

Handbuch für die Praxis

Ulrich Pommerenke

Motivation und Erfolg

Strategien und Self-Coaching für
ErzieherInnen

Inhalt

Empfehlungen für den/die LeserIn.....	7
Einleitung	10
Motivation und Erfolg	16
Grundlagen der Motivation	17
Beispiele von Motiven und Antriebsmuster.....	21
Motivationsmodelle und Praxisbezug.....	25
Theorie von McGregor.....	26
Die Bedürfnispyramide von Maslow	27
Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	30
Herzbergs KITA-Modell.....	32
Erfolg und Grundverständnis.....	33
Was verstehen wir unter Erfolg?	35
Schlüsselqualifikationen	38
Drei zentrale Grundvoraussetzungen für Erfolg	39
Strategien der Motivation	42
Prinzip des Handelns	43
Prinzip der Achtsamkeit	51
Prinzip der Lebenswerte	61
Prinzip der Vision und Ziele	72
Prinzip des positiven Denkens.....	85
Prinzip der Kommunikation.....	96

Prinzip des Zeitmanagements.....	113
Prinzip der Kreativität.....	127
Prinzip der Liebe.....	148
Prinzip der Work-Life-Balance.....	162

Self-Coaching:

Die Vereinbarung mit sich selbst176

Das Self-Coaching-Baukastensystem M-O-P-S.....	177
Selbstanalyse	179
Was heißt „Erwachsensein“?.....	179
Selbst- und Fremdwahrnehmung	180
Stärkenanalyse und Profil.....	184
Dreieck der Persönlichkeit und des Verhaltens.....	186
Die Vereinbarung mit sich selbst: Selbstkonzept und Strategie.....	187
Sofortprogramm für die Einleitung des Veränderungsprozesses.....	190
Erfolgsstrategie	195
Beispiel eines Selbstkonzepts.....	198
Strategie des Führungsverhaltens; zwei Beispiele.....	202
Konkrete Ausgestaltung des M-O-P-S-Baukastensystems	206
„Vademekum fürs Leben“ – zwei Texte zum Abschluss.....	209
Widmung	211
Literaturhinweise.....	212



Einleitung

Der deutsche Fachbuchmarkt wird von Motivations- und Erfolgsbüchern überschwemmt – ein untrügliches Zeichen dafür, dass der Mensch externe Unterstützung will und braucht für eine positive, aufbauende und erfolgreiche private und berufliche Lebensgestaltung. Dieser Trend verwundert nicht, wenn wir unsere gesellschaftliche und ökonomische Lage näher betrachten: Die Wirtschaft kriselt, der Konjunkturmotor stottert, und die mittlerweile täglichen Medienberichte über Entlassungen und zusätzliche Einsparungen bzw. finanzielle Belastungen betreffen landauf, landab längst unseren Nachbarn um die Ecke, wenn nicht uns selbst. Der Druck auf die Familien, ArbeitnehmerInnen und Menschen ohne Arbeit bzw. ohne Einkommen wächst unaufhörlich. Uns schlagen der eisige Wind und die Kälte des globalen Markts, des Wettbewerbs und des Konkurrenzdrucks entgegen. Wir haben es mit dem Wandel unserer Gesellschaft zu tun, der flankiert und forciert wird von einem rasanten technischen Fortschritt, einer Zunahme des Wissens, dem Auseinanderbrechen von Familien, der Ausländer-, Gewalt- und Suchtproblematik inmitten unserer Spaß- und Eventkultur – ein besorgniserregender Prozess, der zu einer zunehmenden Verunsicherung und Orientierungslosigkeit der Menschen führt. In dieser misslichen Situation erreichen uns nun die Versprechungen und Verheißungen zu mehr Motivation und Lebensglück. Häufig lautet die zentrale Botschaft: *„Du musst nur wollen!“*

