

Motivation im sozialpädagogischen Alltag

Aufsatz nach einem Referat an der Jahrestagung Sozialpädagogik
am 18.6.01 auf dem Wagerenhof in Uster

0. Inhaltsübersicht

- I. Einführung
- II. Die 6 Motive der sozialpädagogischen Berufsmotivation
- III. Umstände, welche die Motivation beeinträchtigen können
- IV. Wie sind die KlientInnen motiviert?
- V. Konsequenzen für den sozialpädagogischen Alltag
- VI. Zusammenfassung: Konsequenzen für die sozialpädagogische Arbeit
- VII. Anhang: 8 Spielregeln zur Motivationsförderung

I. Einführung

Motivation, was ist das ? Wir können darunter die Kraft verstehen, die unser berufliches Handeln im beruflichen Alltag und unser ganzes Berufsleben hindurch antreibt und steuert. So wie ein Auto zum Antrieb "Treibstoff" benötigt, so verfügen wir für unsere berufliche Arbeit über einen ganz besonderen Treibstoff, nämlich unsere Berufsmotivation.

Im Alltagsleben ist ein Mensch zu dem spontan motiviert, was er gut und gerne kann. Zu dem, was ihm Lust und Freude bereitet und zu dem, was ihm Befriedigung, Erfolg, Anerkennung und Belohnung verspricht. Ein Mensch, der zu einer Handlung motiviert ist, kann seine Motivation in zwei Worten zusammenfassen: "ich will". In der Psychologie wird Motivation als *die Gesamtheit der Prozesse, die Verhalten aktivieren und dieses hinsichtlich seiner Richtung, Ausdauer und Intensität steuern*, definiert.

Wie ist nun Ihre Berufsmotivation beschaffen? Welches sind die Umstände, die sie fördern oder hemmen? Wie ist die Motivation Ihrer KlientInnen strukturiert? Und was können Sie tun, die Motivation zu fördern, sei es die Ihrer KlientInnen oder sei es Ihre eigene?

In dieser Arbeit wird versucht, Antworten auf diese Fragen zu formulieren, welche auf den sozialpädagogischen Alltag umsetzbar sind.

II. Die 6 Motive der sozialpädagogischen Berufsmotivation

- 1. Helfen**
- 2. soziales Engagement**
- 3. Kontakt zu Menschen**
- 4. Wertorientierung und Umstände des Berufsfeldes**
- 5. Freiheit und Kreativität im Arbeitsfeld**
- 6. soziales Umfeld im des Berufsfeldes**

Der Aufbau der Berufsmotivation ist so vielschichtig, wie ein Mensch selber es ist. Im Folgenden stelle ich verschiedene wesentliche Aspekte, bzw. "Motive" dieser Motivation vor.

Diese Motive sind bei jedem Menschen aufgrund seiner Persönlichkeit und seiner Charakterstruktur auf individuelle Weise ausgeprägt. Im persönlichen Selbstverständnis erfährt eine Person ihre Berufsmotive unter Begriffen wie Bedürfnisse, Interessen, Fähigkeiten, Werte und Ziele. Aus der Gesamtheit dieser persönlichen Berufsmotive ergibt sich die individuelle Berufsmotivation einer Sozialpädagogin und eines Sozialpädagogen.

1. Das Motiv "Helfen"

Dieses Motiv spielt wohl bei jedem, der in diesem Beruf arbeitet, eine zentrale Rolle. Menschen, die diesen Beruf ergreifen, haben eine natürliche Sensibilität für die Bedürfnisse und die Leiden anderer, die sie oft schon in ihrer eigenen Biographie weiter ausgeprägt haben. Viele verfügen dabei auch über gut ausgebildete Fähigkeiten des Mitgefühls und der Empathie. Die Schattenseite dieser grundsätzlich wertvollen ethischen Qualität des Helfens offenbart sich dann, wenn durch die Hilfe für andere die Wahrnehmung der eigenen Bedürfnisse verdrängt wird. Diese Schattenseite kann vor allem in den Situationen des Burnout, des Stresses und anderer beruflichen Probleme an das Tageslicht kommen.

