



Claus G. Buhren
Svenja Neumann (Hrsg.)

Führungsaufgaben der Schulleitung

Bausteine für die Personal-
und Unterrichtsentwicklung

Buhren/Neumann (Hrsg.) · Führungsaufgaben der Schulleitung

Claus G. Bühren/Svenja Neumann (Hrsg.)

Führungsaufgaben der Schulleitung

Bausteine für die Personal- und Unterrichtsentwicklung

BELTZ

Dr. *Claus G. Buhren* ist Professor an der Deutschen Sporthochschule Köln, Leiter des dortigen Instituts für Schulsport und Schulentwicklung und wissenschaftlicher Leiter der Deutschen Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF).

Svenja Neumann ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Deutschen Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF).

Dieses E-Book ist auch als Printausgabe erhältlich
(ISBN 978-3-407-25746-8).

Die Kopiervorlagen dieses Bandes stehen für Vervielfältigungen im Rahmen von Veranstaltungen in Schulen, Seminaren und in der Lehrerfortbildung zur Verfügung. Die Weitergabe der Vorlagen oder Kopien in Gruppenstärke an Dritte und die gewerbliche Nutzung sind untersagt.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Lektorat: Dr. Erik Zyber

© 2016 Beltz Verlag · Weinheim und Basel
Werderstr. 10, 69469 Weinheim
www.beltz.de

Satz und Herstellung: Lore Amann
Umschlaggestaltung: Michael Matl
Umschlagabbildung: iStock / sstep

E-Book

ISBN 978-3-407-29441-8

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	7
<i>Rolf Arnold/Eva Kleß</i>	
Wenn Schulleitungen einen emotionalen Führungsstil vorleben	8
<i>Olaf-Axel Burow</i>	
Wertschätzende Schulleitung: Der Schlüssel für Engagement, Wohlbefinden und Spitzenleistung	19
<i>Rolf Dubs</i>	
Führung und Moral	27
<i>Frank Sielecki</i>	
Fachunterrichtcoaching – Unterricht nachhaltig entwickeln	39
<i>Wolfgang Saupp</i>	
Professionalisierung des Kollegiums durch kollegiale Unterrichtshospitation	48
<i>Uwe Schaarschmidt</i>	
Lehrergesundheit fördern – Schulen stärken	55
<i>Stefan Marien/Wenke Reimer</i>	
Einführung des Unterrichtsbezogenen Qualitätsmanagements (UQM)	64
<i>Elmar Philipp</i>	
Wertschätzende Kooperation und Erfolgsfaktoren der Teamentwicklung.....	75

Günther Hoegg

Schulrecht für schulische Führungskräfte..... 86

Norbert Posse

Online-gestützte Qualitätssicherung 94

Harald Willert

Führen mit Zielen..... 107

Hans-Rudolf Hartmann

Die Mehrjahresplanung einer Schule als wichtige Führungsaufgabe.....117

Rainer Lersch

**Die Kompetenz zur Kompetenzorientierung – wie Unterrichtsentwicklung
gelingen kann 127**

Maja Dammann

Führungsfeedback – ein wichtiger Teil der schulischen Feedbackkultur 137

Bernd Gasch

Elternbeschwerden – Handlungsalternativen der Schulleitung.....146

Autorenverzeichnis..... 155

Vorwort

Schulleitungen werden als Führungskräfte vor immer neue Herausforderungen und Anforderungen gestellt. Je größer das System, umso komplexer die Aufgaben, könnte man meinen, doch weit gefehlt. Denn auch Schulleiterinnen und Schulleiter von kleinen Grundschulen stehen oft vor dem gleichen Aufgabenspektrum wie ihre Kolleginnen und Kollegen an großen Gymnasien, Gesamtschulen oder Berufskollegs. Die Aufgaben und Anforderungen zu kennen, ist die eine Seite der Medaille, sich ihnen zu stellen und sie zu bewältigen, die andere. Hierzu sind Kompetenzen und Anregungen nötig, praktische Beispiele und geeignete Erfahrungen, die am Besten im gemeinsamen Austausch gewonnen und vertieft werden können. Der Bundeskongress Schulleitung der DAPF (Deutsche Akademie für Pädagogische Führungskräfte) bietet dazu regelmäßig ein Forum an.

