



Schwerpunktthema

Motivieren oder vertrauen?

Fragend schaue ich in die Runde. Die eine oder der andere sitzt erwartungsvoll da. Dazwischen Teilnehmer/innen, die etwas gelangweilt drein schauen, andere wiederum machen schon jetzt, zu Beginn des Trainings, einen genervten Eindruck. Die Vorstellungsrunde bringt es ans Tageslicht. Mehr oder weniger direkt äußern einige ihren Unmut und ihre Erwartungslosigkeit. Andere freuen sich und wollen, dass ich loslege. Mit dem Blick auf die scheinbar unmotivierten Teilnehmer/innen rattert es in meinem Hinterkopf. Während ich versuche, erste aktivierende Schritte einzuleiten, wühlt der Motivationstrainer in mir in seinem Methodenkoffer und fragt sich: Womit kriege ich die bloß motiviert? Als ich am Abend einem Freund erzähle, wie schwierig der Einstieg war, und wie schwer es ist, Herrn Müller und Frau Maier zur Mitarbeit zu motivieren, erzählt er mir aus seinem Führungsalltag ähnliche Geschichten. Von Mitarbeiter/innen, bei denen er mit seinem Latein am Ende ist, von der Idee, sich mal bei einem Motivationstrainer das richtige Handwerkszeug zusammenstellen zu lassen. Wie motiviert man andere? Welches Handwerkszeug gibt es? Buchregale voll mit Ratgeberli-



teratur und Heerschaaren von Motivationstrainer/innen scheinen doch zu belegen, dass das irgend-



wie gehen müsste... Doch geht es das überhaupt? ... andere Menschen motivieren? Welche Idee steckt hinter dem Anliegen, „andere zu motivieren?“

Wenn wir über Motivierung nachdenken, geht es häufig eigentlich um die Frage, wie man jemanden zu etwas Bestimmten bewegt, wie man ihn oder sie dazu bringt, aus einem inneren Antrieb heraus sich zu beteiligen, einer Aufgabe nachzugehen, „mehr zu bringen“, Verantwortung zu übernehmen. Damit aber sind schon bestimmte Implikationen verknüpft. Hinter der Idee der Motivierung steht die Unterstellung, da könnte „mehr gehen“, wie wenn jemand grundsätzlich über 100 % Motivation verfügt, in einer bestimmten Situation (bewusst oder unbewusst) aber nur 70 % bringt, zeigt oder aktiviert. „Der könnte mehr, wenn er nur wollte“. Damit aber steht am Anfang der Idee, andere zu motivieren, ein Misstrauen, die Unterstellung einer Vorenthaltung, die Verweigerung von Motivation. Der Versuch, andere zu motivieren, ist dann der Versuch den anderen mit geeigneten Werkzeugen, doch noch dazu zu bewegen die „fehlende Restmotivation“ aufzubringen, sie ihm zu entlocken. Ob wir es wollen oder nicht, dieses Konzept hat weitreichende Auswirkungen. Es konstruiert eine ganz spezifische Beziehungsgestaltung: von Demotivierten und Motivator/innen. Die einen müssen noch „bearbeitet“

werden (freundlicher formuliert: motiviert, aktiviert, ...) und die anderen brauchen die entsprechenden wirkungsvollen („Manipulations-“) Werkzeuge. Bei den einen muss das entdeckte Defizit bearbeitet werden und die anderen übernehmen die Verantwortung für die entsprechende „Behandlung“. Wie aber wirkt sich das aus?