2. Das Motiv "Soziales Engagement"

Es ist mit dem ersten Motiv verwandt, hat aber über dieses hinaus noch einen sozialpolitischen Aspekt: Manfrau möchte durch seine Arbeit etwas dazu beitragen, dass die Benachteiligten unserer Leistungs- und Konkurrenz-gesellschaft unterstützt werden. Manfrau möchte mit ihrem Engagement ein Gegengewicht setzen zu dem, was in der Gesellschaft zu kurz kommt. Dieses Motiv steht in Verbindung mit den Wertvorstellungen der Gerechtigkeit und der Menschlichkeit, welche in diesem Beruf besser verwirklicht werden können als in den meisten anderen.

3. "Kontakt und Beziehung zu Menschen"

Bei diesem Motiv spielen die eigenen Bedürfnisse nach Kontakt, Beziehung und Austausch eine herausragende Rolle. Auch können hier ein natürliches Interesse und eine Neugier mit hineinspielen, andere Menschen kennenzulernen. Natürlich bietet das sozialpädagogische Berufsfeld reichlich Gelegenheit, dieses Motiv zu verwirklichen.

Auch bei diesen Motiven lassen sich wieder tiefenpsychologische Aspekte erkennen: beim Motiv des menschlichen Kontaktes können depressive und narzistische Persönlichkeitszüge zum Ausdruck kommen: Dann ginge es

vor allem auch um die eigene Bedürftigkeit nach Kontakt und Beziehung und um das Bedürfnis, für andere wichtig zu sein und von ihnen beachtet zu werden.

Dieses Bedürfnis nach Kontakt und Beachtung, wodurch einem die eigene Wichtigkeit für die KlientInnen gespiegelt wird, wird in vielen Situationen des sozialpädagogischen Alltags realisiert. Das ist so lange in Ordnung, wie das persönliche Gleichgewicht, das Selbstwertgefühl und das Beziehungsleben der MitarbeiterInnen von diesen Bestätigungen nicht abhängig sind. Die Abhängigkeit von den KlientInnen zeigt sich dann, wenn man Mühe hat, auf ihre negativen Reaktionen angemessen zu reagieren. Das ist dann der Fall, wenn die persönliche Gefühle von Gekränktheit und Abgewiesensein bei der Fachperson im Vordergrund stehen und eine pädagogisch angemessene Reaktion beeinträchtigen.

4. Das Motiv "Wertorientierung" des Berufsfeldes

Ähnlich wie beim Motiv "soziales Engagement" und "Helfen" kommen hier gesellschaftspolitische und ethische Werte zum Tragen. Anders als in der Wirtschaft werden sozialpädagogische Institutionen ja zumeist als Nonprofit-Organisationen geführt. Es geht nicht um den Profit. Es geht um den Dienst am Menschen, um Lehren, Heilen, Helfen, um die Verwirklichung humanistischer Werte und Ideen, um die Verwirklichung der Werte und des Menschenbildes des Humanismus. So kann zum Beispiel die Arbeit im Flüchtlingsbereich als Realisierung von multikulturellen und humanistischen Werten verstanden werden.

Für einen Menschen mit ausgeprägter ethischer Orientierung bietet daher der sozialpädagogische Beruf ausgezeichnete Gelegenheiten, um seine humanistischen Ideen zu verwirklichen.

Dieses Motiv ist besonders dann gefährdet, wenn wirtschaftliche und sozialpolitische Umstände zu Massnahmen führen, die zum Leistungsabbau und zur Angebotsverschlechterung einer Institution führen und welche damit deren Wertorientierung in Frage stellen.

Derartige Vorgängen werden in den letzten Jahren viele SozialpädagogInnen bei den Umstrukturierungen im Flüchtlings- und Arbeitslosenbereich am eigenen Leibe erfahren haben.

5. Das Motiv "Ganzheitlichkeit, Handlungsfreiheit und Kreativität" im Arbeitsfeld

Im Unterschied zum oft eng definierten Aufgabenbereich in der hoch arbeitsteiligen Wirtschaft haben Sozialpädagoginnen und -pädagogen den Vorteil, im allgemeinen in einem ganzheitlichen Zusammenhang zu arbeiten, in welchem die Ausgestaltung ihrer Arbeit zu einem guten Teil ihrer eigenen Entscheidung, ihrer Initiative und ihren persönlichen Prioritäten überlassen ist.

