

## **Grundschulthema Berufseinstieg**

Textauszug aus Beitrag Seite 34 - 38

### **In Kontakt sein**

### **Beziehungsgestaltung und emotionale Führung als Faktoren gelingender Arbeit in der Schule**

Angela Wiewiorra

Die notwendige Beziehungsgestaltung und Führung im Unterricht<sup>1)</sup> sowie die gesunde Balance beider Elemente stellen die größten Herausforderungen an professionelles Handeln in unserem Beruf dar. Diese Erfahrung mache ich immer wieder in meiner Arbeit in der 2. Phase der Ausbildung als Leiterin eines Pädagogikseminars, als Moderatorin von kollegialen Beratungsgruppen in der Berufseingangsphase sowie als Supervisorin von berufserfahrenen Lehrkräften.

Wir begegnen Schülerinnen und Schülern, die psychisch nicht stabil sind und Defizite im Bereich der sozialen bzw. emotionalen Kompetenz haben. Ihre Verhaltensweisen können zu Unterrichtssituationen führen, die von Destruktion und Aggressivität gekennzeichnet sind. Für Lehrkräfte wird es immer schwieriger, eine effektive Arbeitsbeziehung zu gestalten, die das Lehren und Lernen fördert und zugleich auch der Stressreduzierung und somit der Gesunderhaltung aller dient.

### **Beziehung und Führung sind neurobiologische Einflussgrößen**

Aus den neurobiologischen Erkenntnissen der letzten Jahre wissen wir, dass die Erfahrungen, die wir in unseren Beziehungen machen, sich unmittelbar auf unseren Körper und unseren Geist auswirken. Unser Gehirn verwandelt die nichtstoffliche psychische Erfahrung in stoffliche biologische Signale. Dabei entstehen entweder Motivation und Lust oder Stress und Angst. Je nachdem wie wir uns fühlen, werden die Motivationssysteme<sup>2)</sup> oder die Angst- und Stresssysteme<sup>3)</sup> aktiviert. Die positive Erfahrung von guten Beziehungen in der Klasse bedingt, dass Lehrkräfte sowie Schülerinnen und Schüler Lust auf Unterricht haben, sich wohlfühlen und vertrauen. Das hat wiederum positive Auswirkungen auf Körper und Seele. (Vgl. Artikel »Zu sich kommen statt außer sich geraten. Wirkungsvolles Stressmanagement«, S. 10 – 13 in diesem Heft.)

Nach dem Mediziner, Neurobiologen und Psychotherapeuten Joachim Bauer ist Kern jeder Beziehung, dass ich spüre, was mit dem anderem los ist, und dass ich selber wiederum so auftreten kann, dass ich den anderen in Resonanz bringen kann. »Die Kunst des guten Lehrers besteht darin, dass er diese Resonanz in beide Richtungen in Aktion bringen kann.«<sup>4)</sup> Das bedeutet, dass wir als Lehrkräfte einerseits ein Gespür dafür haben müssen, in welchem Zustand sich unsere Schülerinnen und Schüler zurzeit befinden, und andererseits so auftreten müssen, dass wir die Resonanz der Schülerinnen und Schüler erzeugen, d. h. sich die Begeisterung für das Thema und unsere Präsenz auf die Schülerinnen und

Schüler übertragen. Schülerinnen und Schüler wollen und brauchen beides: Verständnis und Führung.<sup>5)</sup> Aufgrund der Spiegelneurone<sup>6)</sup> sind wir einerseits anatomisch gesehen dazu in der Lage, fühlen zu können, was ein anderer fühlt, und so Verständnis für die Gedanken, Gefühle und Handlungen anderer Menschen zu haben, und andererseits besitzen wir die Fähigkeit, andere in Resonanz zu versetzen und dadurch zu führen.

### **Beziehungs- und Führungskompetenz kann weiterentwickelt werden**

Neben diesen intuitiven Fähigkeiten bedarf es zur Professionalisierung im Lehrerberuf zudem eines praktischen und anwendbaren Wissens über die Gestaltung von Beziehungen und über resonanzerzeugende Führung im Unterricht. Entscheidend ist der Ausbau Ihrer eigenen Beziehungs- und Führungskompetenz, damit Sie Ihren Beruf auch weiterhin gesund und mit Engagement und Freude ausüben können wie am Berufsstart.

Ich möchte Ihnen zwei Modelle vorstellen, die einen Einblick geben in die Grundlagen gelingender Beziehungsgestaltung und resonanzerzeugender Führung und die so auch Einsichten anregen in mögliche Ursachen gestörter Beziehungsabläufe. Die Berücksichtigung der Grundlagen gelingender Beziehungsgestaltung im Unterricht bewirkt die Schaffung eines positiven Lern- und Arbeitsklimas sowie das Gelingen guter Beziehungen zu – auch für Sie bisher schwierigen – Schülerinnen und Schülern. Viele (angehende) Lehrkräfte, die ich auf ihrem Weg begleitet habe, und ich selbst haben diese Modelle gewinnbringend für die Schülerinnen und Schüler und für uns Lehrkräfte im Unterricht einsetzen können.