Das vorliegende Handbuch für die (Kindergarten-)Praxis folgt nicht diesem Mainstream und verkürzten Ansatz der „Fast-Food-Verheißungen“. Dieser Fachbeitrag wird von der Erkenntnis geleitet, dass Motivation nur von innen heraus entwickelt und entfaltet werden kann. Es gibt kein Rezept für erfolgreiches Handeln, das Ihnen Glückseligkeit und ein Vorankommen im privaten und beruflichen Bereich garantieren kann. Mein Fachbeitrag ist ganzheitlich konzipiert und geht ausführlich auf die vier zentralen Lebensbereiche *Familie/Partnerschaft, Beruf/Arbeitsmarkt, Körper/Gesundheit* und *Freizeit/Sinnfragen* ein. Er soll Ihnen, liebe/r LeserIn, den Zugang zu sich selbst eröffnen sowie die individuelle und kollektive Auseinandersetzung mit Praxisfragen in der Elementarpädagogik ermöglichen.

Während der aufmerksamen Lektüre und Erarbeitung der Themenbereiche führen Sie einen permanenten inneren Dialog, der Sie durchweg auffordert, nach wirksamen und erfolgreichen Veränderungsmöglichkeiten zu fahnden, die *nur von Ihnen selbst* ausgehen können. Sinnbildlich können wir von einem „*Persönlichkeits-TÜV*“ und einem „*beruflichen TÜV*“ sprechen, die dem Prinzip folgen: *IST – SOLL – WEG*. Zunächst wird Ihr aktueller Status berücksichtigt, Sie werden also genau da abgeholt, wo Sie sich momentan befinden. Diese Informationen bilden die Grundlage für die Entwicklung Ihrer Vision, Ziele und Strategie; der Weg schließlich bezeichnet die konkrete Umsetzung Ihrer Vorstellungen in die Praxis.

Spätestens nach der Veröffentlichung der PISA-Studie ist uns allen klar geworden, dass sich die „Qualität“ in den Kindergärten und Schulen einschneidend verbessern muss, um den Erfordernissen unserer Gesellschaft gerecht bleiben zu können. ErzieherInnen, LehrerInnen und Eltern sind in dieser Situation häufig überfordert und stehen dem Dilemma mehr oder weniger hilflos gegenüber. Aufgrund dieser Situation hat die Volkshochschule Bad Segeberg 2004 eine umfassende Umfrage an 2.650 Kindergärten durchgeführt und ist dabei den folgenden zentralen Fragestellungen konkret nachgegangen:

-  Wie beurteilen die MitarbeiterInnen die aktuelle Lage im unmittelbaren Arbeitsbereich?
-  Welche konkreten Probleme erkennen sie in ihrer beruflichen Praxis?
-  Welche Einstellung haben sie zu der Wahrnehmung ihrer Aufgaben?

Die Ergebnisse der Umfrage bestätigen die einhellige Meinung der ErzieherInnen, dass die Anforderungen im elementarpädagogischen Bereich gestiegen seien und sich die MitarbeiterInnen bezüglich der neuen und gar zusätzlichen Aufgaben überfordert fühlten. Die Stresssituationen nehmen zu, die internen und externen

Probleme und Konflikte verschärfen sich. Vor diesem Hintergrund wünschen und fordern die Kindergarten-MitarbeiterInnen mehr Weiterbildungsmaßnahmen, vor allem Unterstützung durch strukturierte Supervisionen und Coachings.

