

Führungskompetenz

Wie entsteht Motivation und Verbindlichkeit? – Wirksam führen

Gabriele Bartsch



© Prostock-Studio/iStock/Getty Images

Worum es geht

Was motiviert Menschen und wodurch wird Motivation zerstört? Verbindlichkeit und ein angemessener Umgang mit Widerstand spielen eine wesentliche Rolle sowie die Konzentration auf die drei Kernaufgaben von Schulleitung. Wie Sie wirksam führen und damit motivieren, lesen Sie in diesem Beitrag.

1. Was ist Motivation?

Aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen wissen wir heute, dass der Wunsch nach Gemeinschaft und sinnstiftendem Handeln zur sozialen und biologischen „DNA“ des Menschseins gehört. Mit dieser Grundausstattung des menschlichen Gehirns kommen wir schon zur Welt und weil das Gehirn auch ein „soziales“ Organ ist, findet eine permanente wechselseitige Beeinflussung von biologischer Ausstattung und sozialer Entwicklung statt.

Der Arzt und Psychiater Joachim Bauer hat herausgefunden, dass menschliches Handeln auf Resonanz und Kooperation ausgelegt ist. Aus der Erlebnispädagogik ist hinlänglich bekannt, dass junge Menschen dann besonders motiviert sind, wenn sie sich bei einer Aufgabe als selbstwirksam erleben und Sinn stiften können. Und der Soziologe Hartmut Rosa weist uns ganz aktuell auf das menschliche Bedürfnis nach Resonanz hin. Im Gegenüber einen Widerhall zu finden ist eine Voraussetzung für eine Gemeinschaftserfahrung und unserer Beziehung zur Welt.

Dies bedeutet, dass wir grundsätzlich davon ausgehen können, dass Menschen gut sein möchten, dass sie mit ihren Potenzialen und Fähigkeiten gesehen werden und dass sie ihren Teil zu einem größeren Ganzen beitragen möchten. Diese Ausgangsmotivation kann allerdings durch negative Erfahrungen, Traumata und Kränkungen zerstört werden.

Was Menschen motiviert und warum Fairness wichtig ist

Häufig kann man in Schulen beobachten, dass im Kollegium viel diskutiert, wenig beschlossen und noch viel weniger umgesetzt wird.

Diese mangelnde Verbindlichkeit ist ein großer Motivationskiller, weil unklar ist, wofür man sich anstrengen soll. Erlebt man eine solche Konstruktion über einen längeren Zeitraum, ist es nicht verwunderlich, wenn sich die einzelnen Mitglieder eines Kollegiums auf ihren individuellen Lehrauftrag zurückziehen und wenig Engagement für übergeordnete Aufgaben zeigen.

Wichtig

Fokussieren Sie sich deshalb auf die **drei relevanten Aufgaben als Schulleitung**:

- Kommunikation und
- für Entscheidungen und deren Umsetzung sorgen,
- Organisation und Personal entwickeln.

2. Wie Verbindlichkeit entsteht

Das ist für wir zur Genüge: Wir haben mit kreativen Methoden und viel Enthusiasmus Ideen entwickelt, Entscheidungen gefällt und nach einiger Zeit stellen wir fest, es ist nichts passiert (oder nur wenig oder nur von Einzelnen).

Lassen Sie als Schulleitung dies auf keinen Fall zu, ansonsten wird Ihre Autorität schnell untergraben.

Nach Komplexität und Größe der getroffenen Vereinbarungen, legen Sie fest,

- in welchen Abständen überprüft werden soll, was gelaufen ist und
- ob/wie Sie mit dem Ergebnis zufrieden sind.

Wichtig

Wichtig ist dabei die Haltung, in der Sie Vereinbarungen überprüfen. Es soll nicht darum gehen, Menschen dabei zu ertappen, dass sie nichts gemacht haben oder gar Schuldige zu finden, sondern Menschen wertschätzend daran zu erinnern, was vereinbart wurde.

Um Scham und Ärger im Kollegium zu vermeiden, kündigen Sie mit der Einladung in der Tagesordnung für die nächste Teamsitzung, für das nächste Projektgruppen-Meeting oder für die folgende Gesamtlehrerkonferenz an, dass Sie

- Vereinbarungen,
- Umsetzungsschritte oder
- Zwischenergebnisse

diskutieren wollen. Immer mit dem Ziel, zu prüfen ob Sie im Plan sind oder ob Planungen korrigiert werden müssen.

Sichten Sie alle Kommunikationsformate, die an Ihrer Schule üblich sind, und planen Sie systematisch Überprüfungen ein. So können Sie rasch korrigieren, wenn sich seit der Planung wichtige Parameter geändert haben, etwa wenn durch eine neue Vorschrift seitens der Schulverwaltung die getroffenen Vereinbarungen durchkreuzt werden.

Die Kollegiumsmitglieder sollten nur einmal die Erfahrung machen, dass die Nichtinhaltung oder Nichterfüllung einer Vereinbarung folgenlos bleibt. Durch die Überprüfung von Vereinbarungen erleben sie, dass es Ihnen ernst ist. Und Sie selbst werden Folgen erleben: Sobald dieses Verfahren eingespielt ist, entsteht eine Kultur der Anerkennung, Wertschätzung und Unterstützung und die Kollegiumsmitglieder werden sich darauf freuen.

Warum Widerstand ein gutes Zeichen ist

Gewöhnlich ist uns Widerstand lästig, weil er unseren Enthusiasmus gestoppt, wir empfinden Widerstand als Kritik an unseren Plänen und Vorhaben. Widerstand bringt Zeitverzögerung und schlechte Stimmung. So nehmen wir die widerständige Person als Störfaktor wahr und neigen dazu, diesen Widerstand zu ignorieren.

Doch ändert man die Perspektive, zeigt sich Widerstand in einem ganz anderen Licht. Dann wird Widerstand nämlich zu einem wichtigen Signal.

- **Habe ich an meiner Schule bisher etwas übersehen?**

Vielleicht gibt es generell Überforderung in der Schule oder die Aufgaben sind ungleich verteilt. Oder die Kollegiumsmitglieder erfahren zu wenig Anerkennung und Wertschätzung und haben nicht sofort wieder Lust an den nächsten Stress. Es kann auch sein, dass das Kollegium ein feines Gespür hat für fehlende Ressourcen.

- **Wodurch gibt es gute Gründe für Widerstand?**

Widerstand kann auch dafür sein, dass ich selbst zu schnell bin. Gerade wenn man sich schon etwas länger mit einer Idee beschäftigt hat, unterschätzt man, dass die anderen Zeit brauchen, um zu verstehen, worum es geht.

- **„Was soll uns gehen?“**

Eine solche Aussage kann darauf hindeuten, dass die Person schon mit Umsetzungsfragen beschäftigt ist, also gar nicht grundsätzlich dagegen ist. Dies kann in einer Phase der kreativen Ideenentwicklung störend sein. Wichtig ist dann, die Bedenken nicht wegzuwischen, sondern in

Sie wollen mehr für Ihr Fach?

Bekommen Sie: Ganz einfach zum Download im RAABE Webshop.



✓ **Über 5.000 Unterrichtseinheiten**
sofort zum Download verfügbar

✓ **Webinare und Videos**
für Ihre fachliche und
persönliche Weiterbildung

✓ **Attraktive Vergünstigungen**
für Referendar:innen
mit bis zu 15% Rabatt

✓ **Käuferschutz**
mit Trusted Shops

Jetzt entdecken:
www.raabe.de

