



In manchen Situationen ist die beste Art der Motivation das Nicht-Motivieren oder in Thomas Gordons Worten: „Wer hilft, wo Fördern reicht, der schadet.“

3.5 Die Sprache der Motivation

Die vorzeitige Lösung von Ausbildungsverträgen lässt sich – wie im Berufsbildungsbericht regelmäßig dokumentiert wird – häufig damit begründen, dass Auszubildende und Ausbilder nicht miteinander zurechtkommen. Allzu oft ist eine schlechte Kommunikation am Ausbildungsplatz der Auslöser dafür.

„Mein Gott, warum kriegt der immer alles in den falschen Hals!“ Das kennen Sie vielleicht aus Ihrer Ausbildung. Missverständnisse, die manchmal eine gute Zusammenarbeit erschweren.

Individuelle Einstellung

Auszubildende und Ausbilder handeln nach bestimmten Mustern, die aus ihren persönlichen Erfahrungen resultieren. Allem, was sie tun oder wie sie es tun, liegt eine individuelle Einstellung zugrunde. Dabei gibt es Auszubildende, mit denen Sie ad hoc gut zurechtkommen – Auszubildende, die eben nach „Ihrem“ Muster entscheiden und handeln. Und es gibt Auszubildende, mit denen Sie überhaupt nicht zurechtkommen.

Aber wie wäre es, wenn Sie verstehen könnten, was ein Auszubildender meint, wenn er mit Ihnen spricht? Noch besser: Was wäre, wenn Sie das Verhalten eines Auszubildenden voraussagen könnten, einfach aufgrund dessen, was gesagt wurde? Oder am allerbesten: Was wäre, wenn Sie dieses Verhalten beeinflussen könnten, allein dadurch, wie Sie kommunizieren?

Dieser Abschnitt zeigt Ihnen, wodurch verschiedene Auszubildende motiviert werden, welche Ansprache sie brauchen, um sich für etwas zu interessieren oder zu begeistern, und was andererseits dazu führen würde, dass sie das Interesse verlieren. Außerdem werden die hinter diesen Sprachmustern liegenden Strukturen erklärt und gezeigt, wie Sie die Motivation von Auszubildenden erkennen können. Ziel ist es, wahrzunehmen, wie Auszubildende in bestimmten Situationen reagieren und wie Sie als Ausbilder die Sprache nutzen können, um eine bessere Basis für Gespräche herzustellen.

Das „Language and Behaviour Profile“ (LAB-Profil)

Der Umgang und die Nutzung von effektiven Sprachmustern gehen auf die Erkenntnisse des neurolinguistischen Programmierens (NLP) zurück (s. auch Abschnitt 5.2 „Watzlawick & Co: Die Geheimnisse der Kommunikationsgenies“, S. 180 ff.). Das aus der Praxis heraus entwickelte NLP ist ein Modell des menschlichen Verhaltens und der Kommunikation. Es basiert auf der Untersuchung einiger der bedeutendsten Kommunikatoren und Therapeuten unserer Zeit.

NLP

Die Kernthese des neurolinguistischen Programmierens lautet: Alle Sinneseindrücke und Erfahrungen werden im Gehirn durch neuronale (= neuro) Verknüpfungen gespeichert, die (körper-)sprachlich (= linguistisch) mitgeteilt werden können. Diese Speicherungen (= Programme), die das Handeln steuern, lassen sich bei Bedarf neu „programmieren“.

Innerhalb des neurolinguistischen Programmierens wurde von dem Amerikaner Rodger Bailey in den frühen achtziger Jahren des vorigen Jahrhunderts ein Verfahren entwickelt, das als „Language and Behaviour Profile“, kurz „LAB-Profil“ (zu Deutsch: Sprach- und Verhaltensmuster) bekannt ist. Die Kanadierin Shelle Rose Charvet hat diese Methode innerhalb ihrer therapeutischen Arbeit weiterentwickelt. Beide zeigen auf, wie Sprachmuster mit dem Verhalten der Menschen in Zusammenhang stehen. Mit dem „LAB-Profil“ haben sie eine Methode entwickelt, wie Sie diese Sprach- und Verhaltensmuster nutzen können, um Auszubildende zu motivieren.