Zur Bewältigung des Veränderungsdrucks wird die vertiefende Behandlung der untenstehenden Themenbereiche, die der Dringlichkeit nach aufgeführt sind, erwartet. Wobei die Themen die aktuelle Problemsituation unserer Kindergärten offenbaren:

1. Qualitätsentwicklung, -verfahren und -sicherung
2. Sprachentwicklungsförderung der Kinder
3. Verhaltensauffälligkeiten bei Kindern
4. Konzeptionsentwicklung
5. Zielvereinbarungen
6. Elternarbeit
7. Zeitgemäße Mitarbeiterführung
8. Bildung im Kindergarten
9. Teamentwicklung und Teamarbeit
10. Konfliktmanagement
11. Ausländerintegration
12. Kindergarten-Management
13. Umgang mit den neuen Medien

Die Untersuchung gelangt schließlich zu dem folgenden Gesamtergebnis: Wir haben es gegenwärtig mit einem „Veränderungsstau“ in unseren deutschen Kindergärten zu tun, der vornehmlich mit den Finanzen und der immer schwierigeren Haushaltslage in Verbindung gebracht wird. Wir haben es außerdem mit einer „Handlungslethargie“ und einem „Bewegungsstau“ zu tun, der für die missliche Lage externe Faktoren verantwortlich macht, damit aber die institutionelle und individuelle Überforderung,

strukturell bedingte sowie persönliche Kompetenzdefizite und nicht zuletzt mangelndes Selbstbewusstsein meint. Auf den Punkt gebracht: Die ökonomische Krise geht tendenziell in eine allgemeine Selbstvertrauenskrise über, wobei diese in unseren Kindergärten längst angekommen zu sein scheint.

Vor diesem Hintergrund unternehme ich mit meinem Beitrag den Versuch, Wege aus der Krise oder aus dem „Überforderungsdi-lemma“ aufzuzeigen, die den allgemeinen Veränderungsdruck und den Wandel nicht allein materiellen und strukturellen Defiziten überantworten, sondern die persönliche Verhaltensänderung und Neujustierung als eine wirksame Handlungsalternative für eine erfolgreiche pädagogische Kindergarten-Praxis (an-)erkennen. Wir gestehen uns ein: *Jede Veränderung vollzieht sich zuerst immer bei der Person selbst.* Hierfür ist allerdings *ein klares Bild der (persönlichen) Veränderung und des Persönlichkeitsprofils* erforderlich, das vor allem die Fach- und Sachkompetenz miteinbezieht.

Für die konkrete und praxisbezogene Lösung der gewachsenen Aufgaben und Anforderungen habe ich das **M-O-P-S-Baukastensystem** entwickelt. Die Bezeichnung „M-O-P-S“ entstand in diesem Zusammenhang eher zufällig, doch ist sie sehr eingängig für die zentralen Kompetenzbereiche, auf die es im Leben ankommt. M-O-P-S steht für

Motivation – **O**rientierung – **P**raxis – **S**trategie

MOTIVATION

- Grundlagen der Motivation
- Motive und Anreizsysteme
- Motivationsmodelle

PRAXIS

- Privater Bereich
- Beruflicher Bereich
- Selbstwirksamkeit

ORIENTIERUNG

- Selbstanalyse
- Selbst- und Fremdwahrnehmung
- Stärken-Analyse: Selbst-Profil

STRATEGIE

- 10 Motivationsstrategien
- Einleitung des Veränderungsprozesses
- Erfolgsstrategie

Im folgenden Kapitel stelle ich Ihnen die wichtigsten Motivationsmodelle und Motivationstheorien kurz dar. Dabei wird sowohl Ihre persönliche als auch Ihre berufliche Situation ausdrücklich einbezogen, sodass Sie gleich zu Beginn des grundlegenden Themas einen unmittelbaren und mittelbaren Praxisbezug finden werden. Das ist die Grundlage für das dritte Kapitel, in dem die Strategien der Motivation dargestellt werden; diese bilden das Herzstück des Handbuchs.