Z.B. ist es einer Mitarbeiterin bei der Gestaltung des Freizeitangebotes mit einer Gruppen von BewohnerInnen überlassen, ob sie ihren KlientInnen kulturelle, sportliche, soziale oder kreative Aktivitäten anbieten möchte. Diese ganzheitliche Handlungsfreiheit und dieser kreative Freiraum heben das sozialpädagogische Berufsfeld von den meisten anderen Berufen positiv ab.

6. Das Motiv "soziales Umfeld des Berufsfeldes"

Sozialpädagoginnen und -pädagogen leben und arbeiten in einem Berufsfeld mit sehr intensiver fachlicher und persönlicher Kommunikation.

Sie wissen es alle: es gibt eine grosse Anzahl von verschiedenen Sitzungen, Gremien, Arbeitsgruppen, Fachgruppen, Fachkontakte im sozialpädagogischen Berufsfeld. Es gibt üblicherweise zahlreiche Möglichkeiten zu Austausch, Begegnung, Gespräch und Kontakt mit MitarbeiterInnen der eigenen und der vernetzten Institutionen.

Wer es liebt, sich in einem kommunikativen und kontaktreichen Umfeld beruflich zu betätigen, der findet in der Sozialpädagogik reichlich Gelegenheit dazu. Es gibt wohl nur in wenigen anderen Berufen, in welchen einer Person vergleichbar reiche Möglichkeiten der Kommunikation und der Kooperation geboten werden.

III. 8 Umstände, welche die Motivation beeinträchtigen können - "Motivationskiller"

- 1. Erstarren in der Routine**
- 2. Stress / Überforderung**
- 3. Zu wenig Erfolg der Arbeit / Zweifel am Sinn und Zweck der Arbeit**
- 4. persönliche Probleme**
- 5. Team- und Leitungsprobleme**
- 6. Ressourcenmangel**
- 7. Systemische Probleme der Institution und ihres Umfeldes**
- 8. Burnout - Erschöpfung**

Welches sind nun diejenigen Umstände und Kräfte, die der Berufsmotivation entgegenwirken? Diese Frage wird sich stellen, wenn man frau eines Tages feststellt, dass die Begeisterung erlischt und das Interesse und die Freude an der Arbeit allmählich abnimmt. Ich glaube, dass das sozialpädagogische Berufsfeld durch verschiedene missliche Umstände in besonderer Weise irritierbar ist: die Arbeit mit dem Menschen und die intensive Teamarbeit kann auf viele Schwierigkeiten und Grenzen stossen, die ethische Qualität der Arbeit kann durch missliche wirtschaftliche und politische Umstände beeinträchtigt und das kreative Arbeitsfeld kann durch Ressourcenmangel in seiner Qualität reduziert werden.

Einige dieser Umstände, welche der Motivation entgegenwirken, sollen im Folgenden näher betrachtet werden.

Erste Gruppe: individuelle Umstände

1. Erstarren in der Routine

Der sozialpädagogische Alltag bringt viele Routinaufgaben mit sich, z.B. in der Wohngruppenarbeit Hausarbeiten anleiten, begleiten, Finanzen verwalten, ausgeben, für die Instandhaltung der Einrichtungen und Materialien sorgen, Protokolle führen, BewohnerInnen in alltäglichen Verrichtungen begleiten usw. .

Sinnvolle Arbeiten gewiss, aber sie können mit den Jahren ihren Reiz, ihre Herausforderung für die Mitarbeiterin verlieren. Manfrau fühlt sich nicht mehr herausgefordert, manfrau ärgert sich zum x-ten Mal über das Chaos in der Küche, über die schlecht geführte Haushaltskasse etc.

Gefühle des Überdresses entstehen, die die Freude an der Arbeit überschatten.

Wenn diese Signale übergangen werden, baut sich die Motivation schleichend ab - manfrau verliert die Arbeitsfreude, erlebt die Arbeit als notwendiges Übel, nicht mehr als lohnende und anregende Tätigkeit. Die Gefahr besteht, dass manfrau in eine Art von Lethargie verfällt und die Arbeit zunehmend ihre befriedigende und sinnstiftende Qualität verliert.

Was tun? Hier braucht es neue Ideen, ein neues Engagement, die Weiterentwicklung der Arbeitsformen und -inhalte. Es braucht neuen Input, eine kritische Standortbestimmung, neuen Wind in den Segeln und neue Perspektiven.

