

Wir als Team



Ist das noch mein Traum-Job?

Erschöpfung, Fachkräftemangel und Hilflosigkeit sind denkbar ungünstige Voraussetzungen für eine Kita-Pädagogik, die Kinder auf ein Leben in einer vielfältigen und demokratischen Gesellschaft vorbereiten soll. Hilfreich ist es jetzt, die Mechanismen hinter Motivation und deren Verlust zu verstehen.

Sonja Eiden

„Ich kann den Kindern ja gar nicht mehr gerecht werden“, „Dafür sind wir nicht ausgebildet“, „Es ändert sich ja eh nichts“, „Die Kinder und Eltern werden immer herausfordernder und wir bekommen keine Hilfen“, „Dann mache ich eben nur noch Dienst nach Vorschrift“ ... Diese und ähnliche Aussagen höre ich derzeit häufig in meiner Arbeit mit Mitarbeitenden und Leitungen aus Kitas. Viele fühlen sich ausgelaugt, hoch belastet, nicht selten überfordert. Und selbst langjährige „Erzieher:innen aus Leidenschaft“ überlegen gerade, ob sie ihren einstigen Traum-Job überhaupt noch machen möchten. Viele Kita-Leitungen berichten von hohen Krankenständen, großer Frustration in den Teams und immer weniger Bereit-

schaft von Mitarbeitenden, sich kreativ einzubringen. Auf allen Ebenen der Elementarpädagogik ist eine deutliche Reduktion der Motivation beobachtbar, bis hin zu Erschöpfungszuständen und Burn-out-Symptomatik. Wie entsteht ein solcher, flächendeckender Motivationsverlust? Und was können wir auf den verschiedenen Ebenen tun, damit auch in stürmischen Zeiten ein gesundes Arbeiten in Kitas mit Freude, Engagement und Leidenschaft möglich ist?

Motivationsverlust: Wie entsteht sowas?

Um zu verstehen, wie es zu Motivationsverlust kommt, ist es hilfreich zu wissen, wie Motivation entsteht. Die



Motivationspsychologie ist ein weites Forschungsgebiet, in dem die Forschenden immer wieder neue Zusammenhänge entdecken und begreifen. Grundsätzlich wird Motivation verstanden als ein mentaler Zustand, in dem eine hohe Handlungsbereitschaft vorhanden ist.

Motivation, die von innen kommt

Bei der sogenannten „intrinsischen Motivation“ kommen die Faktoren, die zu einer hohen Handlungsbereitschaft führen, aus dem Menschen selbst heraus. Bei Kindern können wir dies jeden Tag beobachten. Sie haben einfach Lust, etwas zu tun und legen los. Dabei kann manchmal sogar ein sogenannter „Flow-Zustand“ beobachtet werden. Begeisterung, mentale und körperliche Aktivierung sind dabei optimal aufeinander abgestimmt. So entsteht ein sehr angenehmer, mentaler Zustand, in dem sie eine Tätigkeit mit Leichtigkeit, fokussiert und ohne gefühlte Anstrengung, „fast wie von selbst“, durchführen.

Motivation, die von außen kommt

Die sogenannte „extrinsische Motivation“ spielt vor allem in sozialen Kontexten eine große Rolle. Eine soziale Gesellschaft kann nicht gelingen, wenn alle ihren eigenen Impulsen folgen und jede:r im eigenen „Flow-Zustand“ ist. In einer Gemeinschaft gibt es auch Aufgaben, auf die ich vielleicht gerade nicht so große Lust habe. Um in diesen Situationen dennoch Motivation für Handlungen aufzubringen, braucht es neben der intrinsischen Motivation (die von innen kommt) auch die extrinsische Motivation, die einen Anreiz von außen gibt. Die bisher am häufigsten erforschten Faktoren der extrinsischen Motivation sind „Belohnung“ und „Bestrafung“. Aus dieser Forschung wissen wir jedoch auch, dass beides in der individuellen Entwicklungsförderung wenig zielführend ist. Andere Aspekte, wie

Zuwendung, Aufmerksamkeit, Beziehungsgestaltung und Präsenz, sind dabei deutlich wirkungsvoller. Sowohl bei der Entstehung als auch beim Verlust von Motivation spielen darüber hinaus folgende Aspekte eine wichtige Rolle.