Zehn strukturierte Abschnitte sollen Ihnen wichtige Impulse für Ihr persönliches Lebensverständnis geben und beziehen auch hier die Kindergarten-Praxis ausdrücklich ein. Mit der konsequenten Bearbeitung der zehn Strategien leiten Sie Ihren Klärungs- und Veränderungsprozess ein. Das vierte Kapitel schließlich befasst sich mit dem Thema „Self-Coaching“. Hier sollen Sie eine Vereinbarung mit sich selbst treffen. Es handelt sich dabei um *Ihre individuelle Lösung sowie Strategie- und Selbstkonzeptentwicklung*. Dazu gebe ich Ihnen zahlreiche Anregungen und vertiefende Einblicke in die einzelnen Themenfelder. In diesem Zusammenhang haben die ausgewählten Zitate und Texte eine besondere Bedeutung: Sie sind substanziell, bringen zum großen Teil komplexe Sachverhalte auf den Punkt und sind nicht nur sehr einprägsam, sondern pflanzen sich tief in unsere Herzen ein.

Für die Bearbeitung des Handbuchs wünsche ich Ihnen viel Erfolg und persönlichen Gewinn. Sie werden gelassener, glücklicher und souveräner!



Motivation und Erfolg

Grundlagen der Motivation

Der Begriff „Motivation“ heißt übersetzt „in Bewegung setzen“; er stammt vom Lateinischen „movere“ („bewegen“) ab. Die Bedeutung von Motivation ist allerdings komplexer, vielfältiger, als nur sich oder etwas in Bewegung zu setzen. Motivation fragt danach, was menschliches Verhalten auslöst; fragt nach dem „Warum“. Motivation kann aus zwei Richtungen betrachtet werden, zum einen in Bezug auf eine Person (z. B. den/die MitarbeiterIn), zum anderen in Bezug auf die Situation, in der eine Person handelt (nach Heckhausen 1989). Unsere Auseinandersetzung mit Motivation geht grundsätzlich der Begründung unseres Verhaltens nach und sucht eine Antwort darauf, was uns antreibt, bewegt, in eine bestimmte Richtung zieht und warum wir uns so und nicht anders verhalten. In diesem Prozess machen wir uns die *Einflussgrößen menschlichen Verhaltens* bewusst:

- ☐ Merkmale der Persönlichkeit und des Temperaments;
- ☐ Merkmale der Verhaltensprägung, die zu einem erheblichen Teil in der Kindheit, Schule und Ausbildung angelegt sind;
- ☐ Privates und soziales Umfeld, etwa Familie, Partnerschaft, Verwandtschaft, Freunde, Bekannte, Gruppen (Vereine usw.);

- ☐ Sexualität;
- ☐ Beruf, z. B. Aufgabenwahrnehmung, Teameinbindung und Teamverhalten, Unternehmens-, Führungs- und Leistungskultur;
- ☐ Gesellschaft und Ökonomie, z. B. Werte, Normen, Medien, Werbung, Orientierung an Vorbildern und Trends;
- ☐ Soziale und materielle Situation, z. B. Arbeitslosigkeit, Armut, finanzieller Druck;
- ☐ Gesundheit, Entspannung und Fitness;
- ☐ Sinnggebung, z. B. Daseinsfragen, Religion, Philosophie.

Vor diesem Hintergrund versuchen wir, die Auslöser unseres Verhaltens genauer auszuloten, und stoßen dabei auf Bedürfnisse, die eine Empfindung eines bestimmten Mangels bezeichnen. Entsteht hierbei die Bereitschaft, den empfundenen Mangel zu beheben, sprechen wir von einem Motiv, das im Unterschied zu dem Bedürfnis eine Zielperspektive besitzt.

