

Max Schmidt (Hrsg.)

## Erfolgreiche Schulleitung

Know-how für eine bessere Schule

Ausgabe: 12

Thema: Schulleitung persönlich

Titel: Lehrkräfte motivieren (12 S.)

### Produkthinweis

Der vorliegende Beitrag ist Teil einer Printausgabe des Standardwerkes „**Erfolgreiche Schulleitung**“. Dieses Handbuch liefert erprobte Konzepte, Maßnahmen und Problemlösungen, die die Schulqualität deutlich verbessern. Das Werk berät in allen Fragen der Schulleitung und Qualitätsentwicklung und bietet mit Beispielen, Checklisten, Schritt-für-Schritt-Anleitungen, Tests und Erfahrungsberichten eine konkrete Hilfestellung für die Schulpraxis.

▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

### Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise – ist unzulässig.

▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

### Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:

[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: [service@olzog.de](mailto:service@olzog.de)

📮 Post: OLZOG Verlag | c/o Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG  
Justus-von-Liebig-Str. 1 | 86899 Landsberg

☎ Tel.: +49 (0)8191/97 000 220 | 📠 Fax: +49 (0)8191/97 000 198  
[www.olzog.de](http://www.olzog.de) | [www.edidact.de](http://www.edidact.de)

Die Reihe „Schulleiter persönlich“ stellte sich mit der ersten Ausgabe das Thema: „Wie Sie Ihre Schule erfolgreich führen können“. Die Antwort umfasst vier Teile, deren letzter mit diesem Beitrag erscheint. Zur Erinnerung:

Antwort 1: Sicherheit ⇒ Beitrag „Mit Sicherheit erfolgreich“ (Ausgabe 9)  
 Antwort 2: Kommunikation ⇒ Beitrag „Gutes Arbeitsklima: Wie geht das?“ (Ausgabe 10)  
 Antwort 3: Selbstständigkeit ⇒ Beitrag „Delegieren mit Verantwortung“ (Ausgabe 11)  
 Antwort 4: Anerkennung ⇒ Beitrag „Lehrkräfte motivieren“ (Ausgabe 12)

Mit diesem vierten Beitrag zum Generalthema schließt diese Reihe. Die Aufgaben des Schulleiters beginnen jedoch mit jedem Tag von Neuem. Wir hoffen, Ihnen dafür weitere brauchbare Hilfen an die Hand geben zu können.

## A Vorüberlegungen: Warum sollen Lehrkräfte motiviert werden?

Motivieren ist Lehrkräften geläufig. Pädagogische Kunst zielt darauf, Schüler zu motivieren. Weniger, viel weniger jedoch stehen die Lehrkräfte als zu Motivierende im Blickpunkt. Es war lange Zeit selbstverständlich, dass ein Beschäftigter selbst für seine inneren Voraussetzungen zur optimalen Arbeitsfähigkeit zu sorgen hat. Diese Einstellung galt besonders gegenüber Lehrkräften, nach Landesmeinung ein privilegierter Berufsstand. Das Klischee eines Halbtagsjobbers hat sich tief in das Bewusstsein der Öffentlichkeit eingegraben und findet sich vielleicht in Resten sogar noch in den Köpfen mancher Schulleitungen, die sich darüber ärgern, dass sie Dienst haben, wenn die Kollegen („Schulflüchter“) nach Hause eilen. Es ist nicht die Absicht dieses Beitrags, gegen solche Inseln des Vorurteils zu argumentieren. Es genügt, auf die Zahl der vorzeitig Berufsunfähigen und auf die Ergebnisse diagnostischer Felduntersuchungen (vgl. Beitrag 10/1 → M2) zu verweisen, um die Notwendigkeit zu unterstreichen, Lehrkräfte zu motivieren. Es soll jedoch nicht bei dieser defizitorientierten Betrachtungsweise bleiben. Stärkstes Argument für die Motivierung der Lehrkräfte ist die pädagogische Wirksamkeit. Souveräne und ihrer Arbeit positiv zugewandte Lehrkräfte arbeiten gerne mit den Schülern und erzielen die gewünschten Unterrichtsergebnisse (vgl. Schaarschmidt zu Lehrertypus G → M1).