LAB-Profil

Das „LAB-Profil“ besteht aus einem Dutzend einfacher Fragen, die Sie während eines Gesprächs einflechten können. Wenn Sie dann darauf achten, wie Ihre Auszubildenden (körper-)sprachlich antworten, anstatt auf das, worüber sie reden, können Sie die unbewussten Persönlichkeitsmuster in der Struktur der Sprache, die der Auszubildende verwendet, erkennen. Selbst wenn ein Auszubildender auf Ihre wohlüberlegte Frage nicht direkt antwortet, wird sein Muster durch die Art und Weise, wie er antwortet (oder nicht antwortet), deutlich. Sobald Sie die Muster eines Auszubildenden kennen, können Sie Ihre Sprache so abstimmen, dass sie die maximale Wirkung für diese Person hat.

Sprach- und Verhaltensmuster erkennen

Das individuelle Sprach- und Verhaltensmuster (LAB-Profil) wirkt deshalb so motivierend, weil der Auszubildende in seinem eigenen, persönlichen Stil angesprochen wird.





Eine Analogie soll dies verdeutlichen: „Stellen Sie sich vor, jemand, der Ihre Muttersprache nicht sehr gut beherrscht, versucht Ihnen etwas zu erklären. Wahrscheinlich würden Sie viel Energie darauf verwenden, das Gehörte in Begriffe zu übersetzen, die für Sie mehr Bedeutung haben. Wenn jemand jedoch Begriffe verwendet, die Sie auf Anhieb verstehen können, ist keine Übersetzung erforderlich. Die Bedeutung der Worte erschließt sich Ihnen unmittelbar“ (CHARVET 2010, S. 23).

So wie in diesem Beispiel können Sie als Ausbilder genau die Botschaften wählen, die für die Motivation Ihres Auszubildenden bedeutsam sind. Konsequenterweise stellen Sie sich die Fragen:



Welche Sprach- und Verhaltensmuster gibt es? Woran erkennen Sie die (eigenen) Sprach- und Verhaltensmuster? Und wie können Sie die Sprache des Auszubildenden sprechen?

Der sprachliche Weg zur Motivation

Das „LAB-Profil“ besteht aus sechs Gruppen, die insgesamt zwölf Sprach- und Verhaltensmuster („Eisbrecher“) umfassen (s. Tabelle, S. 115). Für fünf von sechs Gruppen stehen arbeitsbezogene Leitfragen zur Verfügung, mit deren Hilfe Sie die einzelnen Sprach- und Verhaltensmuster entdecken können. Für die erste Gruppe „(Motivations-)Niveau“ gibt es keine spezifische Frage, da sich das Muster aus den Antworten auf die anderen Fragen erschließen lässt.

Persönliches „LAB-Profil“

Wenn Sie die jeweiligen Antworten eines Auszubildenden zusammenfügen, dann entsteht Schritt für Schritt sein persönliches „LAB-Profil“, auch „Motivationsprofil“ genannt. Diesem Motivationsprofil können Sie entnehmen, wodurch ein Auszubildender motiviert werden kann und welche Ansprache dazu erforderlich ist.

Der sprachliche Weg zur Motivation im Überblick:

- ▶ Sechs Ansatzpunkte, um Auszubildende zu motivieren,
- ▶ zwölf „Eisbrecher“, um deren Interesse zu wecken,
- ▶ fünf Leitfragen, um herauszufinden, was der einzelne Auszubildende sich wünscht.

Nr.	Ansatzpunkte	„Eisbrecher“	Leitfragen
1	Motivationsniveau	a) Proaktiv b) Reaktiv	–
2	Kriterien der Motivation	–	„Wenn Sie über Ihre Arbeit in der Ausbildung nachdenken, was ist Ihnen dabei besonders wichtig?“
3	Motivationsrichtung	c) Auf etwas zu d) Von etwas fort	„Weswegen ist Ihnen ... (in Nr. 2 genannte Kriterien der Motivation, z. B. ‚Herausforderung‘) wichtig?“
4	Motivationsquelle	a) Internal b) External	„Woran machen Sie fest, dass Sie eine gute Arbeit hergestellt haben?“
5	Motivationsgrund	a) Optionen b) Prozeduren	„Weswegen haben Sie sich für Ihre Berufsausbildung entschieden?“
6	Motivationale Entscheidungsfaktoren	a) Gleichheit b) Gleichheit mit Ausnahmen c) Unterschiedlichkeit d) Unterschiedlichkeit und Gleichheit mit Ausnahmen	„Welcher Zusammenhang oder welche Ähnlichkeit existiert zwischen Ihrer Tätigkeit in dieser Ausbildungsabteilung und Ihrer vorherigen Ausbildungsabteilung?“