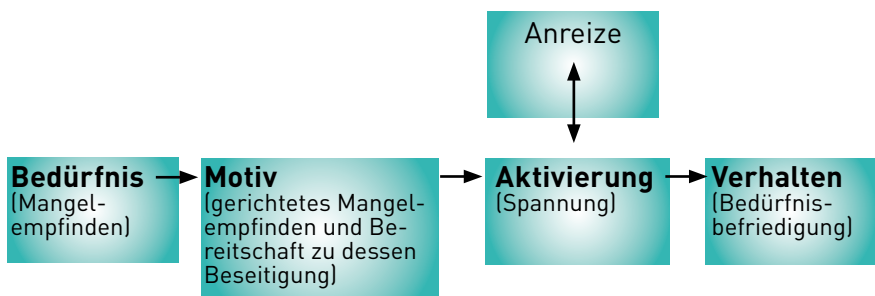
Beispiel: Hunger kennzeichnet eine allgemeine Mangelempfindung, also ein Bedürfnis. In Verbindung mit der Bereitschaft, den Hunger zu stillen, etwa mit einem Mittagessen, entsteht ein Motiv.

Motive sind in uns allen vorhanden; sie werden durch Anreize aktiviert, die eine „schlummernde“ Verhaltensbereitschaft wecken. Wir sprechen von Motivation, wenn diese Verhaltensbereitschaft aktiviert wird mit dem Ziel der Bedürfnisbefriedigung.

Beispiel: Eine Plakatwerbung kann das Motiv aktivieren, ins Theater zu gehen; Theaterbesucher, die durch das Plakat tatsächlich zum Theaterbesuch bewogen werden, sind motiviert.

Die Verhaltensbereitschaft ist abhängig von der Motivationsstruktur des Menschen. Sie ist individuell geprägt (vgl. hierzu die o. a. Einflussgrößen menschlichen Verhaltens) und wirkt zusammen

mit der Werthaltung und der Einstellung, die wiederum vom Anspruchsniveau abhängig sind. Die Art, Intensität und Häufigkeit der Bedürfnisbefriedigung haben Einfluss auf unsere Verhaltensbereitschaft. Motive können in diesem Zusammenhang neu aktiviert werden, sodass wir zu einem Kreislauf kommen können, der am Beispiel von Hunger und Durst als Mangelempfindung mit der Befriedigung Sätttheit hervorruft. Wonach nach einiger Zeit erneut das Bedürfnis nach Essen und Trinken entsteht. W. H. Staehle (1991) hat diesen Zusammenhang an einem einfachen Motivationsmodell veranschaulicht:



Zusammengefasst sind Motiv und Motivation die Begründung für ein bestimmtes Verhalten, wobei ein isoliert betrachteter Beweggrund das Motiv meint und die Motivation das komplexe Zusammenspiel vielfältiger Beweggründe konkreten Verhaltens kennzeichnet. Motivation ist also der Zustand des Motiviertseins und stellt die Gesamtheit aller in einer Handlung wirksamen Motive dar, die unser Verhalten aktivieren und beeinflussen. Wir verstehen darunter die Bereitschaft, in einer konkreten Situation eine bestimmte Handlung mit einer bestimmten Intensität und Dauerhaftigkeit zu realisieren.

Abschließend unterscheiden wir zwei Formen von Motivation: *intrinsische und extrinsische Motivation*. Bei der intrinsischen Motivation geschieht die Handlung „aus sich heraus“, die etwa von Neugier, Interesse oder Spaß hergeleitet ist. Die extrinsische Motivation ist von außen beeinflusst oder an äußere Impulse geknüpft, etwa Lob, positive Kritik begründen das Verhalten; eine

Nicht-Ausführung der Handlung ist z. B. an einen Tadel oder an eine negative Kritik geknüpft. Die intrinsische Motivation setzt sich infolgedessen zusammen aus dem Sachinteresse (Neugier), dem Anreiz (positives Gefühl) und der Erfolgserwartung. Die extrinsische Motivation besteht lediglich aus der positiven oder negativen Verstärkung (Belohnung oder Zwang). Der Management-Trainer Prof. Sprenger unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen *Motivation im Sinne der Eigensteuerung*, die also intrinsisch angelegt ist, und der *Motivierung im Sinne der Fremdsteuerung*, womit das absichtsvolle Handeln eines Vorgesetzten oder das Funktionieren von Anreizsystemen gemeint ist (Sprenger 2002).