausbildung bei Davilla soll schwerpunktmäßig über die Aktivierende Methode stattfinden. Alle Mitarbeiter, die bei einer Jobübergabe an Lehrlinge beteiligt sind, erhalten Informationen bzgl. der Aktivierenden Methode in der Lehrlingsausbildung, um ein einheitliches Vorgehen in der Ausbildung zu erreichen. In der Aktivierenden Methode gilt grundsätzlich: Die Ausbilder definieren eine klare Aufgabenstellung, die der Lehrling selber löst. D.h. die Ausbilder dürfen dem Lehrling nicht abnehmen, selber draufzukommen, wie die Aufgabe gelöst werden kann.

Welche Methoden gibt es im aktivierenden Lernen: Auftragsmethode, Projekt-Methode, Problemlösung, Simulation, Rollenspiel, Diskussion. Bei Davilla soll die Aktivierende Methode über die Auftragsmethode erfolgen.

#### Auftragsmethode bei Davilla

- Lernen und arbeiten anhand von „realen“ Jobs, die im Betrieb anfallen  
→ Lehrling arbeitet einzeln
- Auftragsübergabe findet in Form einer gemeinsamen Besprechung statt  
→ Lernanforderung und Jobaufgabe definieren
- Kontrollpunkte werden vereinbart, d.h. Ziel definiert, was bis wann fertig ist  
→ erste Kontrolle nach der Vorbereitung ansetzen (Hilfe bzw. Beratung holt sich Lehrling selber ein)
- Feedback bzw. Auswertungsgespräch nach Fertigstellung

Ziele:

- Lehrling lernt seinen Job zu koordinieren, Besprechungen zu planen
- Lernen, eigene Ziele zu setzen: Fertigstellen zum nächsten Kontrollpunkt
- Fehlende Informationen frühzeitig anfordern – agieren statt reagieren!
- Verantwortung übernehmen
- Förderung von Schlüsselqualifikationen und fachliche Lernanforderungen erfüllen
- Ausarbeitung, Korrekturen selbständig durchführen, Varianten erstellen, Kreativität fördern

Grenzen:

- Zumutbarkeit
- wenn es aus Zeitgründen nicht machbar ist

Vorteile des aktivierenden Lernens sind: hohe Motivation, Förderung der Bildung von Schlüsselqualifikationen, Innovatives Lernen, Übergang von theoretischem auf praktisches Können, Wissen wird begriffen, Erfolg, Selbstbestätigung

### 3.3 Arbeitsreflektionen

Um Zielvereinbarung kontrolliert und bewusst in der Praxis umsetzen zu können, werden bei Davilla „Reflektionen“ (Tages-, Monats-, Semester- und Jahresreflektion) stattfinden, die in der Ausbildungsplanung definiert sind.

#### Tagesreflektion und Monatsreflektion (in der Auszubildenden-Gruppe)

Die Tages- und Monatsreflektion findet mit allen Lehrlingen und dem Ausbilder in der Gruppe statt. Ziel: Reflektion über Tages- und Monatsgeschehen, Üben im eigenen Beurteilen, Erfahrungsaustausch unter Lehrlingen, Kontrollpunkte für den Ausbildungsplan.

## 3 Motivationsinstrumente für die Praxis

### Semesterreflektion (einzeln)

Die Semesterreflektion findet mit jedem Lehrling einzeln, aber gemeinsam mit dem Geschäftsführer und dem Ausbilder statt. Ziel: Reflektion über Semester, Zieldefinition für nächstes Semester, „Nebeneffekt“: Übung eines Gespräches mit Vorbereitung

### Jahresreflektion (in der Auszubildenden-Gruppe und einzeln)

Die Jahresreflektion findet mit jedem Lehrling einzeln und mit der Gruppe gemeinsam mit Geschäftsführer und Ausbilder statt. Ziel: Reflektion über Jahr, Kontrollpunkt über Ausbildung, Zieldefinition für neues Lehrjahr.

## 4 Sensibilisierter Ausbildungsplan

### 4.1 Überblick über den Ablauf der Lehre (Druckvorstufentechniker/in, Lehrzeit 3 1/2 Jahre)

	1. Lehrjahr	2. Lehrjahr	3. Lehrjahr	3 1/2 Lehrjahr
<b>Betrieblich</b>	Berufsbildpositionen Schlüsselqualifikationen Reflektionen mit Zieldef. L* Jobs (AB <sup>+</sup> ) Themenpräsentation	Berufsbildpositionen Schlüsselqualifikationen Reflektionen mit Zieldef. L* und M** Jobs (AB <sup>+</sup> ) Themenpräsentation	Berufsbildpositionen Schlüsselqualifikationen Reflektionen mit Zieldef. L*+M**+S**** Jobs (SS <sup>++</sup> ) Themenpräsentation	Berufsbildpositionen Schlüsselqualifikationen Reflektionen mit Zieldef. L*+M**+S**** Jobs (SS <sup>++</sup> ) Themenpräsentation
<b>Überbetriebliche Kurse</b>	Persönlichkeit Programm (Layout)	Persönlichkeit Programm (Photoshop)	Persönlichkeit Programm (Illustrator)	- -
<b>Schule Bregenz</b>	1. HJ 1 Berufsschultag 2. HJ 2 Berufsschultage	1 Berufsschultag	1 Berufsschultag	1 Berufsschultag