Zusammenhänge zwischen motivationalen Sprach- und Verhaltensmustern
(in Anlehnung an CHARVET 2010, S. 30)

Nicht nur die Antworten auf die spezifischen Fragen geben Auskünfte über die Motivation eines Auszubildenden. Bereits die nachfolgenden Beschreibungen ermöglichen Ihnen, eine erste (Selbst-)Einschätzung vorzunehmen:

In welchen Beschreibungen finden Sie sich selbst oder Ihren aktuellen Auszubildenden tendenziell wieder?



Egal, welche Muster Sie im Einzelfall entdecken – es gibt keine „guten“ oder „schlechten“ Muster. Ob ein Verhalten im Einzelfall angemessen ist oder nicht, lässt sich nur in dem Umfeld der jeweiligen Handlung beurteilen.

1. Gruppe: Niveau der Motivation

Ergreift Ihr Auszubildender die Initiative? Marschiert er einfach drauflos? Oder wartet Ihr Auszubildender lieber darauf, dass andere die Initiative ergreifen? Innerhalb der ersten Gruppe der Sprach- und Verhaltensmuster werden die folgenden Fragen gestellt:



Wann handelt ein Auszubildender? Was bewegt ihn zum Denken und Handeln? Und auf welchem Niveau agiert er, wenn er handelt?

In diesem Zusammenhang bezeichnet das Wort „Niveau“ eine Stufe, die sich innerhalb einer Werteskala befindet und auf der sich im Moment des Handelns etwas bewegt.

Die erste Gruppe umfasst zwei Muster: proaktiv und reaktiv.

a) Proaktiv

Proaktive Auszubildende erkennen Sie daran, dass sie die Initiative ergreifen. Sie tun geradewegs das, was zu tun ist, ohne vorher tief nachzudenken oder zu planen. Ihr Eifer kann gelegentlich Ärger verursachen, weil sie zuweilen wie eine „Dampfwalze“ agieren und dabei auch zu spät merken, dass sie sich verrannt haben. Der proaktive Auszubildende handelt, um aktiv zu sein.

b) Reaktiv

Im Gegensatz zum proaktiven Auszubildenden handelt der reaktive, um etwas zu verstehen. Deshalb verhält er sich meist abwartend, bevor er eine Entscheidung trifft. Er möchte eine Situation zunächst beurteilen, bevor er handelt. Im Extremfall neigt jedoch ein Auszubildender dieser Kategorie dazu, eine Situation endlos zu analysieren. Seine Sorgfalt kann von einem Ausbilder mit einem proaktiven Muster schnell als Zögern wahrgenommen werden. Diese Bewertung führt unter Umständen zu Klagen darüber, dass er zu lange braucht, um anzufangen.

Wie bereits erwähnt wurde, gibt es für diese beiden Muster keine spezifische Frage, mit der Sie herausfinden können, ob Ihr Auszubildender eher ein „Tausendsassa“ oder ein „Zögerer“ ist.



Das Muster der ersten Gruppe ist aus den Antworten auf die Fragen der anderen fünf Gruppen zu erkennen. Deshalb sind Sie gut beraten, wenn Sie im Gespräch mit dem Auszubildenden auf seine Satzstruktur und Körpersprache achten (s. Tabelle, S. 138–139). Auf dieser Ebene wird sich im Verlauf der Unterhaltung sein Muster zeigen.

Generell lässt sich im Zusammenhang dieser beiden Merkmale sagen, dass die Dauer eines Gespräches Aufschluss über das primäre Sprach- und Verhaltensmuster eines Auszubildenden gibt: Erfahrungsgemäß dauert das Gespräch mit „Reaktiven“ deutlich länger. Hingegen kann die Kürze der Antworten auf einen „Proaktiven“ hinweisen.

