

I.29

Mich selbst erfolgreich führen

Emotional Leading – im Schulalltag intelligent und gefühlvoll führen

Cornelia Schenk, Coachin und Unternehmensberaterin



© RAABE 2019

© Getty Images Plus

Ein autoritärer Führungsstil, der auf Stärke und Machtdemonstration setzt, ist nicht mehr zeitgemäß. Emotionen am Arbeitsplatz sind heute trotzdem noch immer ein Tabuthema. Im komplexen Schulalltag kann die Selbst- und Mitarbeiterführung jedoch erheblich erleichtert werden, wenn Sie Ihre Gefühle bewusst steuern, Ihre eigenen und die Bedürfnisse anderer wahrnehmen und positive Emotionen im zwischenmenschlichen Umgang fördern.

KOMPETENZPROFIL

Zielgruppe: Schulleitungen, Stellvertreter

Schlüsselbegriffe: Leadership, Führungsstil, Kommunikation, Emotionen, Mitarbeiterführung, Selbstreflexion, Selbstvertrauen, Changemanagement, Grundbedürfnisse, Körpersprache, Arbeitsverhalten, Arbeitsstil

Einsatzfeld: Im Kollegium

Thematische Bereiche: Schulmanagement, Schulkultur, Schulqualität, Schulführung

Praxisinstrumente: 3 Fragebögen, 1 Übung

Inhaltsverzeichnis

1. Emotionale Führung	3
2. Die menschlichen Grundbedürfnisse als Grundlage emotionaler Führung	4
M 1 Fragebogen: Einfluss von Grundbedürfnissen auf Führungsverhalten	7
3. Emotional Leading für sich selbst anwenden	9
M 2 Übung zur Empathie	9
4. Das Kollegium emotional führen	11
M 3 Fragebogen: Fremdeinschätzung des emotionalen Führungsstils der Schulleitung	12
M 4 Fragebogen: Selbsteinschätzung zur emotionalen Führung des Kollegiums	14
5. Die positiven Auswirkungen emotionaler Führung	17
6. Fazit – das Wesentliche auf einen Blick	17
7. Neu Denken: Kommunikation nach einem Unglück	18

1. Emotionale Führung

Ein autoritärer Führungsstil, der sich durch Stärke und Machtdemonstration ausweist, ist nicht mehr zeitgemäß. Andererseits sind Emotionen am Arbeitsplatz noch heute ein Tabuthema. Rationalität und Sachlichkeit werden als Grundlage der Zusammenarbeit gesehen. Gefühle gelten als irrational und unberechenbar. Viele Führungskräfte sind meist immer noch der Meinung, dass sie eine produktive Arbeitsleistung eher behindern als fördern. Ihnen ist zu wenig bewusst, welche Rolle Gefühle im Umgang mit anderen Menschen spielen. Dabei wurde in zahlreichen Untersuchungen nachgewiesen, dass Gefühle im Berufsleben ihre Berechtigung und Bedeutung haben. Das Abspalten der emotionalen Ebene hat Konsequenzen, die oft nicht erkannt werden und eine stressarme Führung verhindern. Dennoch zeigt sich gerade im Schulbetrieb mehr als in anderen Arbeitsbereichen die große Macht der Emotionen. Hier prüfen, beurteilen und bewerten Lehrer ihre Schüler, Schulleitungen und Eltern die Lehrkräfte, Seminarleiter die Referendare und auf informelle Weise Kollegen die Kollegen. Damit sind zweifellos starke Emotionen verbunden. Wer sie aus dem Geschehen ausblenden will, unterschätzt ihren Einfluss auf ein funktionierendes Schulsystem. Aus der Reihe moderner Führungsstile, die einem gewandelten Werteverständnis im Arbeitsalltag Rechnung tragen, muss das Konzept der emotionalen Führung den schulischen Alltag befruchten.