Machen wir ein kleines Gedankenexperiment: Ihr/e Vorgesetzte/r hat für sich festgestellt, dass Sie nicht ausreichend motiviert einer bestimmten Aufgabe nachgehen. Gestärkt, vielleicht durch ein Führungskräftecoaching oder entsprechende Ratgeberliteratur kommt er auf Sie zu und spricht Sie an, mit dem Ziel, Sie zu motivieren. Wie würden Sie sich fühlen? ... wie reagieren? Bei mir würde die Frage keimen: „Was will die eigentlich von mir?“ Und wenn ich merken würde, sie will auf etwas Bestimmtes hinaus, sie will mich motivieren, würde in mir mein Autonomiebedürfnis wach werden. Ich würde auf Distanz gehen, vielleicht kühl und sachlich reagieren und mich innerlich abgrenzen. Wenn die Aufgabe der Motivierung auch noch an externe Dienstleister delegiert wäre (Motivationstraining, Teamentwicklung als Motivierungsversuch, „Machen Sie mal das...“; keine seltenen Aufträge) würde bei mir nicht die Motivation steigen, sondern die De-Motivation. Motivierungsversuche konstruieren eine Beziehung, in der der eine vorgibt, einschätzen zu können, dass der andere noch nicht ausreichend sein Motivationspotenzial zur Verfügung stellt, sozusagen Motivationspotenzial vorenthält. Es konstruiert ein oben und unten, es lädt dazu ein, zu überlegen, wie man den anderen doch noch motivieren, „manipulieren“ könnte, dass er das vorenthaltene Motivationspotenzial doch noch her gibt. Damit aber könnte die entsprechende Beziehungsgestaltung genau das Gegenteil von dem bewirken, was man erreichen wollte. Sprenger bringt es in seinem Buch „Mythos Motivation“ auf den Punkt:

„Die Motivierung selbst ist also die Krankheit, für deren Heilung sie sich hält“

(Reinhard K. Sprenger in „Mythos Motivation“, S. 162, 19. Aufl. 2010).

Was aber war dann zuerst? Die Vorenthaltung der Motivation oder die De-Motivation als Auswirkung eines Motivierungsversuches? Das aber würde das

Modell der Motivierung auf den Kopf stellen. Gäbe es dann überhaupt Teilnehmer/innen, Mitarbeiter/innen, Schüler/innen, die demotiviert sind und motiviert werden müssen? ... die sich verweigern, Widerstand zeigen, schwierig sind? Wäre es dann nicht umgekehrt?

Wäre dann Motivation nicht die Grundeigenschaft, die erst einmal da ist und gezeigt wird? Denken Sie an kleine Kinder, die unter größten Mühen und Frustrationen laufen lernen. Selbst wenn man sie bremst, sie warnt, vorsichtig zu sein: Immer wieder fallen sie hin und stehen wieder auf, so lange, bis sie laufen können. In diesem Sinne muss Motivation nicht erzeugt werden. Sie ist einfach da. Erst im Laufe des Lebens, beim Marsch durch die unterschiedlichen Erziehungsinstitutionen und diversen Arbeitsplätze, in der Konfrontation mit Führungskräften und Motivierungsprogrammen scheint die Motivation mitunter kleiner zu werden. Sie wird durch Erfahrungen gebremst, in denen bestimmte Interventionen, Situationen, Gesprächsangebote und Verhaltensweisen als demotivierend erlebt werden.



So betrachtet steht Demotivation möglicherweise für einen kompetenten Umgang mit bestimmten Kontexten und Rahmenbedingungen, eine Kompetenz im Umgang mit Misstrauen, Abwertung und Manipulationsversuchen. Demotivation wird so zu einem Versuch, mit Beziehungsangeboten umzugehen, die als ungleich erlebt werden, in denen die eigenen Bedürfnisse und Ziele in Frage stehen, verleugnet oder missachtet werden.

In einem Training für eine Behörde in Norddeutschland sollte ich der mittleren Führungsebene Grundlagen einer wertschätzenden Kommunikation und den Aufbau einer Feedbackkultur vermitteln. Ich sollte sie motivieren, die Inhalte entsprechend umzusetzen und anzuwenden. Mit Elan und voller Motivation eröffnete ich das Training. Dabei traf ich auf eine Situation, die man wohl in jedem Lehrbuch über Mo-



