

# Von der Vision zur Motivation

Text: Martin Bertsch

## Die innere Motivation spielt eine zentralere Rolle als äussere Anreizmodelle

Die Stärkung der Eigenverantwortung und der Selbstständigkeit sowie eine soziale Integration gehören zu den Kernaufgaben der Sozialarbeit. Zu diesem Auftrag gehört, dass Sozialarbeitende KlientInnen motivieren können. Dies ist nicht immer einfach: Oft haben Hilfesuchende Widerstände oder sind demotiviert und unkooperativ. Eine steigende Fallbelastung, Sparmassnahmen auch in öffentlichen Verwaltungen und die Diskussion zum Thema Sozialhilfe-missbrauch erschweren zudem eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Sozialarbeitenden und Klientinnen und Klienten. Haben Sozialarbeitende in der Motivationsaufgabe überhaupt eine Chance?

Bislang setzen sozialpolitische Massnahmen, etwa in der öffentlichen Sozialhilfe, oft auf äussere Anreizmodelle. Zum Beispiel gesteht das Förderprojekt «Soziale Integrationsmassnahmen MIS» im Kanton Freiburg den Teilnehmenden erhöhte Freibeträge zu, wenn sie an Integrationsmassnahmen mitmachen. Diese finanziellen Anreize werden in der Motivationspsychologie als äussere, extrinsische Motivationsfaktoren bezeichnet. Auch Lob und soziale Anerkennung können als äussere Motivationsfaktoren angesehen werden. Daneben spielen aber in der Motivationspsychologie auch intrinsische Motive, also Faktoren einer inneren Motivation, eine wichtige Rolle. Innere

Anreize sind zum Beispiel Spass, Befriedigung, Erfüllung, Gefühle einer Stimmigkeit und Sinnhaftigkeit sowie Begeisterung.

Der US-amerikanische Philosoph Ralph Waldo Emerson bemerkte: «Ohne Begeisterung ist noch nie etwas Grosses geschaffen worden.» Tatsächlich zeigt sich auch in unseren Beratungen der sozialen und beruflichen Integration, dass Motivationsfaktoren, die Bezug nehmen auf die persönlichen Interessen, auf erwünschte Perspektiven und tragende Visionen meist mehr Energie freisetzen, als äussere Motive es je vermögen.

Die beiden Motivationsformen unterschieden sich in der Praxis beträchtlich. Die Gefahr bei äusseren Anreizmodellen besteht darin, dass die Kluft zwischen Sozialarbeitenden und Hilfesuchenden sich vergrössert. Schliesslich geben Sozialarbeitende hier das Ziel vor und bestimmen den Lohn. Der Autonomieanspruch der KlientInnen beschränkt sich auf Möglichkeiten der Kooperation oder des Widerstandes.

### Visionsarbeit: intrinsische Motivation als Ausgangspunkt

Bei der intrinsischen Motivation, die Ansätzen der humanistischen Tradition entspricht, liegt der Handlungsimpuls in Klientinnen und Klienten selber. Beraten können diesen oft zarten Funken

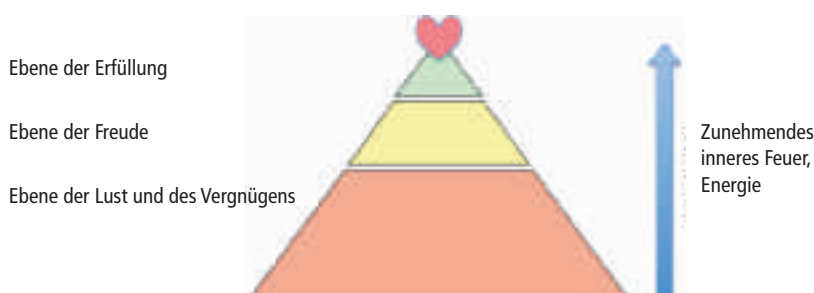
durch unterstützende Gespräche zum Entflammen bringen. Nach unserer Erfahrung ist es gerade in Krisen- und Veränderungsprozessen oft die eine entscheidende Frage, die neue Türen öffnet: «Was möchten Sie denn eigentlich wirklich? Was ist Ihre Vision für die Zukunft?» Gerade diese Fragen bilden oft den Wendepunkt zum Ausstieg aus einem Teufelskreis hin zu einer konstruktiven, ressourcenorientierten Lösungsspirale.