Mit diesem Band möchten wir die Beiträge und Werkstätten des letzten Kongresses im Mai 2014 einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung stellen. Führungsaufgaben in der Personal- und Unterrichtsentwicklung waren die zentralen inhaltlichen Themen und Aspekte, die sich in allen Beiträgen widerspiegeln. Dabei geht es um das Verhältnis von Führung und Moral (Dubs), um Wertschätzende Führung (Burow) oder um die Rolle der Schulleitung bei der Ermöglichung von Lernprozessen (Arnold/Kleß). Der Einfluss der Schulleitung auf die Qualität und die Ergebnisse von Unterricht wird mittlerweile durch aktuelle Studien belegt, allerdings muss dieser Einfluss auch aktiv betrieben werden. Deshalb war die Unterrichtsentwicklung ein zentrales Anliegen der Werkstätten, vom Fachunterrichtscoaching (Sielecki), über die Kompetenzorientierung (Lersch) bis hin zur Kollegialen Hospitation (Saupp) – um nur eine Auswahl an Themen zu nennen. Unterrichtsentwicklung braucht wiederum Unterstützung und System (Marien/Reimer), was sich nicht zuletzt in einer systematischen Planung (Hartmann), einer adäquaten Zielorientierung (Willert) und einer guten Arbeit im Team (Phillip) niederschlägt. Dazu müssen auch die Rahmenbedingungen förderlich sein, wozu ein angepasstes Gesundheitsmanagement (Schaarschmidt), zufriedene Eltern (Gasch) und eine datenbasierte Qualitätssicherung beitragen (Posse). Wenn dann auch noch das persönliche Feedback der Schulleitung (Dammann) konstruktiv ausfällt und keine rechtlichen Probleme die Schulleitung in ihrer Arbeit behindern (Hoegg), können schulische Führungskräfte ihre Möglichkeiten entfalten.

Die Autorinnen und Autoren haben in diesem Band eine Vielzahl aktueller Themen der Schul- und Unterrichtsentwicklung aufgegriffen und so aufgearbeitet, dass sie nicht nur als Anregung, sondern auch als Handwerkszeug zu verstehen sind.

Köln, im August 2015

Claus G. Bühren

Rolf Arnold/Eva Kleß

Wenn Schulleitungen einen emotionalen Führungsstil vorleben

1. Einleitung

Ein direkter Zusammenhang zwischen Emotion und Führungsverhalten wurde lange Zeit explizit verneint und als indiskutabel angesehen. Eine Führungsperson sollte vorzugsweise über fachliche, personale und soziale Kompetenzen verfügen, jedoch immer im Hinblick darauf, dass sie bei Problemen eine fachlich objektive Meinung vertritt, diese umsetzt und sich als (Führungs-)Person im Team positioniert. Doch diese strikte Trennung zwischen Verstand und Emotionen, wobei die Gefühlsebene explizit abgegrenzt wird, wurde als nicht ausreichend und zielführend in Bezug auf ein Führungsverhalten erkannt (z. B. Goleman 1999; Steiner 2001; Gonschorrek 2002). »Der ganze Bereich der Kommunikation, Routinen und subjektive Bilder [mit den dazugehörigen Emotionen] jedoch, welche die Wirksamkeit von Interventionen bestimmen, wurde lange Zeit ausgeklammert« (Arnold/Ansorge 2013, S. 77).

Das Wissen darüber, dass der Mensch kein ausschließlich rationales Wesen ist, sondern schon bei Pestalozzi als mit »Kopf, Herz und Hand« beschrieben wird, ist bekannt. Der Mensch besteht aus Verstand, Emotionen und Körper. Eine Ausklammerung eines oder zweier Bereiche lässt sich nicht sinnstiftend vornehmen. Emotionen bzw. Gefühle gelten als Bindeglied zwischen Körper und Verstand (Seidel 2008). Das wird bereits bei jedem Wort oder Gespräch, welches für uns irgendeine Bedeutung hat, ersichtlich: So sind Begriffe wie »Erdbeeren mit Sahne«, »Punkmusik« oder »mein direkter Vorgesetzter« für jeden Menschen mit Sinneseindrücken, Bildern und Erfahrungen und damit mit Emotionen verbunden (Seidel 2008).

