

Rahmenbedingungen für motiviertes Handeln

Motivation zu einem bestimmten Handeln ist immer – egal ob nun letztendlich eher intrinsisch oder eher extrinsisch motiviert – auch abhängig von geeigneten Rahmenbedingungen. Bin ich z.B. total motiviert, eine Aktion mit meiner Ortsgruppe durchzuführen, welche aber dann vom Pfarrer, den Eltern oder den Gruppenmitgliedern abgelehnt wird, dann kann meine Motivation schnell ins Gegenteil umschlagen. Geschieht dies öfter und habe ich darüber hinaus das Gefühl, nur noch das tun zu dürfen oder zu sollen, was von außen an mich herangetragen wird, nicht mehr das, was ich will, kann meine Motivation sehr nachhaltig zerstört werden, verliere ich die Lust zu jeder Initiative. Gerade wenn man, wie im ehrenamtlichen Bereich ja selbstverständlich, freiwillig und ohne Gegenleistung Verantwortung übernimmt, so tut man dies in aller Regel, um etwas zu bewegen, etwas in seinem Sinne zu gestalten. Ist das nicht möglich, so wird man sich bald wieder aus der Verantwortung herausziehen. Diese Rahmenbedingungen, auch Hygienefaktoren genannt (vgl. Theorie Seite 95) sind Voraussetzung dafür, dass motivierendes Handeln entstehen und bestehen bleiben kann und nicht zerstört wird. Sie sind als solche mindestens genauso wichtig wie positive Aspekte der Motivation.

Diese äußeren Faktoren variieren natürlich in gewisser Weise abhängig vom jeweiligen Kontext des Engagements. Sie werden in einem Beruf teilweise anders sein als etwa in der Schule. In der *Jugendarbeit* sind z.B. folgende Faktoren zu nennen, die gegeben sein müssen, um motiviertes Handeln und motivierte Übernahme von Verantwortung nicht zu behindern:

- Gestaltungsmöglichkeiten (eigene Ideen ausdenken und verwirklichen können)
- Übersichtlichkeit der Aufgabe (z.B. auch zeitliche Begrenztheit von Verantwortung)
- Unterstützung, Ausbildung (z.B. Gruppenleitungsschulung) und Begleitung
- Offenheit / Transparenz in der Kommunikation
- Vertrauen (z.B. von Eltern, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Pfarrei,

Pfarrgemeinderat, Pfarrer, Mitgruppenleitern und -gruppenleiterinnen)

- Verlässlichkeit (zwischen den verschiedenen Akteuren in Pfarrgemeinde und Verband)
- Spaß und Gemeinschaft
- Materielle Rahmenbedingungen, z.B. Räumlichkeiten, Material, Erstattung von Auslagen und Fahrtkosten
- ...

Manche dieser Rahmenbedingungen sind strukturell bedingt und können letztendlich nur durch die gemeinsame Arbeit aller Beteiligten an einer besseren Arbeits- und Kommunikationsorganisation behoben werden. Bisweilen hängt es aber auch am konkreten Verhalten von zwei oder mehreren Personen.



Die Schlüsselkategorie für eine grundsätzlich positive Gestaltung der Hygienefaktoren ist dabei wohl eine den/die Andere/-n und seine/Ihre Arbeit, sein/ihr Engagement *wertschätzende Grundhaltung*.

Wertschätzung im alltäglichen Miteinander

- Wertschätzung ist grundsätzlich nicht mit blinder Lobhudelei bei jeder Gelegenheit gleichzusetzen, sondern kann durchaus auch kritische Töne beinhalten. Es geht hierbei nämlich um eine bestimmte – positive - Grundhaltung anderen Menschen gegenüber.
- Es geht darum, jemanden als Person mit ihren Stärken und Schwächen anzuerkennen, ihn oder sie auch bei Meinungsunterschieden oder aufgrund besseren Wissens oder höherer Position nicht einfach abzuqualifizieren – es geht um die Person als Ganzes, unabhängig von Taten oder Leistungen, auch wenn solche die subjektive Einschätzung über eine Person und damit wiederum die Wertschätzung beeinflussen können.