2. Stress / Überforderung

Genauso abträglich für die Motivation sind Stress, der durch die Überhäufung mit Aufgaben, dauernde psychische Belastung, ungelöste Probleme des Arbeitsfeldes, mangelhafte personelle Ausstattung der Institution, mangelnde materielle Ressourcen und viele andere Faktoren entsteht. Stress verursacht beim Betroffenen inneren Druck, Ärger und Angst. Er reduziert die Fähigkeit, menschlich und sachlich angemessen auf alltägliche Anforderungen zu reagieren.

Stress reduziert die Qualität der Beziehungen zu den KlientInnen und zu den anderen MitarbeiterInnen. Durch Stress treten Probleme und Ausfälle bei der täglichen Arbeit gehäuft auf. Es kommt zu mehr und mehr Konflikten mit anderen Menschen in seinem Arbeitsumfeld. Stress verursacht Raubbau an den physischen und emotionalen Energien der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Arbeitsqualität und Freude an der Arbeit gehen durch den Stress verloren. Der psychische Druck entlädt sich oft in negativen Gefühle auf die Institution, auf die KlientInnen und auf die MitarbeiterInnen. Auf diese Weise zerstört Stress nach und nach die Arbeitsmotivation.

Hier gilt es zu handeln: es braucht eine Überprüfung der Inhalte und Formen der eigenen Aufgaben, der Kooperation im Team, der Zielsetzungen und den Inhalten der Aufgaben eines Teams oder einer Stelle.

Wenn hier keine befriedigende Lösungen gefunden werden, entlädt sich der Problemstau in Teamkonflikten oder in psychischen und psychosomatischen Problemen.

3. Zu wenig Arbeitserfolge und Misserfolge - Zweifel am Sinn und Zweck seiner Arbeit

Sozialpädagogische Arbeit ist zu einem Teil immer wieder auch Sisyphusarbeit: manfrau glaubt, etwas mit viel Mühe erreicht zu haben bis dann Ereignisse eintreten, die alles Erreichte wieder zunichte machen.

Diese Erfahrung habe ich wiederholte Male in der Suchtarbeit gemacht - wir arbeiteten viele Monate lang mit neuen BewohnerInnen an einer suchtfreien Lebensgestaltung und mussten eines Tages feststellen, dass ein Teil von ihnen seit Monaten heimlich Drogen konsumiert. Sie können sich vielleicht vorstellen, welche Gefühle der Enttäuschung, Frustration und Versagen diese Ereignisse im Team ausgelöst hatten.

Ähnliche Erfahrungen werden viele von Ihnen wohl schon einige Male gemacht haben. Sie werden sich ernsthaft nach dem Nutzen, Erfolg und Sinn ihrer Arbeit gefragt haben. Und vielleicht erlebten Sie, wie Ihre Motivation und ihr Engagement nachhaltig in Frage gestellt waren.

Was tun? Misserfolge müssen unbedingt verarbeitet werden, sonst zerstören sie die eigene Motivation. Es braucht Kraft und gute Ressourcen dazu, Standortbestimmungen, Überprüfung der Erziehungsplanung, Gespräche, Fachberatung, individuelle Supervision und Unterstützung vom fachlichen Umfeld. Aber: es lohnt sich, denn aus Misserfolgen lernt man bekanntlich oft mehr als aus Erfolgen. Geben Sie also bei grossen Schwierigkeiten nicht auf. Begrüssen Sie Ihre Misserfolge als Chance, zu lernen und die Qualität ihrer Arbeit zu verbessern.

4. Belastung durch persönliche Probleme

Jeder Mensch erlebt Phasen in seinem Leben, wo er vermehrt mit persönliche Problemen, Beziehungsproblemen, Verlusten, Enttäuschungen, Unzufriedenheiten und Spannungen konfrontiert ist.

Für viele kann dann die Arbeit der Ort sein, Abstand von seinen persönlichen Problemen zu bekommen, sie zu vergessen und aufzutanken. Ganz anders verhält es sich bei der sozialpädagogischen Arbeit. Als Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen sind sie selber das Werkzeug, mit dem Sie arbeiten. Wenn Sie daher selber persönlich belastet sind, kann Ihre Arbeit dadurch sehr erschwert werden und Sie dadurch zusätzlich belasten. Das wiederum kann Ihre Arbeitsqualität und Arbeitsmotivation erheblich beeinträchtigen.