tivierung ausführlich hätte darstellen können. Keine freundlichen Begrüßungen, eine wortkarge Vorstellungsrunde, offen gezeigte Ablehnung des Fortbildungsangebotes, permanente Seitengespräche, alles Anzeichen von demotivierten Teilnehmer/innen. Plötzlich meldete sich eine Teilnehmer/in, die ich bereits als die „motivierteste“ identifiziert hatte und entschuldigte sich für das Verhalten der Kolleg/innen. Sie hätten seit Wochen eine Diskussion im Hause über Kosteneinsparungen, diverse Vergünstigungen seien bereits gestrichen worden und am Morgen wären alle davon überrascht worden, dass die Zufahrt zum Parkplatz mit einer Schranke versehen wurde und man nicht mehr kostenfrei parken könne. Ein pfiffiger Teilnehmer ergänzte den Beitrag durch die Berechnung, was die Schranke gekostet hatte und rechnete die Einnahmen durch die Parkgebühren dagegen. Hatte ich es hier mit Teilnehmer/innen zu tun, die Motivation vorenthalten oder die kompetent auf eine Form der Beziehungsgestaltung reagiert haben, die sie als abwertend empfunden haben? Die Teilnehmer/innen erlebten die Veranstaltungsziele und Inhalte als massiven Widerspruch zu dem, was sie in ihrem Arbeitsalltag erlebten. Aus dieser Perspektive muss eine Fortbildung, die ihnen wertschätzende

Kommunikation vermitteln soll, geradezu zynisch erscheinen. Demotivation ist dann ein kompetenter Versuch, mit solch einem Erleben umzugehen. Ich könnte zahlreiche Beispiele aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen ergänzen. Aus der Kinder- und Jugendhilfe, wo Jugendliche an (eigentlich sich selbst abwertenden) Zielen arbeiten sollen wie „Sozialkompetenzen verbessern“ und trotzig im entsprechenden

Training dagegen halten. Von einer Mathelehrerin, die in der 8. Stunde Schwierigkeiten hat, ihre Schüler/innen zu Mathe zu motivieren, nachdem diese bereits einen ganzen Tag gegessen haben. Eltern, die nur zu Gesprächen eingeladen werden, wenn etwas schief gelaufen ist und nie einen Brief aus der Schule erhalten, wie toll sich ihr Kind entwickelt hat. Von Mitarbeiter/innen, die den zwanzigsten Change-Management-Prozess hinter sich haben und nie beteiligt wurden, von einem Team in einem Altenpflegeheim, das chronisch unterbesetzt ist und sich permanent in der Freizeit mit Anrufen der Stationsleitung konfrontiert sieht, doch noch einzuspringen, einen Dienst zu übernehmen. Ganz zu schweigen von den alljährlichen Mitarbeitergesprächen, in denen nicht selten die

Form, das ausgefüllte Qualitäts-Management-Formular wichtiger ist als der Gesprächsprozess. ... Alles Menschen, die demotiviert sind und motiviert werden müssen? Oder alle Beispiele, in denen sich Menschen in Kontexten bewegen, auf die man eigentlich nur demotiviert reagieren kann? Demotivation als kompetenter Versuch der Lösung?

Wäre es dann nicht besser, sich von der Idee, andere zu motivieren zu verabschieden und stattdessen zu einer Haltung des Vertrauens zu kommen? Wir würden dann erst einmal unterstellen, dass Motivation immer da ist, dass sie eine Grundeigenschaft ist, die im Menschen innewohnt, die gekoppelt ist an Bedürfnisse, Ziele, Anliegen, Interessen, Vorlieben, etc. Wir würden wertschätzend, respektvoll und neugierig mit einer fragenden Haltung in („Arbeits“-) Beziehungen Ziele, Interessen, Bedürfnisse klären und aushandeln. Wir würden gemeinsam versuchen, Kontext- und Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass es möglich ist, diesen Zielen und Aufgaben zu folgen, die jeweils zu eigenen Bedürfnissen, Zielen und Anliegen passen oder uns nicht zwingen, unsere eigenen Bedürfnisse und Ziele zu leugnen oder ihnen zuwider zu handeln. In klaren und transparenten Beziehungsgestaltungen würden Freiräume, Gestaltungsspielräume und Gren-