- Es geht darum, jemanden mit seinen Ansichten, Meinungen und Bedenken Raum zu geben, z.B. in einem Vorstandsteam, diese als mögliche und wichtige Sichtweisen ernst zu nehmen und sich mit ihnen auseinanderzusetzen.
- Wertschätzung ist daher oft verbunden mit Respekt, Achtung, Wohlwollen und Anerkennung und drückt sich aus in Zugewandtheit, Interesse, Aufmerksamkeit, Freundlichkeit usw.
- Dabei hängt Wertschätzung immer auch mit dem Selbstwert, der eigenen Meinung von sich selbst, zusammen. Menschen mit hohem Selbstwert haben öfter auch eine wertschätzende Haltung Anderen gegenüber, werden öfter von Anderen wertgeschätzt. Da empfangene und gegebene Wertschätzung das Selbstwertgefühl sowohl bei dem/der Empfänger/-in als auch bei dem/der Geber/-in vergrößert, sind wertgeschätzte Personen, wenn sie ein offenes Wesen haben und kontaktfreudig sind, oft auch beliebt.
- Hier wird deutlich, dass Wertschätzung immer etwas Gegenseitiges ist: Es gehört z.B. auch dazu, eine eigene Position, wenn sie als unhaltbar oder undurchsetzbar erscheint, hintanzustellen und sich einem demokratischen Meinungsbildungsprozess zu beugen.

Wertschätzung zeigen

Das Eine ist nun, eine solche wertschätzende Perspektive für sich gegenüber Anderen zu entwickeln. Wie aber kann ich sie auch dem Anderen gegenüber deutlich machen?

- Oft braucht es da gar nicht so viel – ein ernst gemeintes Danke für eine erledigte Aufgabe oder eine Information zeigt hier schon große Wirkung. Das gilt übrigens nicht nur für die mündliche Kommunikation, sondern z.B. auch für Mailnachrichten.
- Es sollte die Möglichkeit gegeben sein, innerhalb eines bestimmten Rahmens etwas selbständig und selbstverantwortlich ausgestalten zu können – das sollte allerdings kein Alleinlassen bedeuten, sondern verbunden sein mit einem Unterstützungsangebot bei Bedarf.
- Es bedeutet auch, Ideen Anderer nicht gleich als utopisch, unrealistisch oder einfach unsinnig abzutun, sondern sich aktiv mit ihnen ausein-

anderzusetzen, Vor- und Nachteile mit dem/der Ideengeber/-in zu erwägen und dann eine begründete eigene Position deutlich zu machen.

- Kritik – sei sie sachlich oder persönlich – sollte man offen und direkt ansprechen, statt „hintenherum“ über jemanden zu lästern.
- In der Zusammenarbeit mit Anderen verlässlich sein, die übernommenen Aufgaben rechtzeitig erledigen – das schafft Motivation und gute Zusammenarbeit! Alles Andere erweckt den Eindruck, als ob einem diese Zusammenarbeit gar nicht wirklich wichtig wäre.

METHODE: WERTSCHÄTZENDES FEEDBACK

Feedback ist: ausdrückliches und absichtliches Mitteilen, wie ich den Anderen und sein Verhalten wahrnehme und erlebe.

Es ist klar, dass gerade beim Feedbackgeben viel richtig oder falsch gemacht werden kann in Bezug auf den wertschätzenden Umgang miteinander. Deswegen ist es vielleicht gar nicht schlecht, das „Wie“ des Feedbacks in Eurer Gruppe (insbesondere, wenn sie neu entsteht) ruhig einmal aktiv zu thematisieren und konkrete Feedback-Regeln für Euch aufzustellen.

Das könnt Ihr auf folgende Art und Weise tun:

Erinnert Euch, jede/-r für sich, an eine Situation, in der Ihr auf angenehme Art und Weise eine Rückmeldung bekommen habt - egal ob positives oder kritisches Feedback.