AB<sup>+</sup> = Aktivierende Begleitung

SS<sup>++</sup> = Selbständig

### Schlüsselqualifikationen

Was sind Schlüsselqualifikationen?

- Verhaltens- und Handlungsmuster (Persönlichkeit)
- Das „Werkzeug“ zur Aneignung von neuem Fachwissen
- Berufsübergreifende Kompetenzen, die in jeder Berufssparte genutzt und gebraucht werden können.

Jeder Mensch verfügt von Kind an über Schlüsselqualifikationen. Der eine mehr der andere weniger. Dies hängt stark von der Erziehung, dem Bildungsweg oder von den gemachten persönlichen Erfahrungen ab. Sie können aber

erlernt werden. Für die Berufswelt sind Schlüsselqualifikationen von enormer Bedeutung, da sie auch mit der Produktivität und Erfolg des Mitarbeiters und des Betriebes zusammenhängen. Deshalb ist es wichtig, dass ein Lehrling – während seiner Ausbildung – zusätzlich zu den fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten, Qualifikationen erreicht, die nicht speziell nur mit dem Beruf zu tun haben. Entscheidend ist, wie der Lehrling mit anderen Menschen, seinem Vorgesetzten, seinen Arbeitskollegen umgehen kann, bereit ist auf neue Techniken einzugehen und diese auch zu erlernen. Schlüsselqualifikationen unterteilt man in „Sach-, Selbst- und Sozialkompetenzen. Nachstehend sind einige Schlüsselqualifikationen, schwerpunktmäßig ausgesucht für die Druckvorstufe:

### Sachkompetenzen

Arbeitsergebnisse kontrollieren, Logisches Denken, analytisches und geplantes Vorgehen, Technisches Verständnis, Präsentieren, Planungsfähigkeit, Arbeitsschritte und Arbeitsverfahren festlegen, Entscheidungsfähigkeit, mit Informationsquellen umgehen (Fachzeitschriften)

### Sozialkompetenzen

Kommunikationsfähigkeit, Fähigkeit zur Zusammenarbeit – Teamarbeit, situationsgerechtes Auftreten – Umgangsformen, Diskretion, Verantwortungsbereitschaft, Leistungsbereitschaft, Ökologisches Verhalten, Verhandlungsfähigkeit

### Selbstkompetenzen

Persönlichkeit, Auftreten, Körperspannung, Ausdauer, Durchhaltevermögen, Selbstbeherrschung, Konzentrationsfähigkeit, Kreativ sein, mit Problemen umgehen, Lösungen suchen, Ziele und Prioritäten setzen, Pünktlichkeit, Belastbarkeit – mit Belastungen umgehen können, Flexibilität, Konfliktfähigkeit, Selbsteinschätzung, Lernfähigkeit, Identifikation mit der Arbeit

### Vermittlung von Schlüsselqualifikationen:

Warum ist die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen wichtig?

- Die Arbeitswelt hat sich durch vermehrten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien verändert (Computer und computergesteuerte Maschinen)
- Anhebung der Bedeutung von Service und Dienstleistung in allen Branchen (Umgang mit Kunden und Lieferanten, Freundlichkeit, Einsatzbereitschaft)
- Veränderte Unternehmensorganisationen (neue Arbeitsformen wie z.B. Teamwork)
- Innovationsdruck und Wettbewerb
- Internationalisierung und Globalisierung (Offenheit für andere Kulturen, fremdsprachliche Kompetenzen, Mobilität und Flexibilität)
- Das erworbene Wissen verliert ziemlich schnell an Bedeutung, deshalb ist die Bereitschaft zur ständigen Weiterbildung wichtig

Die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen kann auch hier genauso über die Auftragsmethode erfolgen. „Learning by doing“, der Lernende erarbeitet selbst Lösungen für seine Aufgabenstellungen.