zen ausgelotet und klar miteinander verhandelt werden. Menschen würden an entsprechenden Prozessen beteiligt und nicht ausschließlich mit Ergebnissen konfrontiert werden. Und da, wo Bedürfnisse und Ziele nicht zueinander passen, würden wir dies nicht zudecken und übertünchen, sondern uns fair und die Unterschiedlichkeit wertschätzend auch gegebenenfalls trennen. Das alles verlangt sehr viel Präsenz, Selbstverantwortung, Mut zu einer aufrichtigen und wahrhaftigen Kommunikation und Beziehungsgestaltung. Und es verlangt, uns zu verabschieden von der gegenseitigen Bewertung und Abwertung. Es verlangt, eine Kommunikationskultur zu entwickeln, in der Unterschiedlichkeit ausgetragen wird, in der man sich auf die Unterschiedlichkeit einlässt, in der sich beide Seiten Rückmeldung geben, in der Menschen beteiligt werden. In der wir mehr über Ziele, Anliegen und Bedürfnisse sprechen und weniger darüber, was wir über den anderen denken, wie wir ihn bewerten, wie wir Verhaltensweisen interpretieren oder analysieren. In der wir uns aufmachen und die spezifischen Stärken und Kompetenzen der Mitarbeiter/innen, der Teilnehmer/innen, der Schüler/innen sichtbar machen, in Prozessen berücksichtigen. Und in der wir Verhaltensweisen, die wir als schwierig, widerständig, demotiviert erleben, umdeuten als Ausdruck von Kompetenz, als Lösungsversuch, als eine wichtige Informationsquelle für die Weiterentwicklung der Kooperation und Zusammenarbeit. Vertrauen statt motivieren! Kompetenz statt Defizit! Gemeinsam lernen und sich entwickeln statt Manipulationstechniken und Motivationsseminare.

News & Arbeitssplitter

Seminare und Fortbildungen für Schulsozialarbeiter/innen 2013 im Rahmen des KVJS-Fortbildungsprogramms:

Praxiswerkstatt Schulsozialarbeit, Bildungszentrum Schloss Flehingen (13-4-JSA4-1:) 25.04. - 26.04.2013

Mit Rückenwind oder gegen den Wind? Kooperation mit Lehrer/-innen, Schulleiter/innen

und Schule gestalten, Bildungszentrum Schloss Flehingen (13-4-JSA10-1): 13.06. - 14.06.2013

Sommerwerkstatt Schulsozialarbeit: verdauen, loslassen, neu orientieren, Tagungszentrum Gültstein (13-4-JSA11-1:) 31.07. - 01.08.2013

Gut geklärt ist halb geschafft! Ziel- und Auftragsklärung als Werkzeuge einer erfolgreichen Schulsozialarbeit, Bildungszentrum Schloss Flehingen (13-4-JSA7-1:) 09.10. - 11.10.2013

Neu in der Schulsozialarbeit, Tagungszentrum Gültstein (13-4-JSA3-1Ak:) 14.11. - 15.11.2013 und (13-4-JSA3-1Bk:) 13.02. - 14.02.2014

Ausführliche Informationen zu den einzelnen Veranstaltungen finden Sie in einem Informationsblatt zu diesen Veranstaltungen auf meiner Website:

<http://www.uwestrass.de/FB-Schulsozialarbeit-KVJS-2013.pdf>

Im Rahmen meiner Trainingstätigkeit für Lehramtsstudierende („Module Personale Kompetenz“) an der Universität Heidelberg steht nun eine begleitende Literaturliste zum Download zur Verfügung. Sie finden diese unter:

<http://www.uwestrass.de/Literaturliste-MPK.pdf>

lernen. verändern. lösen

Anfragen bezüglich Coaching, Training, Supervision, Vorträge, Päd. Tage, Zukunftswerkstätten, Moderation, etc. richten Sie am Besten per Email an kontakt@uwestrass.de

 **Uwe Straß**
www.uwestrass.de
kontakt@uwestrass.de
Tel. 06232 - 62 24 72