Zögern Sie also nicht, selber Hilfe aufzusuchen, wenn Ihre Situation das erfordert. Sozialpädagogische Arbeit ist auch immer Arbeit an sich selbst. Fassen Sie Möglichkeiten ins Auge, Ihre Arbeitbelastungen abzubauen. Vielleicht gibt es in Ihrer Institution wichtige Sachaufgaben, die Sie in solchen Zeiten vermehrt ausführen könnten, um damit belastende Aufgaben im zwischenmenschlichen Kontakt zu reduzieren. Gehen Sie mit sich selber so wohlwollend und unterstützend um, wie Sie es mit Ihren KlientInnen zu tun pflegen.

Zweite Gruppe: Team und systemische Umstände

Wir wollen nun eine Gruppe von Umständen betrachten, deren Verursachung und Behebung Sache des ganzen Teams oder der MitarbeiterInnen einer Institution sind.

5. Probleme und Spannungen im Team

Diese Umstände gehören zu den häufigsten und belastendsten, mit welchen MitarbeiterInnen in Ihren Institutionen immer wieder einmal konfrontiert werden. Deren Schilderung würde an und für sich ein eigenes Referat verdienen. Ich will mich hier kurz halten und voraussetzen, dass Sie alle wissen oder erfahren haben, was Teamprobleme sind.

Teamprobleme sind Motivationskiller - für Sie selber wie auch für Ihre KlientInnen, die ein sehr feines Gespür für diese Vorgänge haben.

Machen Sie daher die Pflege der Teamkultur zu einem Anliegen erster Priorität. Seien Sie sich stets bewusst, dass das Team ein sensibles seelisches und geistiges Netzwerk ist, das auf persönliche Probleme der MitarbeiterInnen, auf Beziehungsprobleme im Team, auf systemische Probleme der Institution und auf fachliche Probleme mit den KlientInnen auf eine komplexe Art und Weise reagiert.

Gemäss dem Konzept des gemeinsamen Unbewussten des bekannten Psychoanalytikers Jürg Willi kann man auch sagen, dass das "Teambewusstsein" einen unbewussten Teil hat, wo insbesondere die schwierigen und verdrängten Themen Platz nehmen.

Das heisst, dass jedes Team auch einen Teil seiner Ängste, Frustrationen, Aggressionen und anderer Gefühle und Bedürfnisse im unbewussten Bereich abgeschoben hat, der der bewussten Auseinandersetzung entzogen ist.

Bestimmte Themen, die für die Teamdynamik wichtig wären, werden daher nie benannt oder angesprochen. Bestimmte Probleme sind daher der Lösung unzugänglich, wenn nicht fachliche Hilfe von aussen hilft, die Situation zu klären.

Was tun? Wenn Teamprobleme andauern, braucht es dringlich eine solidarische Auseinandersetzung von allen damit. Sie kennen die Instrumente, die in den letzten beiden Jahrzehnten immer weiter entwickelt wurden: Standortbestimmungen, Beziehungsrunden, Konfliktgespräche, Retraiten, aber auch Supervision, Team- und Organisationberatung. Zögern Sie also nicht, Ihre Probleme und Konflikte anzupacken, sich damit auseinanderzusetzen, Lösungen zu finden und diese umzusetzen, bis sich der Erfolg bemerkbar macht.

Der Erfolg, nämlich die erfolgreiche Lösung von lange schwelenden, oft untergründigen Teamkonflikten, ist oft überwältigend: die Beziehungen untereinander sind wieder frei und herzlich, sie spüren eine neue Freude an der Arbeit und Zusammenarbeit. Vor allem aber werden Sie merken, wie dieser Funke auf Ihre KlientInnen überspringt, die ihre Aufgaben motivierter als zuvor wahrnehmen und neue Fähigkeiten und Fortschritte zeigen.

6. Ressourcenmangel

Mängel in der finanziellen, materiellen und personellen Ausstattung Ihrer Institutionen sind leider oft ein "Dauerbrenner". Sie erschweren Ihre Arbeit und beeinträchtigen den Erfolg. Wenn sie schwerwiegend sind, führen zu wachsenden Arbeitsschwierigkeiten und wirken sehr demotivierend.