Ungeachtet dieser Verknüpfung wird deutlich, dass die parallel zum rationalen Begriff aufgerufene »Gefühlskomponente« (Seidel 2008, S. 12) einen hohen Einfluss auf unsere Entscheidungen hat. »Wie immer Sie entscheiden, es ist Ihr ganz individueller Wille. Die Entscheidung ist *subjektiv, also aus Ihrer persönlichen Sicht richtig* [Hervorhebung im Original]« (Seidel 2008, S. 15 f.). »Sie können nicht verhindern, dass ein Reiz Emotionen bei Ihnen auslöst. Dieser Vorgang ist automatisiert« (Seidel 2008, S. 33). Immer sind Gefühle wie Freude, Gleichgültigkeit, Zufriedenheit, Niedergeschlagenheit, Ablehnung, Unzufriedenheit usw. (ob bewusst oder unbewusst) dabei. »Unsere Gefühle werden durch die Art und Weise unseres bewussten oder unbewussten Denkens und Einschätzungen, durch unsere verinnerlichten oder spontanen Werturteile gesteuert. Je extremer die Einschätzung einer Situation, Person oder Sache ausfällt, umso stärker ist das daraus hervorgehende Gefühl« (Stavemann 2010, S. 24).

Die Wahrnehmung dieser Gefühle und deren gedankliche Weiterverarbeitung haben aber wesentlichen Einfluss auf die weitere Entwicklung des Prozesses, denn Gefühle gelten als älteste Grundlage für unsere Entscheidungsfindung (Seidel 2008). »Es ist unmöglich, dass ein Wort, eine Situation, Person oder Sache uns ärgerlich, wütend, froh, deprimiert, beschämt oder traurig macht. Das verursachen wir selbst durch unsere Bewertung dieses Wortes, dieser Situation, Person oder Sache. Bewertungen ziehen Gefühle nach sich, die inhaltlich und logisch dazu passen. Bewertungsänderungen führen zu anderen Gefühls- und Verhaltensreaktionen« (Stavemann 2010, S. 71 f.).

Wenn wir zu einem wortreichen Streit zwischen zwei Kollegen hinzukommen, die Situation »angespannt ist« und deutliche Worte fallen, wird auch bei uns das Herz anfangen schneller zu schlagen und wir können dieser Situation nicht gelassen zusehen. Und selbst wenn es uns nicht persönlich betrifft, reagieren wir mit inneren oder nach außen sichtbaren Emotionen.

Im folgenden Artikel wird zu Beginn der Einfluss von Emotionen auf unsere Einstellung und unsere Entscheidungen dargestellt und dabei aufgezeigt, dass unser Verhalten oft durch Emotionen beeinflusst wird, die uns nicht (immer) bewusst sind. Solche »blinden Flecke« haben jedoch Folgen für unser Gegenüber, unsere Kollegen/innen oder Mitarbeiter/innen (Kapitel 2). Um diese blinden Flecke ins Bewusstsein zu rufen und sie zu »verringern«, bedarf es der emotionalen Intelligenz, die als emotionale Kompetenz nach außen sichtbar wird. Beide Begriffe sowie deren umfassender Inhalt werden in Kapitel 3 und 4 dargestellt. Im Anschluss soll durch reflexive Fragen die Möglichkeit gegeben werden, die eigenen emotionalen Fähigkeiten einzuschätzen und gegebenenfalls zukünftig zu erweitern bzw. zu festigen (Kapitel 5 und 6).

2. Blinde Flecke

Das besondere an blinden Flecken ist, dass wir sie in unserem Bewusstsein und Verhalten nicht selbst erkennen. Andere Menschen jedoch sehen diese Verhaltensweisen und können sie uns durch Rückmeldung aufzeigen.

Beispiel 1: Ein Schulleiter hat während der Konferenz immer wieder Probleme mit einer Lehrkraft, die viele der Ideen und Impulse, welche der Schulleiter in das Gremium einbringt, problematisiert und mit bohrenden Fragen den Austausch darüber aufhält. Im Kollegenkreis gibt es weitere Personen, die neuen Ideen kritisch gegenüberstehen, aber warum bringt ihn der eine Kollege so in Rage und bei einem anderen Kollegen mit ähnlichen Verhaltensweisen gelingt es ihm gut, mit dessen Skepsis umzugehen?

Beispiel 2: Eine Schulleiterin betont in Konferenzen eindringlich, wie wichtig ihr die Mitbestimmung des Kollegiums ist. Sie praktiziert diese Forderung auch, aber sobald es zu kleinen Irritationen kommt, wird den Kollegen/innen die Mitbestimmung wieder entrissen. Das hat zur Folge, dass sich einige zurückziehen, weil sie nicht mit dem widersprüchlichen Verhalten umgehen können. Die Schulleiterin ist enttäuscht über die passive Verhaltensweise der Kollegen/innen. Dass ihr eigenes Verhalten einen Einfluss auf deren Reaktion haben könnte, sieht sie nicht. Der »blinde Fleck« verdeckt diese Sichtweise.