Begeisterung

Positive emotionale Aktivierung hat einen großen Einfluss auf die neuronale Leistungsfähigkeit. Lernen, Erkunden und Erforschen gelingen in diesem Zustand am besten (vgl. Hüther 2013) und sie bildet so eine wichtige Voraussetzung für Motivation. Was in uns Begeisterung auslöst, ist individuell sehr unterschiedlich. Diese Vielfalt erleben wir auch in der Kita. Kinder und Erwachsene haben ihre ganz persönlichen Vorlieben, was sie gerne tun und was bei ihnen Begeisterung auslöst. Haben wir im Alltag die Möglichkeit, Dinge, die uns begeistern, zu tun, hat dies meistens einen positiven Einfluss auf unsere Motivation. Auch umgekehrt ist gut zu beobachten, dass die Motivation sinkt, wenn wir in unserem Beruf kaum noch Zeit dazu haben, die Dinge zu tun, die uns am Herzen liegen.

Sinnhaftigkeit

„Das hat ja eh alles keinen Sinn!“, „Das bringt doch nichts!“, das sind Ausrufe, die in treffender Weise beschreiben, wie wichtig die Sinnhaftigkeit für unsere Motivation ist. Wenn uns die Motivation verlässt, sind es oft Sätze wie diese, die uns durch den Kopf gehen. Je unmittelbarer unser Handeln zu einem sinnhaften Ergebnis führt, umso höher ist in der Regel die Motivation dazu. Viele Mitarbeitende in Kitas berichten, dass sie immer mehr Tätigkeiten ausführen müssen, deren Sinnhaftigkeit sich ihnen nicht erschließt. „Zu viel Dokumentation“ und „zu viele Vorschriften“ nennen sie häufig im Zusammenhang mit mangelnder Sinnhaftigkeit.

Wertschätzung

„Das interessiert doch keinen!“ ist ein ebenso häufiger Satz, der in Phasen mangelnder Motivation (un)ausgesprochen präsent ist. Insbesondere bei Tätigkeiten mit einer hohen extrinsischen Motivation ist die erfahrene Wertschätzung von großer Bedeutung. Wertschätzung kann dabei in verschiedener Weise erfahren werden. Im beruflichen Kontext ist eine angemessene Bezahlung eine wichtige Form der Wertschätzung. Die Wahrnehmung von Leistungen und Anstrengungen durch Kolleg:innen und Vorgesetzte sowie die Erfahrung von positivem Feedback können entscheidend zu einer Steigerung bzw. dem Erhalt von Motivation beitragen – vor allem, wenn es authentisch und in konkreten Situationen erfolgt.

Wer ausbrennt, hat zuvor für etwas gebrannt

Der Job in einer Kita wird in der Regel nicht gewählt, weil der Beruf so gut bezahlt wird oder weil er in der Gesellschaft eine hohe Anerkennung erfährt. Die Motivation dazu ist meistens eher intrinsischer Natur. Die Liebe zu Kindern, die geteilte Freude, wenn Kinder mit Begeisterung die Welt entdecken und die Herausforderung, mit Kindern die großen und kleinen Dinge des Alltags zu meistern, sind eher die Gründe, die einen Beruf in der Kita erstrebenswert machen. Berufseinsteiger:innen brennen oft für diese Tätigkeiten und haben eine hohe, innere Motivation für ihren Traum-Job. Je weniger die berufliche Realität diesen Vorstellungen entspricht, desto schneller besteht die Gefahr eines Motivationsverlustes. Kommt es darüber hinaus noch zu einer hohen und lang anhaltenden Stressbelastung führt dies nicht selten zu ausgeprägten Erschöpfungszuständen bis hin zu Burn-out-Symptomatiken. Faktoren, die dazu beitragen, sind etwa Überforderung aufgrund von Verhal-



tensauffälligkeiten der Kinder, massive Konflikte mit Eltern und Unstimmigkeiten mit Vorgesetzten, Trägern und Kolleg:innen. Werden diese Entwicklungen nicht erkannt und nicht thematisiert, können Mitarbeitende sich über kurz oder lang nicht mehr mit ihrem Beruf identifizieren und gehen in eine innere oder äußere Kündigung. Leider ist dieses Phänomen derzeit flächendeckend zu beobachten.