Wie kann bei der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen vorgegangen werden:

- Ziel bestimmen: welche Fähigkeit, Kompetenz soll vermittelt werden  
→ schwach ausgeprägte oder im Beruf besonders wichtige Kompetenzen
- Methodenauswahl  
→ bei Davilla auch über Auftragsmethode
- Durchführung  
→ aktivierendes Begleiten, Kontrollpunkte setzen
- Erfolgskontrolle  
→ Ergebnis besprechen

## 4 Sensibilisierter Ausbildungsplan

### „Leichte“, „mittlere“ und „schwere“ Job

Während der Dauer der Ausbildung zum Druckvorstufentechniker/in soll der Schwierigkeitsgrad der Jobs kontinuierlich ansteigen, um auch hier motivationsfördernd zu arbeiten. Wichtig ist, dass die Jobs aus den einzelnen Graden ordentlich und selbständig erfüllt und ausgeübt werden, bevor ein neuer Job übertragen wird. Hier eine Auflistung der „Job-Schwierigkeitsgrade für leichte, mittlere und schwere Jobs in „aktivierender Begleitung“:

#### \* Leichte Jobs:

Layoutscans, Charts kleben, Muster basteln, Konzept binden, Dias zuschneiden + in Folien sortieren, Logo suchen + per Mail versenden, Jobs rearchivieren + auf Server stellen, Kontaktabzug von CD erstellen + ausdrucken + auf Server sichern, Korrekturen bei rearchivierten Jobs, Internetkorrekturen, Scanaufträge an Lieferanten erstellen, Bilder in diversen Formaten z.B. Presse- oder Internetbilder erstellen, CD brennen, CD Labels auf Etiketten ausdrucken auf CD picken, Fotobuch erstellen, Daten per ISDN versenden

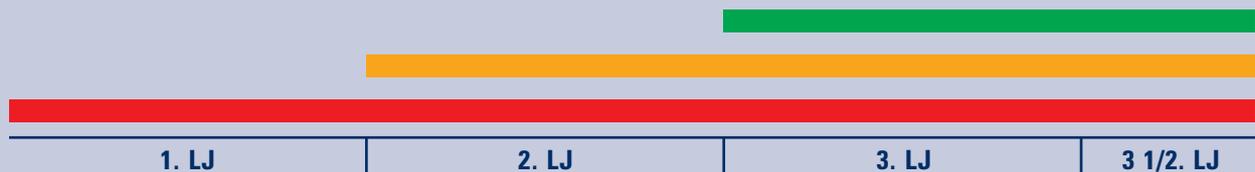
#### \*\* Mittlere Jobs:

Inseratformatmontagen, Bildretuschen, Vorbereitungen (Unterlagen im Dokument zusammenstellen), Grafiken erstellen, Dateien aufbauen, Geschäftsausstattung, Inserate PRO PDF, Blätter und Einladungen in Produktion, Diverse Montagearbeiten an Werbemitteln

#### \*\*\* Schwere Jobs:

Komplette Layout- und Entwurfsmontagen (Magazinen, Broschüren, Zeitschriften, Folder), Jobs in Produktion geben, Kunden-CD anlegen, Logos richtig anlegen (Logoblatt, Farbblatt)

#### Job Diagramm:



### Themenpräsentationen

Bei der monatlichen Teamsitzung wird das Präsentieren trainiert. Aufgabe für den Vortragenden ist eine schriftliche Vorbereitung zu einem fachlichen Thema, welches dann bei der Sitzung vor dem Team über die Leinwand präsentiert wird. Das Team hat die Aufgabe sehr aufmerksam zuzuhören und anschließend ein Feedback zu geben.

#### Ziel für den Vortragenden

- Auf- und Ausarbeitung, Strukturierung eines Themas
- Sprechen, Vortragen vor einer Gruppe
- Sich selbst einschätzen lernen (Wie ging es dabei? Was war gut? Was könnte man vielleicht anders machen?)
- Umgang mit konstruktiver Kritik -> konstruktives Lernen
- Etwas für sich mitnehmen

#### Ziel für die Gruppe

- Gemeinsames Lernen im ganzen Team
- Information über das Thema erhalten
- Zuhören, aufmerksam beobachten
- Feedback geben üben

### 5.1 Vorgehensweise

Nachdem ich mich gedanklich für dieses Thema festlegte, surfte ich im Internet um Informationen über Motivation zu erhalten. Ich wusste, dass es die Möglichkeit gab, dass mir auf Wunsch ein Coach zur Seite gestellt wird. Diese Option wollte ich nutzen und vereinbarte dann mit dem mir zugeteilten Herr Hermann Bechter einen Termin. Herr Bechter erzählte mir im Erstgespräch grundlegende Dinge über Motivation. Dann begann ich meine Arbeit. Zuerst erstellte ich mir mittels Kalender einen groben zeitlichen Projektplan. Die eigentliche Arbeit startete ich mit dem Erstellen des Inhaltsverzeichnisses, um die Themen, den Leitfaden und das Ziel abzustecken. Um über das Thema Motivation einen internen Anhaltspunkt zu erhalten, gestaltete ich ein Umfrageblatt, welches an die Lehrlinge im Betrieb verteilt wurde. Ansonsten hielt ich mich an Informationen aus Unterlagen, Büchern und eines Zeitungsartikels.