»Unsere blinden Flecken sind für unsere *Selbstwahrnehmung* [Hervorhebung im Original] und unsere spezifischen Wahrnehmungen, Gefühle und Handlungsimpulse in sozialen Situationen von grundlegender Bedeutung: Wir blicken grundsätzlich so auf die Welt, wie wir dies gewohnt sind zu tun, und nicht in einer Nüchternheit, welche die Dinge und insbesondere die Beziehung so zu sehen vermag, wie diese ›sind‹« (Arnold 2008, S. 305). »Mit diesem Selbsttäuschungsmechanismus schlagen wir unserem gesunden Menschenverstand oft ein Schnippchen, indem wir eine Art Abkürzung nehmen: Wir überspringen angesichts der starken Emotion, die von uns Besitz ergreift, die nüchterne Prüfung der Gegebenheiten und muten uns dem aktuellen Gegenüber mit einer Reaktion zu, deren emotionale Substanz mit dessen Verhalten gar nichts oder wenig zu tun hat« (Arnold 2011, S. 301).

Dadurch besteht die Gefahr, dass Führungspersonen ungerecht und unberechenbar werden. Dieser damit in Zusammenhang gebrachten »Verzerrung der eigenen Beurteilung (›Spontandeutungen‹) kann man jedoch durch Achtsamkeit und Reflexion auf die Spur kommen [...] indem man sich seine ›üblichen‹ Brillen, durch die man [...] auf Infragestellung, Ablehnung, Konflikte etc. zu blicken gewohnt ist, verdeutlicht, ihnen einen Namen gibt und sich darin übt, die Spontandeutung stets bei der eigenen Wahrnehmung der Wirklichkeit in Abzug zu bringen« (Arnold 2008, S. 305). Blinde Flecken können, wie oben bereits angedeutet, durch unsere Gegenüber verringert werden, z. B. indem man um ein Feedback bittet oder sich selbst in seiner Selbstreflexionsfähigkeit übt (oder beides). »Durch *Reflexion* [Hervorhebung im Original] stärken oder schwächen wir den emotionalen Zustand; wir bringen Ordnung in unsere Emotionen. Völlig beherrschen wir sie nie« (Gonschorrek 2002, S. 89). Die Fähigkeit, seine eigenen Gefühle gewahr zu werden und das eigene Verhalten zu reflektieren, bedarf einer emotionalen Intelligenz, die im Folgenden vorgestellt wird.

3. Emotionale Intelligenz

Spontanreaktionen sind Gefühlssache. Um nicht unüberlegt zu handeln und der Spontanreaktion freien Lauf zu lassen, benötigt man Selbstbeherrschung (Seidel 2008). Sie ist eine, wenn nicht die wichtigste Form der emotionalen Intelligenz. Zudem zählt dazu die Fähigkeit, einzelne Wörter und Sätze des Gegenübers einzuordnen, zu deuten und in einen Sinnzusammenhang zu bringen, der eine passende Antwort er-

möglich. Dabei beinhaltet emotionale Intelligenz »die Fähigkeit, unsere eigenen Gefühle und die anderer zu erkennen, uns selbst zu motivieren und gut mit Emotionen in uns selbst und in unseren Beziehungen umzugehen« (Goleman 1999, S. 387). So kann sozial angepasstes Verhalten statt übereilter Reaktionen gezeigt werden (Seidel 2008).

»Emotionale Kompetenz ist [hingegen] eine auf emotionale Intelligenz beruhende erlernte Fähigkeit« (Goleman 1999, S. 36). Von der emotionalen Intelligenz hängt die Möglichkeit ab, die Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erlernen. Goleman (1999) beschreibt fünf Elemente, die dafür die Voraussetzung bilden: Selbstwahrnehmung, Selbstregulierung, Motivation, Empathie und Geschicklichkeit in Beziehungen zu anderen. »Unsere emotionale Kompetenz zeigt, wie weit wir diese Möglichkeit in berufliche Fähigkeiten umgesetzt haben« (Goleman 1999, S. 36). Im Folgenden wird auf die emotionale Kompetenz detaillierter eingegangen, bevor praktische Unterstützungsmöglichkeiten zur ihrer Verbesserung dargestellt werden.