Wenn Sie Ihren Auszubildenden motivieren möchten, dann ist es sehr wichtig, Ihre Sprache dem vorrangigen Muster Ihres Auszubildenden anzupassen. In der folgenden Tabelle finden Sie einige Sätze, die Sie am besten verwenden, um Auszubildende dieses Musters zu motivieren:

Effektive Kommunikation

Muster	Sätze zur Motivation
a) Proaktiv	<p>„Mach, was zu tun ist!“ „Erledige es umgehend!“ „Worauf wartest du noch? Leg einfach los!“ „Lass uns zur Sache kommen!“ „Mach's am besten sofort!“ „Mach, was du für richtig hältst!“ „Lass uns entscheiden!“</p>
b) Reaktiv	<p>„Brauchst du noch Unterlagen oder Informationen?“ „Habe ich etwas vergessen, dass du noch brauchst?“ „Alles klar? Oder benötigst du noch etwas?“ „Welche Fragen müssen noch geklärt werden?“ „Lass dir Zeit, bevor du entscheidest!“ „Analysiere ganz genau ...“ „Lass uns mal darüber nachdenken!“</p>



Wenn ein proaktiver Auszubildender keine Gelegenheit hat, seine Energie einzusetzen, fühlt er sich frustriert und beginnt, sich zu langweilen. In der Folge führt das häufig dazu, dass er auf unproduktive Weise aktiv wird. Sie können einen solchen Auszubildenden motivieren, indem Sie ihm eine Aufgabe geben, die er selbstständig erledigen kann und ihm sagen: „Leg los!“ Eventuell werden Sie ihn daran erinnern müssen, nachzudenken und zu planen, bevor er handelt.



Einen reaktiven Auszubildenden können Sie zum Handeln motivieren, indem Sie beispielsweise sagen: „Nachdem du ausreichend Zeit gehabt hast, die Aufgabe zu analysieren und zu planen, brauche ich bis Montagmittag deinen Bericht auf meinem Schreibtisch.“

Wenn Sie einen jungen Menschen ausbilden, der gleichermaßen proaktiv und reaktiv ist, dann kombinieren Sie am besten beide Sprachmuster, indem Sie zum Beispiel sagen: „Ich möchte, dass du überlegst, was im Einzelnen getan werden muss, und die Aufgabe dann zügig erledigst.“

2. Gruppe: Kriterien der Motivation

In der zweiten Gruppe wird der Frage nachgegangen:



Welche Worte rufen eine körperliche und emotionale Reaktion bei Ihrem Auszubildenden hervor?

Diese Schlüsselworte werden in der Sprache der Motivationsprofile als Kriterien bezeichnet. Mit anderen Worten:



„Kriterien sind verbale Auslöser für Emotionen, sowohl positive wie negative“ (CHARVET 2010, S. 50).

Schlüsselwort = Kriterium

Vermutlich kennen Sie das Phänomen der Schlüsselworte noch aus Ihrer Schulzeit: Sie oder einer Ihrer Mitschüler brauchten nur einen bestimmten Ausdruck oder eine Formulierung zu verwenden, um Ihren Klassenlehrer auf die Palme zu bringen. Oder Sie wussten, dass ein bestimmtes Stichwort genügte, um ihn in Plauderlaune zu versetzen, die in aller Regel dazu führte, dass er altbekannte Geschichten zum Besten gab. Den Grund seiner Reaktion kannten Sie nicht – es genügte Ihnen, einfach zu wissen, dass er so reagierte, wie er reagierte. Mit ziemlicher Sicherheit fanden Sie mit der Zeit heraus, dass das, was bei Ihrem Klassenlehrer funktionierte, nicht automatisch auf Ihren Mathematik- oder Physiklehrer übertragbar war. Jeder von ihnen hatte seinen persönlichen „Knopf“, den Sie nur drücken mussten, um das gewünschte Verhalten auszulösen. Ob nun positiv oder negativ – in allen Fällen handelte es sich um eine emotionale und körperliche Reaktion – ausgelöst durch ein „Codewort“ (= Kriterium).

Wenn Sie nun die Kriterien Ihres Auszubildenden in Bezug auf seine Arbeit herausfinden wollen, dann stellen Sie ihm eine der folgenden Fragen: