# Wie ich mich und mein Team immer wieder motiviere

Pandemie, Personalmangel und hoher Krankenstand: Wie gelingt es angesichts solcher Herausforderungen, sich selbst und die Mitarbeitenden immer wieder neu zu motivieren? Barbara Baedeker wirft einen genauen Blick auf die beiden unterschiedlichen Phänomene Krisen und Probleme und entwickelt Ideen zum Umgang mit ihnen.

Nein, leicht ist es im Moment nicht, immer wieder neu herauszufinden: Was macht mich krank und was hält mich gesund? Ganz im Gegenteil, es ist richtig schwer. Wir leben in einer Zeit, in der

- Probleme wie etwa Personalmangel und Krankenstand andauern und mancherorts noch wachsen - und gleichzeitig
- die Krise der Pandemie seit gut zwei Jahren unsere vormalige Normalität aushebelt.

Hilfreich zur Bewältigung ist dabei, das Besondere an Krisen unter die Lupe zu nehmen:

- Sie sind bedrohlich, wir können nicht auf vertraute Strategien zurückgreifen, das Bisherige funktioniert nicht mehr.
- Sie lösen ein Gefühl von Ohnmacht aus, wir haben Angst, die Kontrolle
- Der Druck, Entscheidungen zu treffen, wächst.
- Die Zweifel werden riesig, selbst Fachleute sind sich uneins, was jetzt genau zu tun ist.

Ins Positive gewendet, geht es darum, mit den Worten von André Gide die alte Normalität loszulassen: »Man entdeckt keine neuen Erdteile, ohne den Mut zu haben, alte Küsten aus den Augen zu verlieren.«

Probleme hingegen zeichnen sich durch folgende Aspekte aus:

- Sie haben immer eine Lösung: Was in ähnlichen Lagen schon einmal funktioniert hat, wird vermutlich wieder funktionieren.
- Darüber hinaus ist oft nicht der Ist-Zustand die eigentliche Schwierigkeit, sondern der gefühlte Unterschied, wie's doch bitte sein sollte oder wie's doch früher immer war die sattsam bekannte Glorifizierung der Vergangenheit wird kostenfrei mitgeliefert.

### Überprüfen des eigenen **Erlebens und Verhaltens**

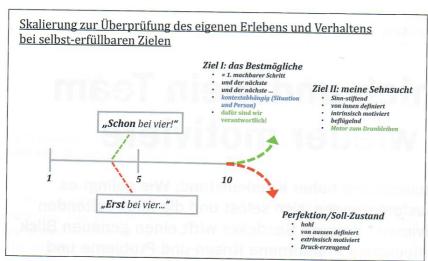
Krisen und Problemen gemeinsam ist die Notwendigkeit, Tatsachen als Tatsachen zu akzeptieren und sich dann für einen Umgang mit ihnen zu entscheiden. In schwierigen Situationen geht es also darum, die Vorstellung von einem Ziel und dem Weg, der dorthin führt, zu entwickeln. Aber wie schaffen wir das?

Ein Blick auf die beiden Grafiken auf Seite 30 schärft unser Bewusstsein für die einzelnen Gelingens-Schritte. Grafik 1 beschreibt, wie wir Ziele erreichen können, die nur von unserer eigenen Anstrengungsbereitschaft und unseren eigenen Fähigkeiten abhängen. Grafik 2 hingegen beschreibt Ziele,

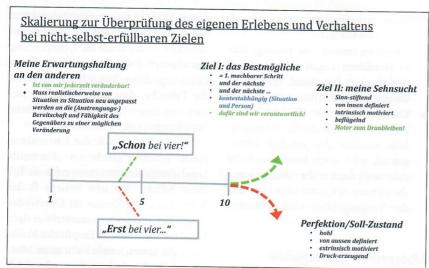
deren Erreichung an eine Interaktion mit anderen geknüpft ist. Beiden gemeinsam ist die Skala zur Überprüfung des eigenen Erlebens und Verhaltens. Grundlage dieser Betrachtungsweise ist die Tatsache, dass unser Handeln immer von unseren Gefühlen beeinflusst beziehungsweise bestimmt wird.

Erlebt Kollegin A die Übernahme eines unvorhergesehenen Nachmittagsdienstes als Zumutung oder als Teil ihrer Arbeit? Versteht Kollege B das Verhalten eines Kindes als Überforderungs-Reaktion oder unterstellt er dem Kind (böse) Absicht? Empfindet Kollegin C die abweichende Sicht einer Mutter auf ihr Kind als legitim oder fühlt sie sich durch die unterschiedliche Sichtweise in ihrer Fachlichkeit oder gar in ihrer Person angegriffen?

In jedem Fall, das zeigen die Beispiele wohl deutlich, ist unser pädagogisches Handeln immer das sichtbare Ergebnis unserer unsichtbaren pädagogischen Haltung. Unsere Haltung ist nicht in Stein gemeißelt, sie ist keine unveränderbare Tatsache, sondern eine persönliche Entscheidung, die wir jederzeit korrigieren können - wenn wir wollen. Und das heißt im Umkehrschluss natürlich auch, dass wir - und nur wir - die Verantwortung für unser Erleben sowie die daraus resultierenden Handlungen und ihre Auswirkungen tragen. Im Deutschen gibt es dazu



Grafik 1



Grafik 2

einen schönen Spruch: »Wie wir in den Wald hineinrufen, so schallt es heraus.«

Blicken wir selbst also in einem Lernprozess wertschätzend auf das, was wir bereits erreicht haben? Sagen wir in einem inneren Monolog anerkennend zu uns: »Wow, auf der Skala von eins bis zehn bin ich schon bei vier!«, und feiern unseren (Teil-)Erfolg? Oder haben wir uns entschieden, dem bereits Erreichten keinen Wert beizumessen? Und das klingt dann in unserem inneren Dialog etwa so: »Siehst du, erst bei vier! Ich hab's ja gleich gewusst, dass du's wieder nicht schaffst.« Jede und jeder von uns weiß,

wie sehr wir in unseren Lernprozessen von diesen Zuschreibungen abhängig sind.

## Unterschiedliche Ausprägungen von Motivation

Und jetzt kommen wir zu den beiden nächsten Kernbegriffen in unserer Suche nach einem gelingenden Umgang mit uns und anderen: den unterschiedlichen Ausprägungen von Motivation, die wir ja immer brauchen, wenn wir gut mit einer Schwierigkeit umgehen, etwas zu unseren Gunsten verändern wollen.

Die intrinsische Motivation entsteht aufgrund des eigenen Willens oder aufgrund von Zielzuständen, die damit verbunden sind; sie kann auch durch Einsicht und Leidensdruck entstehen (zum Beispiel gesundheitliche Gründe). Intrinsische Motivation macht uns weitgehend unabhängig von äußeren Faktoren und anderen Menschen und ermöglicht uns so ein selbstbestimmtes, eigenverantwortliches Leben. In seltenen Fällen ist es möglich, intrinsische Motivation auch über extrinsische Motivation aufzubauen.

Die *extrinsische Motivation* erwächst aus äußeren Faktoren wie Belohnung, Lob, Anerkennung, Druck, Vermeidung von Strafen oder Konsequenzen.

Sowohl die intrinsische Motivation (Freude an der eigenen Tätigkeit/Kompetenz) als auch die extrinsische Motivation (gute Bewertung, hoher Status) brauchen eine Rückmeldung.

Sich selbst oder jemand anderen erfolgreich einzuladen, sprich: zu motivieren, sein Leben auch in schwierigen Phasen eigenverantwortlich in die Hand zu nehmen, gleicht einer einfachen mathematischen Rechnung, bei der zwei Faktoren zusammenkommen:

- Faktor Nummer eins ist die Wichtigkeit/Dringlichkeit des Anliegens.
  Die Perspektive muss absolut lohnend sein, einen hohen individuellen Wert haben, damit sich die damit verbundene Anstrengung lohnt.
- Faktor Nummer zwei ist die Selbstwirksamkeits-Überzeugung. Hilfreich sind dabei das Grundvertrauen in meinen Durchhaltewillen und meine Frustrationstoleranz sowie die Zuversicht, dass ich auch schwierige Schritte gehen kann.

Bertrand Piccard, der Schweizer Ballonfahrer, Abenteurer und Psychiater, hat einmal einen inspirierenden Satz dazu gesagt: »Bei einer Ballonfahrt kann man, vergleichbar mit dem Leben, zwar keinen Einfluss nehmen auf die Windrichtung, wohl aber auf die Höhe, in welcher der Ballon fliegt.«

### Selbstfürsorge – auch einmal Nein sagen

Blicken wir wieder auf unsere Grafiken und steuern auf die drei grundlegend unterschiedlichen Ziele auf der rechten Seite zu. Gemeinsam ist ihnen die zugrunde liegende Erwartungshaltung an uns selbst. Wir entscheiden darüber, ob wir uns selbst krank machen, indem wir uns ausbeuten, oder ob wir eigenverantwortlich immer wieder neu definieren, was jetzt gerade unsere Verantwortung ist: wie viel Prozent Fürsorge für uns selbst und wie viel Prozent Fürsorge für das Gegenüber. Es geht ja nie um ein »entweder/oder«, sondern immer um ein »sowohl/als auch«.

Und da tut sich für viele Menschen das große Lernfeld auf:

- Habe ich die Stimmen der »Respektspersonen« aus meiner Kindheit, also der Eltern, Verwandten, Erzieher\*innen, Lehrer\*innen et cetera, so in mich hineingenommen, dass ich sie für die eigenen halte? Sind sie zu meinem inneren Antreiber geworden, der nur zufrieden ist, wenn ich immer Höchstleistung erbringe, immer perfekt bin?
- Mache ich mich zusätzlich davon abhängig, wie andere mich finden, was andere über mich denken?
- Oder ist meine innere Verbundenheit mit mir so gut, dass ich bei Erwartungen, die andere an mich stellen (Träger, Kolleg\*innen, Eltern et cetera), ruhig sagen kann: »Ich verstehe gut, dass Sie sich das wünschen. Aber in unserer aktuellen Situation kann ich/können wir das leider nicht leisten.« In aller Ruhe Nein zu sagen, statt sich verunsichern zu lassen, Nein zu sagen, statt sich zu rechtfertigen oder gar zu verteidigen. Ist das nicht ein lohnenswertes Ziel?

Aber wie kommen wir dahin? Ich stelle mir immer die Kleinen in unserer Krippe vor. Eines Tages machen sie sich im Sinne des Wortes auf den Weg, laufen zu lernen. Niemand kann sie daran hindern. Sie fallen hin, stehen auf, fallen hin, stehen auf. Sie üben und üben, nehmen einen Anlauf und wieder einen und den nächsten. Und irgendwann ist es so weit. Dann legen sie los, strahlen, erobern die Welt und sind in diesem Augenblick die Größten. Was ist geschehen? Kein Hexenwerk, die Kinder haben schlicht und ergreifend so lange geübt, bis sie es konnten. Nichts anderes als das, was wir machen, wenn wir lernen zu schwimmen oder Fahrrad zu fahren, Klavier zu spielen oder auf Berge zu klettern.

Mit dieser Energie können wir auch alte Muster, beispielsweise immer Ja zu sagen, durch neue Muster, nämlich auch einmal Nein zu sagen, überschreiben. Dann tut sich für uns die wunderbare Möglichkeit auf, unser Sinnen und Trachten nicht mehr auf die Perfektion auszurichten, sondern stattdessen das »Ziel I: das Bestmögliche« in den Blick zu nehmen. Manche verwechseln diesen Begriff mit der Einladung, sich bequem zurückzulehnen - so gemeint ist das gewiss nicht. Das Bestmögliche steht dafür, sich so für das Wohlergehen der Kinder und Eltern einzusetzen, wie es, Tag für Tag neu, in der jeweiligen Situation machbar ist. Coachen Sie sich selbst mit der simplen Frage: »Wie verhalte ich mich am besten, damit ich mit mir im Reinen bin und wieder gut schlafe?«

Rechts daneben wartet auf beiden Grafiken »Ziel II: meine Sehnsucht«. Bei näherem Hinsehen werden Sie entdecken, dass es in jedem einzelnen Unterpunkt das genaue Gegenteil zu der Perfektion darstellt. Oft begegne ich Kolleg\*innen, die zu mir sagen: »Dafür bin ich doch nicht Erzieher\*in geworden. Ich kann ja gar nichts mehr mit den Kindern machen.« Dann ist es gut, sich immer wieder neu zu vergewissern, dass Ihre Kita in den vergangenen Monaten oftmals der einzige Ort war, an dem sich die Kinder mit ihren Freund\*innen zum Spielen treffen konnten. Und, am allerwichtigsten: Anteilnahme am Leben der Kinder und der Eltern war und ist immer möglich! Anteilnahme ist eine innere Grundhaltung, die weder von der Pandemie

#### Literatur

- Junker, Stefan (2018): Krise Hirn an!: Klar denken und handeln bei trüben Aussichten; vorübergehend kostenios als Download verfügbar unter www.doktorjunker.de/krise-hirn-an
- Ricard, Matthieu (2009): Glück; München: Knaur Taschenbuch

noch von Personalmangel oder Krankenstand abhängig ist. Stellen Sie sich vor, die Kinder und die Eltern hätten nicht Ihre Unterstützung gehabt - ich bin sicher, das Leben wäre für viele noch schwieriger gewesen.

Kommen wir zu dem letzten »Kästchen«, das nur in Grafik 2 »Skalierung zur Überprüfung des eigenen Erlebens und Verhaltens bei nicht-selbst-erfüllbaren Zielen« steht: Ihre Erwartungshaltung an die anderen. Auch hierin steckt ein großes Potenzial für Sie als Leitung und für Ihr Team, sich das Leben weniger anstrengend zu machen. Entscheidend ist erneut: Für meine eher private Erwartungshaltung bin nur ich verantwortlich. Es gibt Menschen, die einen fatalen Hang dazu haben, anderen die Schuld dafür in die Schuhe zu schieben, dass sie mit ihrer Erwartungshaltung nicht achtsam umgegangen sind. Und das heißt dann so: «Jetzt hast du mich aber so enttäuscht!« Auf der beruflich definierten Beziehungs-Ebene ist das deutlich anders. Hier geht es um die legitime Erwartungshaltung der Leitung an ihr Team und der Teammitglieder untereinander, dass sich jede und jeder mit seiner vollen Anstrengungsbereitschaft dafür einsetzt, die bestmögliche pädagogische Qualität sicherzustellen.

Und das wäre dann wirklich einmal das, was sich stets alle wünschen, nämlich »an einem Strang« zu ziehen.



Barbara Baedeker Einzel-/Team-Coaching (online und Präsenz) von Führungskräften in Frühpädagogik und Wirtschaft.