Jammertal in der Kita

Und wenn ein ganzes Team die Motivation verliert? Trifft ein Motivationsverlust einzelne Personen im Team, können eine positive Kollegialität und ein partizipatives Führungsverhalten der Leitungen dies meist wieder ausgleichen. Sind jedoch alle Beteiligten betroffen, besteht die Gefahr, dass die Teamdynamik immer konflikthafter wird und eine Form der gelernten Hilflosigkeit entsteht. Aufgrund einer anhaltenden und immer wieder erfahrenen Hilflosigkeit im päd-

agogischen Wirksamkeitserleben, entsteht eine Symptomatik, die dem Konstrukt der „gelernten Hilflosigkeit“ (vgl. Seligman 1979) entspricht. Diese gelernte Hilflosigkeit zeigt sich oft in einer verminderten Wahrnehmung der Bedürfnisse von Kindern und deren Familien, ein Erstarren in Situationen, die eine pädagogische Präsenz erfordern, in der Abgabe von Verantwortung sowie in der Verlagerung von Konflikten, z. B. ins Team. Der Fokus liegt dann meist in der gemeinsamen Klage über das, was alles nicht geht, und eine gegenseitige Verstärkung der Frustration ist die Folge.

Was können wir tun?

Die Rahmenbedingungen in der Kita-Pädagogik sind derzeit alles andere als optimal. Eine Veränderung kann jedoch nur gelingen, wenn auf allen Ebenen die Motivation und damit auch die mentale und körperliche Gesundheit erhalten bleibt. Hier gibt es eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten. Abzuwarten, bis andere etwas tun, führt lediglich zu einer Verschärfung des Problems.

Villa oder Baumhaus?

In erster Linie ist es wichtig, die eigenen Ziele auf die vorhandenen Ressourcen abzustimmen. Dazu ein Beispiel:

Wenn ich mir vorstelle, wie toll es wäre, eine Villa zu bauen, und mir ausmale, was ich dort alles möglich machen könnte, setze ich mit meinen Erwartungen einen sehr hohen Standard. Nun bekomme ich jedoch nur Baumaterial geliefert, das gerade einmal für ein Baumhaus reicht. Verharre ich in meiner Vorstellung bei der Villa, werde ich massiv frustriert und handlungsunfähig. Gelingt es mir jedoch hinzunehmen, dass ich aktuell an dem mangelnden Baumaterial nichts ändern kann, ist es möglich, Ideen zu entwickeln, wie ich ein schönes Baumhaus bauen kann.

Natürlich haben unsere Kinder eine „Bildungsvilla“ verdient, und die Forderung nach entsprechendem „Baumaterial“ sollte auch keinesfalls abreißen. Dennoch ist eine tägliche Anpassung an die vorhandene Situation unerlässlich, um die Motivation und die Gesundheit aller Beteiligten zu erhalten.

Pädagogische Basisarbeit in stürmischen Zeiten

Alltagsintegrierte Bildung

Unter Berücksichtigung der aktuellen Erkenntnisse aus der Hirn- und Lernforschung, sind in den ersten sechs Lebensjahren die sogenannten „Neurobasics“, also die Ausdifferenzierung aller Sinne sowie die Fähigkeit zur Selbstberuhigung, zentrale Aspekte des späteren Schulerfolgs (vgl. Hollerer 2018). Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass alltagsintegriertes Lernen für Kinder in den ersten Lebensjahren von besonderer Bedeutung ist (vgl. Bildungsgrundsätze NRW 2018). Vielen Erzieher:innen ist nicht bewusst, dass in der pädagogischen Begleitung der Kinder im Alltag, z. B. mithilfe des situationsorientierten Ansatzes (vgl. Krenz 2008), nahezu alle wichtigen Grundlagen für die weitere Entwicklung enthalten sind.





Ein gemeinsames Mittagessen beispielsweise beinhaltet Bildungschancen in allen Bildungsbereichen:

- sprachliche Bildung (erzählen bei Tisch),
- mathematische Bildung (z. B. Tisch decken, Essen teilen),
- naturwissenschaftliche Bildung (z. B. heiß, pusten, etwas fällt),
- (inter-)kulturelle Bildung (z. B. wer isst wie),
- ökologische Bildung (z. B. wie viel nehme ich mir)
- ethische Bildung („das ist unfair!“),
- Förderung der Grob- und Feinmotorik (z. B. sitzen bleiben, Essen nehmen, Besteck nutzen)

und vieles mehr.

In Zeiten mangelnder Ressourcen für zusätzliche Projekte und Angebote ist es für die Motivation der Mitarbeitenden besonders wichtig, sich dieser Bedeutung und Sinnhaftigkeit ihres alltäglichen pädagogischen Handelns bewusst zu sein.