Emotionen spielen eine große Rolle im Schulalltag

Fähigkeiten zur emotionalen Führung

- Emotionale Intelligenz,
- Fähigkeit zur Motivation der Kollegen,
- sinnvolle Planung,
- Training Ihrer sozialen Fähigkeiten,
- Fähigkeit zur stressarmen Kommunikation
- Empathie und Einfühlungsvermögen.

Begünstigende Faktoren für einen emotionalen Führungsstil

- Ein intelligenter Umgang mit den eigenen Emotionen und denen der Kollegen,
- positive Emotionen bei sich und den Kollegen stärken,
- Bei Veränderungen, das Kollegium zu einem und auf gemeinsame Ziele auszurichten.
- Auf individuelle Stärken und Bedürfnisse der Kollegen eingehen.
- Vertrauen aufbauen durch häufige Feedbackgespräche und positive Kommunikation.
- Sich in den anderen hineinversetzen und empathisch reagieren.
- Ein Arbeitsklima schaffen, in dem sich die Kollegen mit ihrer Kompetenz ernst genommen und verstanden fühlen.
- Wert auf eine positive Arbeitsatmosphäre legen.
- Für Mitarbeiter Ansprechpartner bei persönlichen Problemen oder bei Konflikten mit Kollegen sein.

Führungsleitlinien für den emotionalen Führungsstil

- Regelmäßiges Feedback geben und auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen negativen und positiven Kritikpunkten achten.
- In Einzelgesprächen für Probleme der Kollegen Lösungen suchen, die zu ihren Stärken passen.
- Eine Balance finden zwischen Führung und Freiheit der Kollegen.
- Die Kollegen nicht nur in ihrer Rolle als Lehrer wahrnehmen.
- Sich bewusst machen, dass Lehrer auch noch ein Leben außerhalb der Arbeit haben (sollen).
- Neue Kollegen willkommen heißen und sie in ihrer Eingewöhnungsphase unterstützen.
- Kommunikation so gestalten, dass Sie aktiv zuhören und Informationen geben.

- Passende Gelegenheiten suchen und nutzen, um Ihren Kollegen Ihre Botschaften, Ihre Erwartungen und Ihre Ziele klar zu kommunizieren.
- Kollegen unterstützen, Probleme eigenständig und mit Hilfe von Kollegen zu lösen.
- Für Fortbildung und Förderung der Kollegen sorgen und dabei ihre speziellen Stärken berücksichtigen.
- In Krisenzeiten an der Seite des Kollegiums mitarbeiten und Präsenz zeigen.
- Kollegen unterstützen Defizite abzubauen und gute Lehrer zu werden.
- Den Kollegen zeigen, dass Sie auf einen offenen Dialog setzen und Sie bei Changeprozessen ihre Bedenken und Sorgen anhören und ernst nehmen.

Grenzen und Fallen des emotionalen Führungsstils

Emotionale Führung muss gelernt werden

Ein emotionaler Führungsstil ist zeitintensiv, bevor Sie Früchte ernten können, werden Sie viel Aufbauarbeit leisten müssen. Werte wie Vertrauen, Kollegialität oder Fairness sind nicht in einem Intensivseminar rasch anzutrainieren oder wie Zaubertricks anwendbar. Wer Emotionen im Zusammenhang mit der Situation beurteilen will, wird schnell vor der Frage konfrontiert: Kann ich mich jetzt auf mein Gefühl verlassen und mich bei meiner Vorgehensweise davon leiten lassen oder ist mein Gefühlsausdruck in dieser Situation unangemessen und ein schlechter Ratgeber?

Tipp

Emotionale Führung ist professionelle Führung

Emotionale Führung sollten Sie nicht mit folgenden unprofessionellen Verhaltensweisen verwechseln:

- Der Chef ist immer nett und gut gelaunt.
- der Chef übt keine Kritik und verleiht nur gute Bewertungen,
- der Chef lässt seinen Gefühlen freien Lauf.