### **Beziehungsbedürfnisse erkennen und angemessen beantworten**

Mit Hilfe des Modells von R. G. Erskine und R. L. Trautmann<sup>7)</sup> möchte ich Ihnen eine Möglichkeit aufzeigen, als Lehrkraft Zustände, Absichten und Motive von Schülerinnen und Schülern im Unterricht zu erkennen und sie darüber hinaus für eine gelingende Beziehungsgestaltung im Unterricht zu nutzen. Erskine und Trautman haben schon 1996 die grundlegende Beziehungsbedürftigkeit des Menschen als tiefstes Motiv seines Handelns beschrieben. Nach von ihnen durchgeführten Untersuchungen formulierten sie acht Beziehungsbedürfnisse, die als entscheidende Faktoren gelingender Beziehung gelten. Sie zu befriedigen sind wir selbst nicht in der Lage, sondern bedürfen dafür anderer Menschen. Selbst wenn wir uns dessen meist nicht bewusst sind, hungern wir danach, dass unsere Beziehungsbedürfnisse erkannt, wertgeschätzt und angemessen beantwortet werden.

Wichtig ist, dass diese Beziehungsbedürfnisse in unterschiedlichen Ausprägungen in jeder Form von Beziehung zu finden sind – in privaten Beziehungen sowie Arbeitsbeziehungen, also auch in der Beziehung zwischen Lehrkraft und Schülerin oder Schüler.

Für eine erfüllte Beziehungsgestalt zwischen Lehrkraft und Schülerin bzw.

Schüler müssen die Beziehungsbedürfnisse der Schülerin oder des Schülers von der Lehrkraft erkannt und angemessen beantwortet werden. Das Beziehungsbedürfnis der Schülerin bzw. des Schülers und das Beziehungsangebot der Lehrkraft müssen ineinandergreifen, um zu einem gemeinsamen Gestaltabschluss zu kommen. Die jeweils angemessenen Beziehungsangebote müssen zudem eine entsprechende und wertschätzende Grundhaltung, d.h. eine korrespondierende Beziehungshaltung beinhalten, die von der Lehrkraft eingenommen und durch Worte, Körpersprache, Gestik oder Mimik zum Ausdruck gebracht werden muss.

Das Modell der acht Beziehungsbedürfnisse von Erskine und Trautmann, das ich mit den entsprechenden Beziehungsangeboten der Lehrkräfte ergänzt habe, gibt somit einen Einblick in und einen Überblick über die maßgeblichen Bedürfnisse, mit denen die Schülerinnen und Schüler in die Beziehungen zu ihren Lehrerinnen und Lehrern hineingehen sowie ihrer angemessenen Beantwortung für eine gelingende Beziehungsgestaltung (vgl. folgende Doppelseite).

Wenn wir erfolgreiche Lehrkräfte betrachten, sehen wir, dass diese – bewusst oder unbewusst – viele dieser Bedürfnisse erfüllen. Hilfreich ist, sich bei einem gezeigten Verhalten einer Schülerin oder eines Schülers zu fragen, welches verdeckte Bedürfnis bzw. welche verdeckten Bedürfnisse hinter dem Verhalten stehen könnten und ihr oder ihm entsprechende Beziehungsangebote zu machen.

Ein besonders wichtiger Moment für die Beziehungsgestaltung ist der Stundenbeginn. Gehen Sie mit einer präsenten, selbstbewussten, innerlich ruhigen (Körper-)Haltung und mit einer lebensfrohen und freundlichen Ausstrahlung zu Ihrer Klasse bzw. Lerngruppe. Nehmen Sie möglichst schon vor dem Betreten des Klassenraums bzw. vor der allgemeinen Begrüßung Kontakt – durch Worte, Gestik, Mimik, Blicke – mit der Klasse und vor allem mit Schülerinnen und Schülern auf, die durch die Art und Weise des Ausdrucks ihrer Beziehungsbedürfnisse immer wieder den Unterricht stören. Befriedigen Sie deren Bedürfnisse nach Sicherheit, Verlässlichkeit etc. schon vor dem Beginn des Unterrichts durch einen freundlichen Satz oder eine interessierte Frage. Zeigen Sie Ihren Schülerinnen und Schülern, dass Sie sie sehen. Nehmen Sie sich dafür drei bis fünf Minuten Zeit, bevor Sie mit dem Unterricht beginnen. Während des Unterrichts seien Sie freundlich, aber bestimmt. Bestätigen Sie anerkennend und verstärken Sie positiv, aber benennen Sie auch klar – jedoch ohne Bloßstellungen und Demütigungen – Lern- und Verhaltensdefizite. Geben Sie hierfür konstruktive und ermutigende Hinweise, mit der Vermittlung der Vision, zu etwas Besserem fähig zu sein. Stehen Sie zu Ihren Regeln, Wertmaßstäben, zu gegenseitigem Respekt und seien Sie dabei authentisch.