### 5.2 Persönliche Lernerfahrung

#### Projektthema

Durch das Schreiben dieser Arbeit habe ich festgestellt, dass das Thema Motivation sehr weitläufig individuell betrachtet und interpretiert werden kann und wird. Motivation findet eben immer statt, ob positiv oder negativ, wichtig ist nur, dass man bereit ist, der Motivation aufzulauern, sich ihr zu stellen und weiß, dass sie stattfindet. Für mich persönlich war die Aufarbeitung dieses Themas im Bezug auf die Ausbildung in unserem Betrieb spannend. Ich stellte fest, dass viele Faktoren – besonders für eine motivierende Ausbildung – berücksichtigt werden sollten und teilweise schon da sind. So konnte ich z.B. erfahren, dass es für einen Lehrling motivierend ist, wenn man als Ausbilder selbst nicht alles weiß und dann gemeinsam eine Lösung bzw. sich ein neues Wissen aneignet oder vielleicht der Lehrling schon eine Lösung präsentieren kann. So eine Situation ist für beide Teile motivierend, da spürt man förmlich die Motivation, die Begeisterung und empfindet die Situation als gewinnbringend.

Am meisten „verfolgt“ hat mich immer wieder das „Ziel“, ob im Schmökern von fachlichen Unterlagen im beruflichen Alltag oder in der Freizeit. Hier habe ich für mich einen schönen Leitsatz gefunden: „Wer nicht weiß, wo er hin will, wird auch niemals ankommen!“ Das „Ziel“ ist sicher ein Faktor, der mich zukünftig verstärkt in meinem beruflichen und privaten Leben begleiten wird. Denn neben dem Finden von „Motivationsinstrumenten“ steht die Zieldefinition doch immer im Vordergrund. Sei es in der „Aktivierenden Methode“, bei den „Arbeitsreflexionen“ oder im „Ausbildungsplan“. Grundlage für das Funktionieren dieser Instrumente wird immer eine Zielsetzung sein.

#### Projektarbeit schreiben

Ich stellte fest – trotz der Tatsache, dass ich von Beginn an ein Inhaltsverzeichnis vorliegen hatte – dass ich immer wieder verleitet wurde, das Thema anders auszuarbeiten, Inhalte umzuschreiben. Rückblickend betrachtet, würde ich zu Beginn mehr Informationen zusammensammeln, die Erstfassung stichwortartig zusammentragen und erst dann bei der Rohfassung mit der Ausformulierung beginnen.

### 5.3 Stolpersteine

In der Theorie sind die Motivationsinstrumente durchaus durchführbar, doch in der Praxis sieht das dann vielleicht anders aus. Wie z.B. das Durchführen von täglichen Reflexionen in der Auszubildenden Gruppe. Das fängt schon mit der Berufsschule an, an jedem Tag fehlt ein anderer. Betrachtet man die ganze Woche, gibt es einen Tag an dem alle anwesend sind. Dass alle anwesend sind, wäre ja eigentlich auch das Ziel. Hier heißt es dann flexibel zu reagieren und den Lehrlingen kommunizieren, dass Informationen an die Fehlenden automatisch weitergegeben werden bzw. die Fehlenden in Eigenregie die Informationen einholen. Hinzu kommen dann noch die unterschiedlichen Aufträge, die bearbeitet werden. Jeder Job hat eine andere Dringlichkeit, manche müssen sofort erledigt werden und können nicht aufgeschoben werden, da z.B. der Kontakter von einem Kundentermin die restlichen Korrekturen mitgebracht hat und die Korrekturen gleich eingearbeitet werden müssen. Ein weiterer Stolperstein könnte sein, dass mehrere Mitarbeiter an einem Job beteiligt sind und somit wieder jeder eigene Zielsetzung hat oder andere Jobanforderungen da sind.

### 6.1 Umfrageblatt zur Motivation in der Lehre

#### Umfrage zur Motivation in der Lehre

##### 1\_Was ist für dich Motivation?

---

---

---

##### 2\_Was fördert deine Motivation?

Persönlich

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Betrieblich

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

##### 3\_Was hemmt deine Motivation?

Persönlich

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Betrieblich

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

##### 4\_Wie motivierst du dich selber?

---

---

---

### 6.2 Literatur

- „Schlüsselqualifikationen – Wie vermittele ich sie Lehrlingen?“ – WKO
- „Coaching mit NLP – Erfolgreich coachen in Beruf und Alltag“ – Evelyne Maaß & Karsten Ritschl
- Ausbilder Training