Tägliche Absprachen

Die zur Verfügung stehenden Ressourcen ändern sich in vielen Kitas täglich. Damit ein gemeinsamer und koordinierter Einsatz der vorhandenen Ressourcen gelingen kann, sind konkrete Absprachen unerlässlich. Hilfreich kann dabei das sogenannte „Blitzteam“ am Morgen sein. Dieses sollte täglich für maximal zehn Minuten stattfinden und die wichtigsten Informationen des Tages beinhalten (z. B. Personalsituation, Vertretungsplan, worauf legen wir heute den Fokus, worauf verzichten wir heute). Es hat sich bewährt, dass am Blitzteam eine Person aus jeder Gruppe teilnimmt. Diese Person stellt die Informationsweitergabe an das weitere Personal der Gruppe sicher. Zeitlich nutzen viele Kitas den Wechsel vom Frühdienst in den Spätdienst oder eine gruppenübergreifende Spielzeit auf dem Außengelände zur Durchführung eines Blitzteams.

Elternkommunikation

Kurze Aushänge oder Informationen in der Abholsituation sind in den meisten Kitas übliche Praxis. Hier wird berichtet, was die Kinder am Tag gemacht haben. Dies führt jedoch bei Eltern häufig zu einer Anspruchshaltung, dass jeden Tag etwas Tolles gemacht werden muss, sozusagen „Entertainment“ statt findet. Liegt der Fokus des Austausches auf den Lerninhalten, wird die Bedeutung der alltagsintegrierten Bildung auch für Eltern verständlicher. Also nicht: „Was haben wir gemacht?“ (Entertainment), sondern: „Was haben wir heute gelernt und entdeckt?“ (Bildung).

Tipps für Leitungen

Teams bzw. Mitarbeitende mit Motivationsverlust zu leiten ist eine ganz besondere Herausforderung. Die Gefahr, selbst in demotivierende Prozesse zu geraten, ist groß. Hier ein paar Tipps für den Leitungsalltag in stürmischen Zeiten:

- Führen Sie regelmäßige Personalentwicklungsgespräche. Dabei sind positives Feedback, gegenseitige Erwartungen und Wünsche sowie konkrete Zielvereinbarungen wichtige Bestandteile.
- Nutzen Sie motivierende Einstiegsrunden in Team-Besprechungen (z. B. „Was war diese Woche mein Highlight?“, „Mein Dankeschön der Woche geht an ...“).
- Geben Sie begrenzten Raum zum „Jammern“ (z. B. Jede:r darf mal 20 Sekunden laut schimpfen, was gerade „richtig doof“ ist, eine Hupe beendet die Zeit und der/die Nächste ist dran).
- Schaffen Sie Anreize (z. B. „Awards“ für geringste Fehlzeiten, spontane Unterstützung von Kolleg:innen, freundlichstes Lächeln etc.).
- Geben Sie Möglichkeiten, neue Impulse zu sammeln (z. B. Fortbildungen, Hospitationen in anderen Einrichtungen, Vernetzung).

- Nutzen Sie interdisziplinäre Kooperationen zur Beratung in herausfordernden Situationen und zur Nutzung einrichtungsübergreifender Ressourcen (z. B. nach dem Modell der Familienzentren).

Fazit

Motivation zu erhalten ist in Zeiten mangelnder Ressourcen besonders schwierig. Die Bereitschaft aller Beteiligten, auch lieb gewonnene Gewohnheiten neu zu denken, ein achtsames Miteinander und die Neugierde, ob Bildung auch in einem „Baumhaus“, statt in einer „Villa“, gelingen kann, können hilfreiche Ansätze sein, damit die Kita auch in Zukunft ein Ort für Traumberufe mit Begeisterung und Sinnhaftigkeit sein kann.

Sonja Eiden ist Psychologin, Supervisorin und Dozentin. Sie leitet das Seminarinstitut Basislager Wissen und ihre Schwerpunkte sind Kita-Pädagogik, Inklusion und systemische Natur- und Erlebnispädagogik.

Kontakt: www.basislager-wissen.de

Literatur

Hollerer, Luise & Amtmann, Elfriede: **Schultütenkinder reloaded – Entwicklungspsychologische und didaktische Aspekte**. Leykam Verlag 2018

Hüther, Gerald: **Was wir sind und was wir sein könnten**. Fischer Verlag 2013

Krenz, Armin: **Der Situationsorientierte Ansatz in der KiTa**. Grundlagen und Praxishilfen zur kindorientierten Arbeit. Bildungsverlag EINS 2008

Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): **Bildungsgrundsätze für Kinder von 0 bis 10 Jahren in Kindertagesbetreuung und Schulen im Primarbereich in Nordrhein-Westfalen**. Herder Verlag 2018

Seligman, Martin E. P.: **Erlernte Hilflosigkeit**. Urban & Schwarzenberg 1979