4. Emotionale Kompetenz

Emotionale Kompetenz kann unterteilt werden in *persönliche Kompetenz* (oder personale Kompetenz; bei Seidel 2008 als intrapersonale Kompetenz beschrieben), z. B. wie ich mit mir selbst umgehe, und *soziale Kompetenz* (bei Seidel 2008 als interpersonale Kompetenz beschrieben), wie ich Beziehungen zu anderen handhabe und lebe (Goleman 1999). Im Folgenden werden die beiden Kernpunkte erläutert und in Abbildung 1 verdeutlicht.

Die *persönlichen Kompetenzen* beschreiben, wie ich mit mir selbst umgehe. Dazu gehört der Einbezug von Selbstwahrnehmung, Selbstregulierung sowie Motivation (Goleman 1999).

- Die Selbstwahrnehmung umfasst, inwieweit eine Person ihre eigenen inneren Zustände, Ressourcen und Intuitionen erkennen kann (Emotionales Bewusstsein), sowie das Einschätzen der eigenen Stärken und Schwächen (Selbsteinschätzung). Neben einem positiven Selbstwertgefühl gehört auch eine entsprechende Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten dazu (Selbstvertrauen).
- Die Selbstregulierung beinhaltet die Handhabung und den Umgang mit diesen inneren Zuständen, Impulsen und Ressourcen. Dazu gehört, eigene Emotionen und Impulse zu regulieren (Selbstkontrolle), sich an Aufrichtigkeit und Integrität zu orientieren (Vertrauenswürdigkeit), Verantwortung für die eigene Leistung zu übernehmen (Gewissenhaftigkeit) und flexibel angesichts eines möglichen Wandels zu reagieren (Anpassungsfähigkeit) sowie neue Ideen, Methoden und Informationen zu erkennen und aufzunehmen (Innovation).

Neben dem Erkennen und dem Umgang mit den eigenen inneren Zuständen, Präferenzen, Ressourcen und Intuitionen bedarf es auch der Motivation, welche das Erreichen der Ziele leitet bzw. erleichtert:

- Die Motivation setzt sich zusammen aus dem Wunsch, einem hohen Leistungsanspruch gerecht zu werden (Leistungsdrang), sich die Ziele einer Gruppe zu eigen zu machen (Engagement) sowie einerseits bereit zu sein, Chancen zu ergreifen (Initiative), als auch trotz möglicher Hindernisse und Rückschläge eigene Ziele zu verfolgen (Optimismus). Neben der Kenntnis der Emotionen sollten diese auch umgesetzt werden (s. Abb. 1).

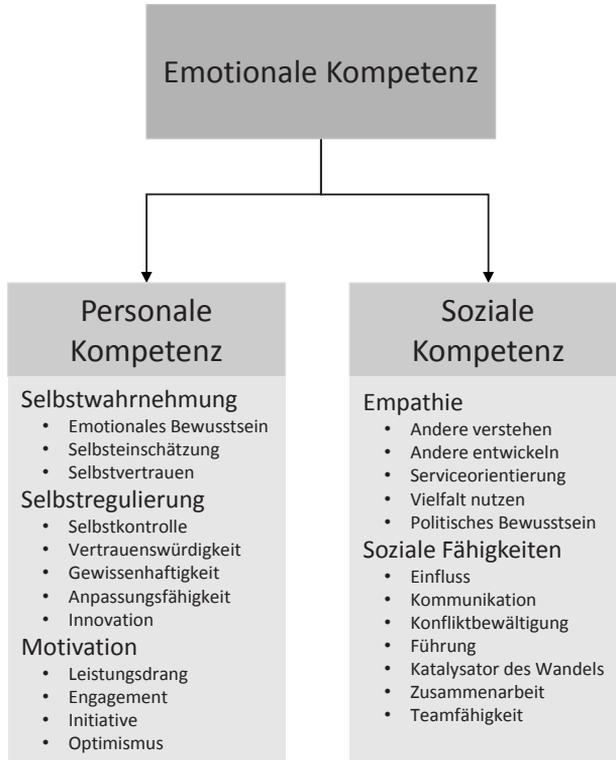


Abb. 1: Aufbau der emotionalen Kompetenz (in Anlehnung an Goleman 1999)

Von den *sozialen Kompetenzen* hängt es ab, wie Personen ihre Beziehungen zu anderen handhaben und pflegen (Goleman 1999).