Emotionale Führung heißt nicht aus, Kritik zu äußern und Vorgaben durchzusetzen. Sie unterscheidet sich durch konstruktive Kritik, bei der es um Lösungen auf der Grundlage von Empathie und emotionaler Intelligenz geht, von cholerischen Wutanfällen oder anderen ungebremsten Gefühlsausbrüchen.

2. Die menschlichen Grundbedürfnisse als Grundlage emotionaler Führung

Emotionen hängen mit Grundbedürfnissen zusammen

Der Unterschied zwischen den individuellen Bedürfnissen eines jeden Menschen und den Grundbedürfnissen kann leicht erklärt werden. Vielleicht wünscht sich der Französischkollege A. ein Ferienhaus in der Bretagne. Sein Kollege B. verspürt als Sportlehrer ein ganz anderes Bedürfnis. Er möchte ein Segelschein machen. Beide Bedürfnisse sind nachvollziehbar, aber sie sind nicht lebensnotwendig. Grundbedürfnisse sind es und zwar über alle Kultur- und Sprachgrenzen hinweg. Wenn Sie sich z. B. angegriffen oder verkannt, reagieren Sie automatisch mit entsprechend starken Emotionen wie Wut oder Fassungslosigkeit. Unsere Emotionen sind wie Wegweiser zu unseren Grundbedürfnissen. Wir spüren es, ob sie erfüllt oder verletzt werden. Auch wenn wir es uns gedanklich schönreden, wir fühlen uns nicht wohl. Etwas stimmt nicht. Dass ich mir kein Ferienhaus leisten kann, macht sicher auch etwas traurig, aber letztlich lernt man, damit umzugehen. Wenn ich aber das Gefühl habe, ich bin im Kollegium isoliert und nicht wertgeschätzt, dann gefährdet dieser Gefühlszustand auf Dauer massiv die Gesundheit.

Tipp

Lernen Sie die menschlichen Grundbedürfnisse kennen!

Grundbedürfnisse sind allen Menschen eigen und Ihre Erfüllung bzw. Missachtung hat einen erheblichen Einfluss auf unser Gefühlserleben. Für das Konzept der emotionalen Führung spielt die Kenntnis der Grundbedürfnisse deswegen eine zentrale Rolle. Ihre Erfüllung ist zentral für unsere Gesundheit und unser Wohlbefinden.

Modelle zur Klassifikation menschlicher Grundbedürfnisse

Es gibt mehrere Modelle zur Klassifikation menschlicher Grundbedürfnisse. Wichtige Denkansätze dazu lieferten in USA die Psychologen A. Maslow, E. Deci und R. Ryan und in Deutschland der Psychologieprofessor K. Grawe.

Abraham Maslow	Klaus Grawe	Richard Ryan & Edward Deci
Physiologische Bedürfnisse		
Sicherheit	Orientierung/Kontrolle	Autonomie
Liebe/Zugehörigkeit	Bindung	Bindung
Selbstwert	Selbstwerterhöhung	
Selbstaktualisierung		
	Lustgewinn	
		Kompetenz

Die Grundbedürfnisse im Führerblick

1. Das **Bedürfnis nach Bindung**. Menschen sind zentral social, ein Ausschluss aus der Gemeinschaft zieht heute nicht mehr den biologischen Tod nach sich, aber den sozialen. Nicht ohne Grund werden in der Welt vor heute Initiativen gegen Einsamkeit gegründet. Lehrer, die sich im Kollegium geschätzt fühlen, nehmen nicht alles sofort persönlich und sind weniger kränkbar.

Bindung führt zu Zufriedenheit

Tipp

Reagieren Sie hellhörig auf Rückzug!

Wenn Kollegen sich zurückziehen und wenig(er) Engagement zeigen, ist das nicht unbedingt Ausdruck einer innerlichen Kündigung, sondern ein Zeichen, dass sie sich nicht zugehörig fühlen.