### **Resonanz erzeugende emotionale Führung**

Überlegen Sie einmal, wie zu Ihrer Schulzeit eine Lehrkraft die Klasse geführt hat, die Ihre Gefühle im Unterricht angesprochen hat, die Ihre Begeisterung und Leidenschaft geweckt hat und Sie dazu gebracht hat, Ihr Bestes zu geben. Diese Lehrerin oder dieser Lehrer verstand die emotionale Aufgabe von Führung.

Das Modell der emotionalen Führung von Goleman et al.<sup>8)</sup> stützt sich (als einzige Führungstheorie) auf die neuesten Erkenntnisse der Neurologie. Es gründet auf der These, dass die grundlegende Aufgabe von Führungskräften darin besteht, in den Menschen, die sie führen, positive Gefühle zu wecken bzw. Resonanz zu erzeugen. Emotional intelligente Führungskräfte schaffen so ein Klima, das Motivation, Engagement und Kreativität fördert und zu guten Leistungen führt. Gleichzeitig beseitigen sie den Dunst, der durch negative Emotionen entsteht.

Das Modell der emotionalen Führung unterscheidet sechs Führungsstile, die unterschiedliche Wirkungen auf das Verhalten und die Leistungen haben. Die Kunst einer guten Führungskraft besteht vor allem darin zu erkennen, welcher Führungsstil in welcher Situation einzusetzen ist, und zwischen den Führungsstilen flexibel zu wechseln. Nicht zu vergessen ist eine gute Portion Humor. Untersuchungen darüber haben gezeigt, dass ein Scherz oder Lachen zum richtigen Zeitpunkt für ein vertrauensvolles und motiviertes Arbeitsklima eine wesentliche Rolle spielt.

Hierzu bedarf es der Weiterentwicklung der eigenen emotionalen Kompetenz. Wichtig ist zunächst jedoch die Bewusstheit über die Existenz der sechs Führungsstile sowie deren resonanz-erzeugende Wirkung.

Im Folgenden habe ich die sechs Führungsstile von Goleman et al. in der Beschreibung hinsichtlich der Organisation Schule und der Lehrkraft als Führungskraft in der Klasse modifiziert.

### **Der visionäre Führungsstil**

Als visionär führende Lehrkraft erhalten oder wecken Sie die Begeisterung der Schülerinnen und Schüler für das Lernen. Sie übertragen Ihre Leidenschaft und Ihr Engagement für das Fach und das aktuelle Thema auf Ihre Schülerinnen und Schüler. Sie schaffen zur Motivation die Transparenz über die individuell oder gemeinsam zu erreichenden Ziele, geben den Schülerinnen und Schülern Angebote und Freiräume und ermöglichen – je nach Leistungsstand – die Erreichung dieser Ziele auf eigenen Wegen. Die Schülerinnen und Schüler erhalten Sicherheit und Klarheit, wenn sie das übergeordnete Ziel sowie die Leistungserwartungen kennen. Bei der Verfolgung eines individuellen Zieles wird die Eigeninitiative gefördert. Bei einem gemeinsamen Ziel stärkt das Wissen der Schülerinnen und Schüler, dass sie mit ihrer Arbeit zur Erreichung beigetragen haben, das Gemeinschaftsgefühl und erzeugt Selbstachtung.

Von den sechs Führungsstilen ist dieser visionäre Ansatz der effektivste. Die Schülerinnen und Schüler bekommen das Gefühl, dass die Aufgaben Bedeutung haben und die Ziele in Einklang mit ihren eigenen Interessen stehen.

Besonders wirkungsvoll ist der visionäre Führungsstil bei Veränderungen wie z. B. bei Lehrkraftwechseln und Lerngruppenveränderungen.

### **Der coachende Führungsstil**

Als coachend führende Lehrkraft ermutigen Sie die Schülerinnen und Schüler, eigene Entwicklungsziele festzulegen, und erarbeiten mit ihnen einen Plan, diese Ziele zu erreichen. Sie stellen dabei klar, wo Ihre eigene Verantwortung als

Lehrkraft liegt und welche Verantwortung die Schülerin bzw. der Schüler wahrnimmt. Sie führen persönliche Gespräche mit Schülerinnen und Schülern und vermitteln damit aufrichtiges Interesse und Ihren Glauben an das Potenzial der Schülerinnen und Schüler. Die Schülerinnen und Schüler spüren, dass Ihnen etwas an ihnen liegt. Somit schaffen Sie eine Bindung und Vertrauen. Leistungsbezogenes Feedback wird so besser angenommen. Als coachende Lehrkraft tolerieren Sie auch nicht angemessene Leistungen und entwickeln eine positive Fehlerkultur in der Klasse.

Der coachende Führungsstil fördert nicht nur die Fähigkeiten der Schülerinnen und Schüler, sondern auch ihr Selbstvertrauen. Er hilft ihnen, selbstständiger zu arbeiten, und motiviert sie, bessere Leistungen zu erbringen.

[..]