Schreibt auf einen oder mehreren Zetteln auf, was die Rückmeldung, das Feedback für Euch in dieser Situation angenehm/produktiv gemacht hat. Stellt nun in der Gruppe Eure Zettel vor und visualisiert sie an einer Pinnwand oder auf dem Boden. Im Idealfall sortiert ihr während des Vorstellens gleiche oder ähnliche Stichworte zueinander. Gern könnt Ihr in der Runde auch über unklare Aspekte diskutieren.

Zum Abschluss vergleicht Eure Ergebnisse mit den Feedback-Regeln im folgenden Textkasten und überlegt, welche Ihr davon im Sinne einer wertschätzenden Feedbackkultur noch ergänzen wollt.

Feedback-Regeln (nach Helmut Hofbauer)

Bei Lob und Kritik sollte beachtet werden:

- Verhalten beschreiben („Ich beobachte ...“, „Ich nehme wahr ...“) – konkret und klar, zeitnah (rechtzeitig) und direkt
- Auswirkungen beschreiben („Ich empfinde ...“, „Das wirkt auf mich ...“) – „Ich“-Botschaften senden: direkt und ehrlich
- Erwartungen und Wünsche äußern („Ich wünsche mir ...“, „Hast Du eine Idee, wie das zu verändern wäre ...“; ggf. auch „Mein Tipp für Dich wäre ...“) – wertschätzend und vertraulich, brauchbar

Hilfreich dabei ist:

- Lob vor Kritik
- Grenzen einhalten (möglichst keine persönlichen Angriffe, sondern sachlich bleiben)
- versuchen zu verstehen, warum Dinge gut oder nicht gut funktioniert haben
- Wichtiges in den Mittelpunkt stellen (und keine Nebensächlichkeiten)
- v.a. die Stärken des Anderen sehen

Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg) - oder: Was uns nicht umbringt, motiviert uns noch lange nicht

Die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg geht davon aus, dass **„nicht-unzufrieden-sein“** noch lange nicht das Gleiche ist wie **„zufrieden-sein“**. Anders gesagt, nur weil wir gerade nicht unglücklich sind, heißt das noch lange nicht, dass wir uns deshalb glücklich fühlen. Und was die Arbeitsumgebung betrifft, braucht es andere Anreize, um „nicht-unzufrieden“ zu machen (sog. „Hygienefaktoren“) als es sie braucht um zufrieden zu machen (sog. „Motivatoren“).

Im Folgenden findet Ihr einige Beispiele, was Motivation bzw. Hygienefaktoren sein können (angelehnt an Herzberg):

Hygienefaktoren	Motivatoren
 <p>unzufrieden nicht unzufrieden</p>	 <p>nicht zufrieden zufrieden</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Entlohnung und Gehalt ■ Personalpolitik ■ gute zwischenmenschliche Beziehungen zu Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen und Vorgesetzten ■ Führungsstil (z.B. gerecht) ■ Arbeitsbedingungen ■ Sicherheit der Arbeitsstelle 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erfolg ■ Anerkennung ■ positiv empfundene Arbeitsinhalte ■ Verantwortung nach individueller Vorstellung ■ Aufstieg und Beförderung ■ Wachstum der eigenen Fähigkeiten

Motivatoren, an die man sich gewöhnt hat, verlieren manchmal an Bedeutung. Hygienefaktoren werden dagegen oft von vornherein gar nicht bemerkt oder sie werden als selbstverständlich hingenommen. Fehlen sie aber länger, können sie so wichtig werden, dass sie motivieren.

Man kann dieses Modell der „Arbeitszufriedenheit“ auch auf das Privatleben übertragen. Als Beispiel: Was muss bei meinen zwischenmenschlichen Beziehungen gegeben sein, damit ich nicht unzufrieden bin? Was motiviert mich hingegen, mehr in eine Beziehung zu investieren?