Mögliche Ursachen wären dann im Sinn eines emotionalen Führungsstils in einem Gespräch zu erklären und zu ändern.

Kontrolle, Orientierung und Sicherheit sind elementar

2. Das **Bedürfnis nach Autonomie** ist verbunden mit dem nach Kontrolle und Orientierung sowie nach Sicherheit. Wenn Neuerungen und Veränderungen im schulischen Alltag eintreten, kann es passieren, dass Kollegen zur Überzeugung kommen, zu wenig Informationen zu erhalten und in wichtige Entscheidungen nicht einbezogen zu werden. Dann entstehen Gefühle der Hilflosigkeit und Ohnmacht: „Ich kann es nicht ändern, ich bin ein Opfer der Umstände. Egal was ich versuche, es ändert sich nichts an meiner Situation.“ Sie fühlen sich in Ihrem Bedürfnis nach Selbstaktualisierung eingeschränkt. Eine Situation der Kontrolllosigkeit wird als großer Stress erlebt und damit zum Gesundheitsrisiko.

Tipp

Fordern Sie Ihr Kollegium!

Martin Seligman, einer der Begründer der Positiven Psychologie, hat das Konzept der erlernten Hilflosigkeit vorgelegt. Kollegen, denen aus welchen Gründen auch immer die Erfahrung fehlt, sich aus der Klemme zu ziehen oder die Situation in einem Sinn ändern zu können, lernen, sich als hilfloses Opfer zu fühlen und neigen zu depressiven Verhaltensweisen. Durch Herausforderungen, die zu Erfolgserlebnissen verhelfen, kann man diese Hilflosigkeit auch wieder verlernen.

Ein gesunder Selbstwert hilft im Schulalltag

3. Das **Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und Selbstwertschutz** spielt in jedem Arbeitsleben eine wichtige Rolle. Keiner kommt gut damit klar, wenn man ungerecht behandelt fühlt oder von ihm schlecht gesprochen wird. Das Selbstwertgefühl wird auch von dem Bedürfnis gespeist, sich als kompetent zu erleben, was man einbringen kann, erfährt, dass seine Arbeit bedeutsam und wertvoll ist und es seinen Platz im Leben einnimmt. Jeder Mensch will sich entsprechend diesem Grundbedürfnis geschätzt und anerkannt fühlen. Studien zeigen sogar, dass gesunde Menschen dazu neigen, ihren Selbstwert und ihre Fähigkeiten sogar ein wenig zu überschätzen.

Tipp

Korrigieren Sie falschen Selbstschutz!

Wenn Kollegen ihren (schwachen) Selbstwert schützen wollen, passen sie sich an andere Menschen an, stark an, suchen die Mehrheit, ergreifen keine Initiative und vertreten keinen eigenen Standpunkt. So gehen wertvolle Fähigkeiten, die der Kollege möglicherweise zu bieten hätte, für die Gemeinschaft verloren. Hier kann die Schulleitung überlegen, mit welchen Aufgaben man den Selbstwert des Kollegen stärken kann.

Unterstützung stärkt das Zugehörigkeitsgefühl

Die **Grundbedürfnisse nach Zugehörigkeit** und einem guten Selbstwertgefühl hängen eng zusammen. Gerade in einem sozialen Arbeitsbereich wie dem Schulwesen hat die Schulleitung die große Chance, mehr als in der freien Wirtschaft, durch einen emotionalen Führungsstil beide Bedürfnisse in eine Aufwärtsspirale positiver Emotionen zu lenken, die sich gegenseitig befruchten. Nichts stärkt das Selbstwertgefühl so gut wie das Gefühl, dazuzugehören und Unterstützung zu erfahren. Lehrer mit einem guten Selbstwertgefühl tragen zur Bereicherung des Gemeinschaftsgefühls bei.

Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch
SSL-Verschlüsselung

Mehr unter: www.raabe.de