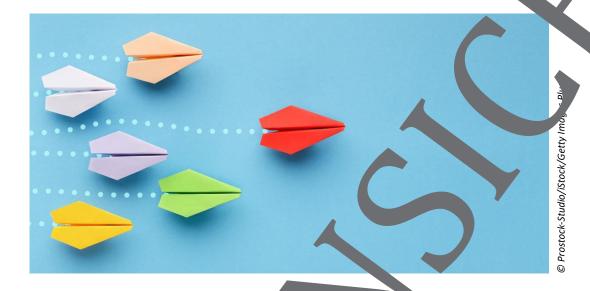
### Führungskompetenz

# Wie entsteht Motivation und Verbindlichkeit? – Wirksam führen

Gabriele Bartsch



#### Worum es geht

Was motiviert Menschen und wodurch wird Motivation zers. \*2 Verbindlichkeit und ein angemessener Umgang mit Widerstand spielen wire wesentliche Roje sowie die Konzentration auf die drei Kernaufgaben von Schulleitung. Wir Sie wirk führen und damit motivieren, lesen Sie in diesem Beitrag.

#### 1. Was ist Motivation?

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

Der Arzt und Psychiater Joachim Bauer hat herausgefunden, dass met shliches Hausen auf Resonanz und Kooperation ausgelegt ist. Aus der Erlebnispädagogik ist ninlänglich bekannt, wie in ge Menschen dann besonders motiviert sind, wenn sie sich bei einer aufgabe als selbstwirksam erleben und Sinn stiften können. Und der Soziologe Hartmut Rosa weist unganz aktuell auf ihr menschliche Bedürfnis nach Resonanz hin. Im Gegenüber einen Widerhall zu den ist eine Veraussetzung für eine Gemeinschaftserfahrung und unserer Beziehung. Welt.

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

#### Was Menschen motiviert und warum Fairn wichtig i

Häufig kann man in Schulen beobachten, dass im "legium viel diskutiert, wenig beschlossen und noch viel weniger umgesetzt v

Diese mangelnde Verbindlichkeit ist ein g. ßer Motivationskiller, weil unklar ist, wofür man sich anstrengen soll. Erleb an eine solche Konst von über einen längeren Zeitraum, ist es nicht verwunderlich, wenn sic die e. Mitglieder eines Kollegiums auf ihren individuellen Lehrauftrag zurückziehen und weil a Engrageme. Wübergeordnete Aufgaben zeigen.

#### Wichtig

Fokus eren Sie son deshalb auf de drei relevanten Aufgaben als Schulleitung:

- Juli on und
- für Entse ungen und deren Umsetzung sorgen,
- ranisation consolation sonal entwickeln.

#### 2. Wie Veil indlichkeit entsteht

Das 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).

assen 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 fo<sup>t</sup> iende Gesamtlehrerkonferenz an, dass Sie

- Vereinbarungen,
- Umsetzungsschritte oder
- Zwischenergebnisse

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

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

Die Kollegiumsmitglieder sollten nur einmal die Erfahrung machen, dass die Nicht inhaltung oder Nichterfüllung einer Vereinbarung folgenlos bleibt. Durch in Überprüfung von Vereinbarungen erleben sie, dass es Ihnen ernst ist. Und Sie selbst werden Folgen verleben: Sobald dieses Verfahren eingespielt ist, entsteht eine Kultur der Ander verleben: Sobald dieses Verfahren eingespielt ist, entsteht eine Kultur der Ander verleben: Sobald dieses Verfahren eingespielt ist, entsteht eine Kultur der Ander verleben: Sobald dieses Verfahren eingespielt ist, entsteht eine Kultur der Ander verleben: Sobald dieses Verfahren eingespielt ist, entsteht eine Kultur der Ander verleben: Sobald dieses Verfahren eingespielt ist, entsteht eine Kultur der Ander verleben: Sobald dieses Verfahren eingespielt ist, entsteht eine Kultur der Ander verleben: Sobald dieses Verfahren eingespielt ist, entsteht eine Kultur der Ander verleben: Sobald dieses Verfahren eingespielt ist, entsteht eine Kultur der Ander verleben: Sobald dieses Verfahren eingespielt ist, entsteht eine Kultur der Ander verleben: Sobald dieses Verfahren eingespielt ist, entsteht eine Kultur der Ander verleben: Sobald dieses Verfahren eingespielt ist, entsteht eine Kultur der Ander verleben: Sobald dieses Verfahren eingespielt ist, entsteht eine Kultur der Ander verleben: Sobald dieses Verfahren eine Verfa

#### Warum Widerstand ein gutes Zeichen ist

Gewöhnlich ist uns Widerstand lästig, w. w. Lie unserem Enthusiasmus gestoppt, wir empfinden Widerstand als Kritik an unseren Plänen und Vorb L. Lieferstand bringt Zeitverzögerung und schlechte Stimmung. So nehmen wir die wide ständige Per on als Störfaktor wahr und neigen dazu, diesen Widerstand zu ignorieren

Doch ändert man die Verspektive, eigt sich Wid stand in einem ganz anderen Licht. Dann wird Widerstand nämlich zu eine wich geen

#### Habe ich an meiner Scholisher etwas übersehen?

Vielleicht of Generall Über und in der Schule oder die Aufgaben sind ungleich verteilt. Oder die Kollegium Gelieder erfahren zu wenig Anerkennung und Wertschätzung und haben nicht se fort wieder Lust auch nächsten Stress. Es kann auch sein, dass das Kollegium ein feines Gespüllert für fehlende Resourcen.

#### – ht es g Gründe für V iderstand?

Wit erstand ka. Adafür sein, dass ich selbst zu schnell bin. Gerade wenn man sich schon etwas inger mit einer Idee beschäftigt hat, unterschätzt man, dass die anderen Zeit brauchen, um zu vorstehen, worum es geht.

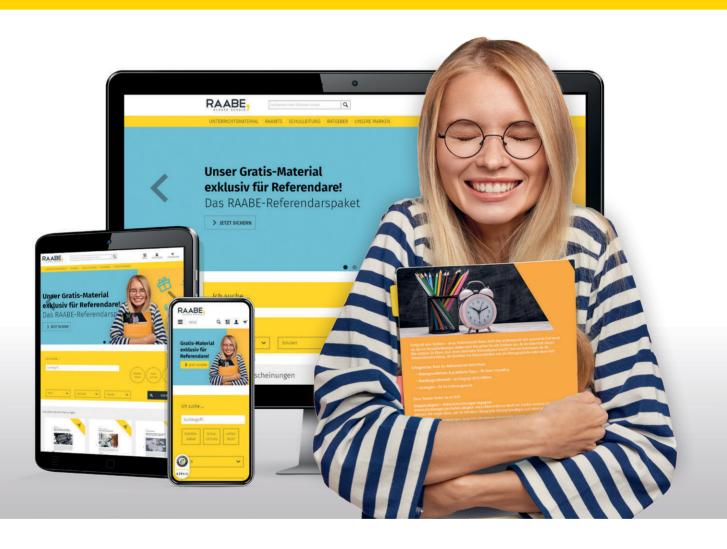
#### s gehen?"

Eine solch ssage 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

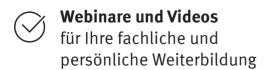


## Sie wollen mehr für Ihr Fach?

Bekommen Sie: Ganz einfach zum Download im RAABE Webshop.







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

Käuferschutz
mit Trusted Shops

Jetzt entdecken: www.raabe.de