Empathie, als die Wahrnehmung der Gefühle, Bedürfnisse und Sorgen anderer, ist die Fähigkeit, Sichtweisen und Emotionen anderer zu erfassen und an deren Sorgen aktiv teilzuhaben (andere verstehen) sowie die Entwicklungsbedürfnisse anderer zu erkennen und ihre Fähigkeiten zu fördern (andere entwickeln). Darin enthalten ist sowohl die Fähigkeit, die Bedürfnisse von anderen vorwegzunehmen, sie zu erkennen und zu befriedigen (Serviceorientierung), als auch die Fähigkeit, die durch die Verschiedenheit der Menschen entstehenden Chancen zu nutzen (Vielfalt nutzen). Letzt-

lich gehört auch das Erfassen von emotionalen Strömungen und Machtbeziehungen innerhalb einer Gruppe dazu (politisches Bewusstsein).

Die sozialen Fähigkeiten umfassen die Geschicklichkeit, mit der erwünschte Reaktionen bei anderen hervorgerufen werden. Dazu zählt, dass die Person sich wirksamer Mittel der Beeinflussung bedienen (Einfluss), unvoreingenommen zuhören und überzeugende Botschaften äußern (Kommunikation) sowie Meinungsverschiedenheiten verhandeln und beilegen kann (Konfliktbewältigung). Besonders für Führungspersonen gehört das Führen und Lenken von Gruppen hinzu (Führung) sowie die Fähigkeit, einen möglichen Wandel zu initiieren und zu steuern (Katalysator des Wandels) sowie nützliche Beziehungen zu pflegen (Bindung aufbauen). Dabei ist Voraussetzung, dass die Führungskraft mit anderen für gemeinsame Ziele zusammenarbeitet (Zusammenarbeit) und bei der Verfolgung der gemeinsamen Ziele für Gruppensynergien sorgt (Teamfähigkeit) (Goleman 1999) (s. Abb. 1).

Steiner (2001) fasst in seiner Definition von emotionaler Kompetenz die oben genannten Punkte folgendermaßen zusammen: Unter emotionaler Kompetenz versteht er »die Fähigkeit, die eigenen Gefühle zu verstehen, anderen zuzuhören und sich in deren Gefühle hineinzusetzen, und die Fähigkeit, Gefühle sinnvoll zum Ausdruck zu bringen« (S. 21).

5. Emotionale Kompetenz und Führung

Zum Teil ist bei der Darstellung der emotionalen Kompetenz angeklungen, dass sich deren Ausbildung vornehmlich an Führungskräften orientiert. Ohne Zweifel sind die vorgestellten Kompetenzen eine Zieldarstellung für *alle* Menschen, auch wenn in großen Teilen der Literatur die emotionale Kompetenz vornehmlich auf Führungspersonen bezogen wird. Denn unabhängig davon, in welcher Position eine Person beruflich steht: »[...] in tragenden Beziehungen können wir dauerhaft nur mit Menschen stehen, die wir nicht abwerten, sondern denen wir uns öffnen« (Arnold 2008, S. 310).

Emotionale Kompetenz ermöglicht der Führungsperson, sich situationsangemessen zu verhalten, den eigenen Handlungsspielraum zu vergrößern und die eigene Gefühlswelt reflektiert in den Blick zu nehmen (Arnold/Pachner 2013). Dabei wird insbesondere im beruflichen Kontext von der Führungskraft ein zielorientiertes, verantwortungsvolles Handeln sowie eine entsprechende Gestaltung von Beziehungen vorausgesetzt (Gieseke 2008; Arnold/Pachner 2013).

Für die in Kapitel 2 beschriebenen Beispiele könnte der Wunsch, emotionale Kompetenz zu erlernen und nach außen sichtbar zu machen, folgendermaßen aussehen: Der im Beispiel 1 vorgestellte Schulleiter, den die Einwände des einen Kollegen aufregen und nerven, erkennt bereits seine inneren Zustände (emotionales Bewusstsein). In einem zweiten Schritt könnte er seine Selbstregulation schulen, indem er analysiert, was ihn genau daran stört. Hat das mit früheren Erfahrungen zu tun, erinnert ihn das Verhalten an andere Situationen? Ziel ist, diese Emotionen zu regulieren

(Selbstkontrolle), mögliche Gründe für die Einwände des Kollegen nachzuvollziehen und zu verstehen (Empathie) und sowohl überzeugende Botschaften zu formulieren (Kommunikation) als auch gemeinsame Ziele durch Gruppensynergien zu verfolgen (Teamfähigkeit).