Der Umgang mit dem Ressourcenmangel ist eine Dauerherausforderung für Sie. Er hat auch seine gute Seite: das Bewusstsein für seine Grenzen zu schärfen und die Herausforderung, die vorhanden Ressourcen effizient einzusetzen. Seien Sie sich aber im Interesse Ihrer Arbeit bewusst, wo Sie Ihre Grenzen setzen: welchen Mangel sie akzeptieren und wogegen Sie sich entschieden wehren wollen. Zögern Sie nicht, berechnete Forderungen zu erheben, sie gut und effizient zu vertreten und dabei einen langen Atem zu gebrauchen. Manchmal kann es Jahre brauchen, substantielle Verbesserungen zu erwirken. Doch der Erfolg, der sich letzten Endes einstellt, ist diesen Einsatz Ihrer Energie wert.

7. Systemische Probleme - die Institution und ihr soziales, ökonomisches und politisches Umfeld

Wir kommen nun zu einem Umstand, der vom einzelnen wenig beeinflussbar ist, der dennoch angemessen erkannt werden sollte. Vielleicht leidet Ihre Institution an organisatorischen Ungleichgewichten, an einer mangelnden Abstimmung zwischen den einzelnen Arbeitsbereichen, z.B. Wohnbereich, Arbeitsbereich, Schulung, Hauswartung. Der Austausch und die Zusammenarbeit harmonisieren nicht, es gibt allerorten Probleme der Information und der Kooperation, die MitarbeiterInnen der verschiedenen Gruppen arbeiten mehr gegeneinander als miteinander. Das wirkt sich natürlich nachdrücklich auf die Qualität und den Erfolg Ihrer Arbeit aus. Die Probleme der Zusammenarbeit verursachen Misserfolge in der pädagogischen Arbeit, sie selber sind enttäuscht und verärgert.

Lassen Sie nicht zu, dass derartige Misstände andauern. Diskutieren Sie die Probleme und deren Ursachen. Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen. Wenn diese Bemühungen zu wenig fruchten, schlagen Sie vor, weitere Instrumente einzusetzen wie Organisationsberatung und -entwicklung. Seien Sie energisch, aber lassen Sie sich Zeit und Geduld, für diese Prozesse, die sich nach und nach zum Wohl von allen Beteiligten auswirken werden.

8. Endstation und Wendepunkt: Burnout

Der "Burnout" eines Mitarbeiters ist der individuelle Kulminationspunkt für viele der genannten individuellen und systemischen Problemfelder. Auf individueller Ebene werden Stress, Erschöpfung, Gefühle der Sinnlosigkeit und der massiven Demotivation wahrgenommen. Sehr oft sind diese vor allem auch als Ausdruck der genannten systemischen Probleme zu verstehen: nicht enden wollende Teamkonflikte, Ressourcenmangel und institutionellen Probleme, um nur einige zu nennen. Der vom "Burnout" Betroffene ist gut beraten, fachliche Hilfe zur persönlichen Unterstützung herbeizuziehen, um sein körperliches und seelisches Gleichgewicht wieder herzustellen. Der "Burnout" von MitarbeiterInnen sollte aber auch von allen MitarbeiterInnen als ein Warnsignal verstanden werden, dass in Ihrer Einrichtung bestimmte Probleme und Misstände bestehen, welche gezielt erkannt und angegangen werden müssen.

IV. Wie sind die KlientInnen motiviert? Voraussetzungen für den Aufbau der Motivationsstruktur der KlientInnen

In diesem Teil möchte ich einige Gedanken zum Aufbau der Motivation der KlientInnen einbringen. Es ist mir dabei bewusst, dass diese Aussagen nur auf einer allgemeinen Ebene gehalten sind. An Sie möchte ich die Anregung richten, diese Überlegungen auf die spezifische Gruppe von KlientInnen hin zu modifizieren, die Ihnen anvertraut sind.

A. Grundsätzliche Überlegungen zum Aufbau der Motivationsstruktur der KlientInnen

Diesen Überlegungen liegt das humanistische Menschenbild zu Grunde, demgemäss der Mensch über ein natürliches Potential der Motivation verfügt, die sich von basalen Überlebensmotiven bis hin zu Motiven der geistig-seelischen Selbstverwirklichung erstreckt.

Dieses Menschenbild ist in der Motivationspsychologie von Maslow ausgedrückt, das Ihnen in Grundzügen vermutlich bekannt sein dürfte.