### Die entscheidende Frage lautet: «Was möchten Sie denn eigentlich wirklich?»

Die Frage «Wozu haben Sie Lust, was macht Ihnen Spass?» kann durchaus eine spannende Eintrittsfrage sein. So erkundigte sich einst ein Coachingkollege im Rahmen eines Jobcoachings nach den Interessen seines Coachees, eines Migranten ohne Berufsausbildung. Dieser berichtete davon, Formel-1-Rennfahrer werden zu wollen. Viele würden hier die Hände verwerfen und an die Realität mahnen. Mit Realität würden sie dabei ihre eigenen Einschätzungen meinen, die oft an wichtigen Faktoren der Realitätswelt von Hilfesuchenden vorbeigehen und Schlüsselemente übersehen. In einer gezielten Visionsarbeit gelang es in dieser Beratung, zentrale Elemente des Formel-1-Rennfahrers herauszuarbeiten und pragmatisch umzusetzen. Im diesem Fall war es ein tiefes Anliegen, mit dem Element der Kraft zu arbeiten. Dieser Wunsch konnte schliesslich umgesetzt werden im Berufsfeld Baumaschinenführer, als Baggerfahrer. Der Mann verdiente kaum mehr als in der Arbeitslosenzeit, gewann durch diesen Schritt aber ein Gefühl der Selbstbestimmung, Autonomie und Würde zurück, das sich auf die Lebenszufriedenheit und -qualität enorm positiv auswirkte.

Bei einer Visionsarbeit geht es darum, kreativ individuell massgeschneiderte und originell umgesetzte Win-win-Lösungen zu schaffen. Dabei ist es die Kunst des

Grafik 1: Innere Antriebs- und Motivationsebenen



Coachings, sich von der Ebene des Vergnügens als Ausgangspunkt in einem subtilen Prozess zu wirklich zentralen Herzenswünschen emporzuarbeiten (wie in Grafik 1 dargestellt). Es geht darum, zu dem vorzudringen, was im Leben der Coachees wirklich zählt und wofür sie alles hergeben würden. Wenn man an diesen Punkt gelangt, ist es meist auch möglich, eine soziale Anschlussfähigkeit zu schaffen und das Projekt Schritt für Schritt zu realisieren. Was für uns wirklich zählt im Leben und uns Erfüllung bringt, ist meist auch mit einem Dienst an der Mitwelt verbunden, der uns soziale Anerkennung und erst das Gefühl der Sinnhaftigkeit unseres Tuns gibt. Hier schliesst sich der Kreis von inneren und äusseren Anreizen...

**Die Herausforderungen für die Praxis**

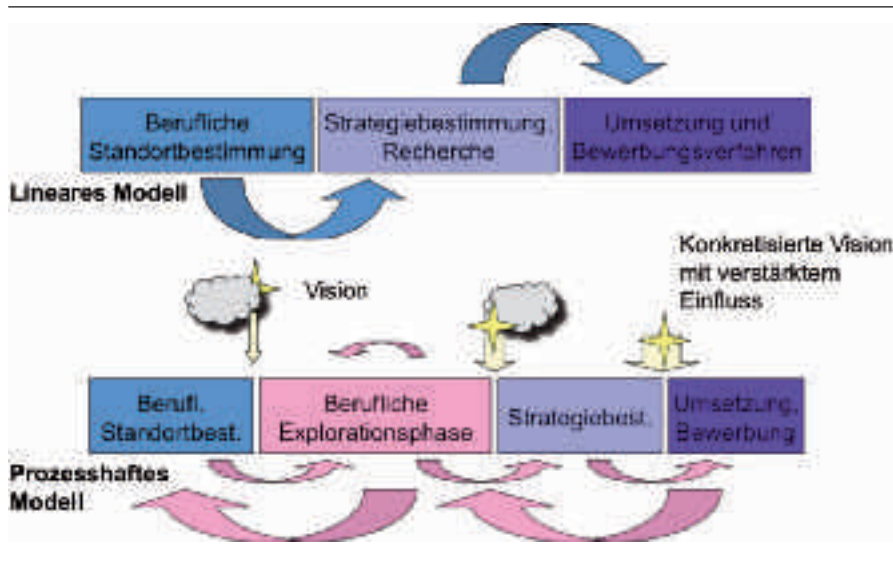
Nach dem persischen Mystiker Jalaluddin Rumi ist «jeder (...) zu einer ganz bestimmten Arbeit berufen, und die Sehnsucht nach dieser Arbeit wurde uns ins Herz gelegt». Auf diesen Punkt der inneren Erfüllung als höchsten und stärksten Motivationsfaktor richten sich, bewusst oder unbewusst, unsere innigsten Wünsche und Visionen. Denn genau hier, an diesem Punkt, kommt unsere Einzigartigkeit und Genialität zum Ausdruck. Hier, in der Kraft unseres Selbst, können wir das grösstmögliche Potenzial leben. Erfüllung ist damit keine rein persönliche Angelegenheit mehr, sondern ein relevanter Integrations- und Wirtschaftsfaktor, der die Produktivität des Einzelnen massgeblich beeinflusst.