Die in Beispiel 2 aufgeführte Schulleiterin, die von dem passiven Verhalten des Kollegiums enttäuscht ist, kann bereits ihre Gefühle einschätzen und regulieren, ihr fällt es aber noch schwer, die Sicht der Kollegen/innen zu übernehmen, die mit dem zwiespältigen Verhalten der Schulleitung Schwierigkeiten haben. Die Schulleiterin könnte sich durch Feedback die Möglichkeit eröffnen, Fähigkeiten im Bereich der Empathie zu erwerben. Dazu gehört die Fähigkeit, die Gefühle und Sichtweisen anderer feinfühlig zu erfassen (andere verstehen) und deren Verschiedenheit als Chance zu nutzen (Vielfalt nutzen). Auch im Bereich der sozialen Fähigkeiten könnte sie sich üben, um zukünftig erwünschte Reaktionen hervorzurufen (Einfluss) und sowohl einzelne Gruppen zu inspirieren und zu lenken (Führung) als auch durch das Verfolgen gemeinsamer Ziele für Gruppensynergien zu sorgen (Teamfähigkeit).

Das Ziel des emotionalen Kompetenzerwerbs liegt darin, die Mitarbeiter mit ihren psychosozialen Vorprägungen und emotionalen Dispositionen wahrzunehmen und berücksichtigend einzubeziehen. Wenn Schulleitungen emotional führen, besitzen sie die Fähigkeit zu beobachten, Schlussfolgerungen zu ziehen und zu entscheiden. Dabei haben sie Routinen entwickelt, dem eigenen ersten Eindruck sowie den dabei empfundenen Emotionen konsequent skeptisch gegenüberzustehen (Arnold 2008; Arnold 2012). Neben diesem emotionsberücksichtigenden bzw. emotionsfördernden Führen sollte auch den Mitarbeitern/innen ermöglicht werden, selber einen selbstreflektierten Zugang zu ihren Denk- und Handlungsmustern zu erhalten (Arnold/Schüßler 1998).

Daher mahnt Arnold (2009): »Misstrauede deiner Intuition, sie ist in der Regel nichts anderes als die spontane Wiederbelebung alter gewohnter Denk-, Fühl- und Handlungsmuster. Frisches Denken, Fühlen und Handeln ist nicht intuitiv, sondern Ergebnis eines reflexiven Prozesses des Abgewöhns intuitiver Gewissheitsstiftungen« (S. 19).

6. Wie sieht die Umsetzung in die Praxis aus?

Im Zwischenmenschlichen können Unklarheiten und Ärger vermieden werden, wenn man sich die Bedeutung der eigenen Gefühle für eine Entscheidung im Alltag vergegenwärtigt (Seidel 2008). Voraussetzung hierfür ist jedoch »[...] eine reflexive Beobachtung, die stets im Kern eine Selbstbeobachtung ist« (Arnold 2008, S. 74).

Um sich ein Bild über die eigenen persönlichen bzw. intrapersonalen Kompetenzen zu machen, können Sie sich folgende Fragen stellen und prüfen, inwieweit Sie bereits die vorgestellten Fähigkeiten besitzen.

Fähigkeit	Fragestellung
Die eigenen Gefühle kennen (Selbstwahrnehmung)	Bin ich mir immer über meine momentanen Gefühle klar? Erkenne ich Zusammenhänge zwischen meinen Gefühlen und körperlichen Veränderungen? Bemerke ich Gefühle bereits im Anfangsstadium? Verstehe ich, worauf meine Stimmungsveränderung zurückgeht? Kann ich stets meine Gefühle und Stimmungen in Worte fassen?
Die eigenen Gefühle beeinflussen und regulieren (Selbstregulierung)	Kann ich mich in schwierigen Situationen beruhigen? Kann ich meine Wut/Enttäuschung gut kontrollieren? Kann ich mich nach einer Aufregung selbst wieder in eine emotionale Balance bringen? Kann ich es unterbinden, mich in negative Gefühle hineinzusteigern? Gelingt es mir, mich nicht leicht provozieren zu lassen? Kann ich meine eigene Stimmung verbessern? Kann ich mich selbst gut motivieren?
Die eigenen Gefühle erleben und ausdrücken können (Motivation)	Kann ich meine Gefühle zulassen und auch nach außen zeigen? Gelingt es mir, meine eigenen Gefühle in Worte zu fassen und anderen verständlich zu machen? Kann ich mit anderen über Gefühle sprechen? Gelingt es mir, positive, beziehungsfördernde Gefühle zu zeigen und wirken zu lassen? Kann ich über belastende Dinge und damit verbundene Gefühle sprechen? Kann ich negative Gefühle (z. B. Wut, Ärger, Enttäuschung) in angemessener Form zum Ausdruck bringen?