Beim Aufbau der Motivationsstruktur der KlientInnen wollen wir uns zunächst auf die ersten 4 Ebenen konzentrieren: die biologische Basis, Sicherheit (der materiellen Lebensumstände - Wohnen, Essen, Schlafen), Bindung - das familiäre und soziale Eingebundensein und Selbstwert.

(hier das Bild der Maslowpyramide einfügen). -

Es wird Ihnen hierbei bewusst, dass es genau diese 4 Ebenen sind, die einen wesentlichen Aufgabenbereich der stationären sozialpädagogischen Arbeit in den Heimen und Wohngruppen ausmachen.

Sie erkennen vor allem auch dass die 3. Ebene "Bindung" die 4. Ebene "Selbstwert" und die 5. Ebene "Bildung" recht genau das Aufgabenspektrum der sozialpädagogischen Arbeit umschreiben. Mir scheint auch die Hierarchisierung von Bedeutung, dass nämlich das Motiv "Bildung" erst dann ganz zum Zuge kommt, wenn die Bedürfnisse "Bindung" und "Selbstwert" erfüllt sind.

Das Motiv "Bildung" umschliesst nach meinem Verständnis dabei das ganze Spektrum der schulischen und beruflichen Bildung. Im Gesamtmotiv Bildung finden sich daher die meisten Motive, welche die Lern, Leistungs- und Arbeitsmotivation Ihrer KlientInnen ausmachen.

Diese Ebene ist es ja zumeist, wo Sie durch ihre Arbeit die Motivation und die Leistungsfähigkeit Ihrer KlientInnen fördern wollen.

B. Konsequenzen für die Situation und die Bedürfnisse der KlientInnen

Welche Konsequenzen können Sie aus diesen Überlegungen ziehen? Ich möchte folgenden Thesen vorschlagen:

1. Ein Bewohner einer sozialpädagogischen Einrichtung ist noch zu einem wesentlichen Teil mit der Erfüllung und Ausreifung seiner Grundbedürfnisse nach Sicherheit, Bindung und Selbstwert befasst.
- 2) Erst wenn sich durch den von Ihnen begleiteten Prozess der Nachsozialisation die Bedürfnisse auf dieser Ebene eine befriedigende Lösung gefunden haben, dann kann sich bei dem betreffenden KlientInnen und Klienten intrinsische Motive zu Lernen, Arbeit und Leistung herausbilden.
- 3) Das Motiv "Bindung" beinhaltet den Aufbau und die Entwicklung einer vertrauensvollen, persönlichen und verlässlichen Bindung zu einer Bezugsperson, welche in diesem Umfeld die Elternrolle vertritt. Dies gilt auch für erwachsene BewohnerInnen.
- 4) Das Motiv Selbstwert ist eng gekoppelt an die Bedürfnisse nach Autonomie, Selbstvertrauen und Selbständigkeit. Das bedeutet, dass in der alltäglichen Arbeit Selbständigkeit, Eigenverantwortlichkeit und Anerkennung stets zu fördern sind. Auch ist sicherzustellen, dass der BewohnerInnen ein Grundgefühl von Angenommensein, Anerkennung und Wertschätzung erfahren und in ihrer Psyche verankern können.

V. Konsequenzen für die Rolle des Erzieherin und des Erziehers bei der Herausbildung der Arbeits- und Bildungsmotivation der KlientInnen

Aus der Tiefenpsychologie weiss man, dass die Entwicklung von Autonomie und Bindung zur Grundaufgabe der Persönlichkeitsentwicklung gehören.

Sie sind eine Voraussetzung für die Herausbildung einer realitätstüchtigen Ich-Struktur, welche die Leistungsanforderungen von Schule, Arbeit und Beruf verwirklichen und mit den persönlichen Bedürfnissen vereinbaren kann. Auch weiss man dass die Entwicklung von Bindung und Autonomie in einem Wechselverhältnis zueinander stehen: ohne Bindung keine echte Autonomie, ohne Autonomie keine reife Bindung.