Sich zu diesem Punkt hin zu entwickeln, ist ein Weg, auf dem sich das Zielbild, die Vision, oft auch wandeln kann. Die Vision ist nichts Statisches, sondern erfüllt erst die Funktion, sich selber in einem ersten Schritt in Bewegung zu setzen. Idealerweise ist der Prozess einer sozialen Integration auch flankiert von ersten prag-



**Martin Bertsch** ist selbstständig erwerbender Coach und Berater in der Visions Schmiede GmbH in Bern.

Grafik 2: Zirkulär-prozesshaftes Integrationsmodell der Visionsarbeit



matischen, konkreten Umsetzungsschritten hin zur Vision. In der Explorationsphase, zum Beispiel bei Schnuppereinsätzen, Arbeitsversuchen oder Praktika, kann das Zielbild schrittweise konkretisiert werden: Wir sind dann bereits experimentell der, der wir werden möchten. Dieses Sein mit Realitätsbezug hat unserer Erfahrung nach eine hohe Wirksamkeit.

Ist es möglich, als Sozialarbeitende an eine solch tief greifend verändernde Visionsarbeit anzuknüpfen? Wo liegen die Herausforderungen in der Praxis? Die Vision liegt oft im Menschen verborgen. Sie zu entdecken, kann nach unseren Erfahrungen eine herausfordernde Expedition bedeuten, die hohe Anforderungen an die Beratungskompetenz von Coaches stellt. Visionen sind etwas sehr Kostbar-Fragiles. Nur ein tiefes Vertrauensverhältnis, das jenseits von Kontrollfunktionen im Rahmen des doppelten Mandates liegt, macht eine Visionsarbeit erst möglich. Innerste Anreize, Visionen, werden oft dann sichtbar, wenn begründete Hoffnung besteht, dass sie ernst genommen und umgesetzt werden. Dies setzt einen unerschütterlichen Optimismus voraus sowie die Zusicherung, konkrete Ergebnisse pragmatisch anzustreben.

Nach unserer Erfahrung zeigt sich oft, dass es sehr sinnvoll ist, wenn Sozialarbeitende in einem Ressourcen-Pool mit externen klientInnenzentrierten Coaches zusammenarbeiten, die eine visionsbasierte Laufbahnberatung und Perspektivenklärung anbieten können. Dies macht vor allem dann Sinn, wenn ein hohes

Risikopotenzial besteht, gerade auch bei jüngeren Hilfesuchenden. Weiter kann eine Visionsarbeit dann Sinn machen, wenn Hilfesuchende schon länger desintegriert sind, unklare soziale und berufliche Perspektiven haben, in stationären Einrichtungen zu wenig aussenorientiert gefördert werden oder immer wieder an eigenen Motivationsproblemen gescheitert sind.

> Weitere Informationen unter [www.visionsschmiede.ch](http://www.visionsschmiede.ch)

**Vorschau**

**Die Themenschwerpunkte der nächsten Ausgaben**

Nr. 7–8/2009: **Menschenrechte**  
Redaktionsschluss: 20. Mai  
Inserateschluss: 10. Juni

Nr. 9/2009: **Gender in der Sozialen Arbeit**  
Redaktionsschluss: 20. Juli  
Inserateschluss: 10. August

Nr. 10/2009: **Soziale Arbeit mit Älteren**  
Redaktionsschluss: 20. August  
Inserateschluss: 10. September

Nr. 11/2009: **Sozialmanagement**  
Redaktionsschluss: 20. September  
Inserateschluss: 10. Oktober

Nr. 12/2009: **Übergänge**  
Redaktionsschluss: 20. Oktober  
Inserateschluss: 10. November

Kontakt: [redaktion@sozialaktuell.ch](mailto:redaktion@sozialaktuell.ch)