Tab. 1: Intrapersonale Fragestellungen zur Entwicklung der eigenen emotionalen Kompetenz (in Anlehnung an Kanitz 2012)

Die Voraussetzung für einen kompetenten Umgang mit den Gefühlen anderer Menschen kann nur gelingen, wenn man die eigenen Gefühle erkennen, regulieren und in konstruktiver Art und Weise zum Ausdruck bringen kann. Wenn das gelingt, kann der Blick nach außen auf die Kollegen/innen folgen.

Um sich ein Bild über die eigenen sozialen bzw. interpersonalen Kompetenzen in Bezug auf die Kollegen/innen und Mitarbeiter/innen zu machen, können Sie sich folgende Fragen stellen und prüfen, inwieweit Sie bereits die vorgestellten Fähigkeiten besitzen.

Fähigkeit	Fragstellung
Gefühle anderer erkennen und verstehen (Empathie)	Kann ich körperliche Signale und deren Veränderung bei anderen Menschen erkennen? Kann ich mich in andere hinein fühlen/hineinversetzen? Weiß ich, wie ich mich in einer vergleichbaren Situation fühlen würde? Gelingt es mir, aus verschiedenen Hinweisen auf das Gefühl des anderen zu schließen? Kann ich Gefühle verstehen, die anders als meine eigenen sind? Schaffe ich es, aus Formulierungen anderer Hinweise auf deren Gefühle zu erkennen?
Gefühle anderer beeinflussen und regulieren (soziale Kompetenz)	Verfüge ich über die oben genannten intrapersonalen Fähigkeiten? Kann ich zuhören und den anderen dabei unterstützen, seine Gefühle zu verstehen? Kann ich helfen, wieder handlungsfähig zu werden? Gelingt es mir, Gefühle zur Problemanalyse und zur gemeinsamen Lösungsfindung zu nutzen? Kenne ich konstruktive Strategien zur Bewältigung schwieriger Situationen? Verfüge ich über förderliche Gesprächstechniken? Kann ich starke Gefühle anderer zulassen, ohne selbst aus der Fassung zu geraten?

Tab. 2: Interpersonale Fragestellungen zur Entwicklung der eigenen emotionalen Kompetenz (in Anlehnung an Kanitz 2012)

Die oben in Frageform dargestellten Denkpulse beziehen sich allgemein auf den emotionalen Kompetenzerwerb. Im Folgenden wird das Augenmerk besonders auf führungsspezifische emotionale Kompetenzen gelegt (in Anlehnung an Seidel 2008):

- Welche Besonderheiten in meinem Verhalten erschweren die Durchführung von Führungsaufgaben?
- Wie verhält es sich mit meiner Selbstbeherrschung? Gelingt mir das in jeder Situation? Bei wem mehr, bei wem weniger?
- Inwieweit gehe ich selbstkritisch mit mir um? Denke ich dabei an die Fehler, die meine Vorgesetzten gemacht haben und die mir gegebenenfalls zu schaffen machen? Welche dieser »Schwächen« sind auch bei mir vorhanden? Wollte ich es vielleicht besser machen?
- Habe ich die nötige Vorbildfunktion bei der Umsetzung meiner Führungsaufgaben? Denn als Schulleitung werde ich genauer und kritischer beurteilt wie als Kollege/in.

»Einsichten kann man verinnerlichen und glauben lernen, indem man sie durch ständige Übung im Alltag wiederholt, prüft und bestätigt. Je häufiger wir dies tun, umso schneller laufen sie ab, bis wir schließlich auch unbewusst damit reagieren« (Stavemann 2010, S. 295). Neben dem wachen Blick auf die eigenen Gefühle und einem reflexiven Innehalten bedarf es aber auch des Blicks von außen. Man kann sich auf seine eigene Reflexionsfähigkeit verlassen, aber man kann auch sein Führungsverhalten