Schaubild Yin-Yang Autonomie-Bindung zeigen)

Aus diesen Überlegungen lassen sich Schlüsse ziehen für eine sozialpädagogische Arbeit, welche die Eigenmotivation der KlientInnen fördern möchte:

1. Die pädagogische Bezugsperson eines Bewohners übernimmt zwangsläufig eine Elternfunktion für ihn. Dieses wird auch bei erwachsenen Bewohnern der Fall sein. In dieser Rolle obliegen der Erzieherin zwei Grundaufgaben: sie muss einerseits die Herausbildung einer vertrauensvollen und verlässlichen persönlichen Beziehung zum Bewohner fördern und andererseits dessen Autonomie, Selbständigkeit und Selbstverantwortung so weit als möglich unterstützen.

2. Durch die erfolgreiche Bewältigung dieser Aufgabe fördert die Sozialpädagogin die Entwicklung einer echten Autonomie und einer realitätstüchtigen Ich-Struktur. Damit schafft sie die Voraussetzung für die Herausbildung einer stabilen Eigenmotivation für die Bereiche Lernen, Arbeiten und Leistung.

3. Die emotionale Bindung an die Bezugsperson ermöglicht der Klientin den psychologischen Prozess der Identifikation: Die Klientin öffnet sich dadurch den Vorstellungen, Werten und Zielen des Erziehers und seiner Institution. Auf diese Weise kann nach und nach der Aufbau einer realitätsbezogenen Lern- und Leistungsmotivation erfolgen.

VI. Zusammenfassung: Konsequenzen für die sozialpädagogische Arbeit

Unter Motivation wird die Gesamtheit seelischer und geistiger Kräfte verstanden, welche das Handeln einer Person aktivieren und steuern. Die Berufsmotivation fusst auf persönlichen Werten und Zielsetzungen der MitarbeiterInnen und ist im allgemeinen reich und vielschichtig ausgebildet. Sie wird vor allem auch dadurch gestärkt, indem man frau sich diese bewusst macht und auf diejenigen Tätigkeitsgebiete hin überprüft, wo sie verwirklicht ist und weiter ausgebaut werden kann.

Zum Erhalt der Berufsmotivation ist es ratsam, sich diejenigen Umstände bewusst zu machen, welche die eigene Motivation beeinträchtigen können, und ihnen auf geeignete Weise entgegenzuwirken.

Das wichtigste einzelne Kriterium zur Erhaltung und Verwirklichung der individuellen Motivation wird gesehen in einer guten Teamkultur, wo gute Kooperation, gegenseitige Wertschätzung, Transparenz und Austausch verwirklicht sind.

Die Voraussetzungen für eine intrinsische Bildungs- und Arbeitsmotivation der KlientInnen werden durch den Aufbau der persönlichen Autonomie und tragfähigen Beziehungen zu den BetreuerInnen und den anderen BewohnerInnen geschaffen. Diese intrinsischen Motivationsstrukturen können sich erst dann herausbilden, wenn die individuellen Grundbedürfnisse nach Sicherheit, Bindung und Selbstwert erfüllt sind.

Im Arbeitsalltag selber lässt sich die spezifische Arbeits- und Bildungsmotivation der KlientInnen aber auch der MitarbeiterInnen durch die Beachtung eines positiven Umgangs miteinander fördern, der auf den Grundsätzen der Wertschätzung, der positiven Verstärkung, der Ressourcenförderung und des Vorbild Seins fusst. Eine Auflistung entsprechender Spielregeln findet sich im Anhang unter Punkt VI.

VII. Anhang:

Spielregeln zur Motivationsförderung oder Was können Sie tun, um Ihre Motivation und die Ihrer KlientInnen zu erhalten und zu fördern?

1. Sorgen Sie für die gute Qualität Ihrer Beziehungen im Team und zu Ihren KlientInnen und Klienten.
2. Fördern Sie sich und ihre KlientInnen durch angemessene Herausforderungen.
3. Geben Sie und empfangen Sie Anerkennung und positives Feedback bei allen Gelegenheiten.
4. Beachten Sie die positive Rückkoppelung des Erfolges auf die Motivation
5. Bewahren Sie sich und Ihre KlientInnen vor einer Wiederholung von Misserfolgen.
6. Erhalten und fördern Sie die persönlichen Ressourcen so gut als möglich.
7. Beachten Sie das Prinzip des Wechsels von Aktivität und Rezeptivität - sich anstrengen und auftanken auf allen Ebenen.
8. Seien Sie selber ein Vorbild und suchen Sie sich Vorbilder für den guten Umgang mit Menschen und den Einsatz ihrer motivierten Aktivität.