### Materialien und weiterführende Informationen:

- M1: Belastungsmuster nach Schaarschmidt
- M2: Belastungsfaktoren nach Rudow
- M3: Aus dem OECD-Wirtschaftsbericht 2008
- M4: Fragebogen für Schüler zum Unterricht
- M5: Literatur

## B Wie kann man Lehrkräfte motivieren?

Niemand wird wohl glauben, dass einige Floskeln genügen, die – zwischen Tür und Angel dem begegnenden Kollegen zugerufen – aus einem niedergeschlagenen, weil mit allerlei negativen Emotionen Beladenen, einen wieder beschwingten und zuversichtlichen Lehrer machen, der sich auf seine Schüler freut. Zwar gibt es Regeln zum positiven Feedback, doch ob sie wirken, hängt an Voraussetzungen.

### Freude an der Arbeit

Der intrinsisch Motivierte arbeitet aus Interesse und Freude an seiner Arbeit. Sie befriedigt Neugier, Wissensdurst und den Drang, etwas zu gestalten. Damit ist sie ihm inneres Bedürfnis und gewinnt besondere Bedeutung für die persönliche Lebensgestaltung. Der Arbeit selbst entnimmt er Maßstäbe für sein Engagement, auch wenn er nicht immer materiellen Nutzen daraus ziehen kann. Intrinsische Motive sind der Beeinflussung von außen durchaus zugänglich: Die fördernde Gestaltung der Rahmenbedingung ist eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass die Arbeitsfreude anhält.

Die wichtigsten Motivationsfaktoren der Lehrarbeit liegen in der pädagogischen Tätigkeit selbst, in der Hauptsache also im Umgang mit den Schülern. Negativ gestimmte Lehrkräfte ziehen aus dieser Tätigkeit zu wenig Kraft, da sie Enttäuschungen erleben, die in keinem Verhältnis zu ihrem Engagement stehen. Gegen Defizite an einer sogenannten intrinsischen Motivation muss in personenbezogenen Unterstützungsverfahren angegangen werden. Natürlich gibt es auch für Schulleiter Handlungsbedarf, wenn es gilt, Kräfteverschleiß durch organisatorische Maßnahmen zu begegnen, z.B. für Pausen zu sorgen, von zusätzlichen Aufgaben zu entbinden, Häufungen von Schwierigkeiten im Umfeld der Schülerzusammensetzung abzutragen. Eine weitere Hilfe kann sein, dafür zu sorgen, dass soziale, vor allem kollegiale Unterstützung gewährt und angenommen wird. Der Komplex der Förderung des kollegialen Klimas wurde ebenfalls im *Beitrag 10/1* vertieft. Ein weiterer intrinsischer Motivationsfaktor liegt im Aufforderungscharakter und in der Sinnhaftigkeit des beruflichen Handelns. Beide Elemente berühren sich, wenn die Aufgaben so dimensioniert sind, dass Verantwortlichkeit erlebt, Vertrauen erfahren und der Einzelne an Entwicklungsaufgaben beteiligt wird. Auch im Bereich der Arbeitsorganisation wurde die Schulleitungsverantwortung bereits dargestellt (vgl. *Beitrag 11/1*).

Dies alles sind schwergewichtige Motivationsfaktoren. Sie sind besonders wirksam, da sie in der Arbeit selbst begründet sind. Man kann zusammenfassen, dass eine gute (auch eine gesunde) Schule emotionale Kräfte bei Schülern und Lehrkräften aktiviert und die als sinnvoll empfundene Tätigkeit immer wieder neue Kräfte vermittelt.

### Anbieten von Hilfe

Wenn innerhalb dieser positiven Rahmenbedingungen Lehrkräfte dennoch Beanspruchungen vornehmlich als Belastungen negativ erleben, sollte ihnen zur Beseitigung der Störung und Bewältigung der Belastungssituation Hilfe angeboten werden können.

#### Beanspruchungen:

- Druck durch unerledigte Aufgaben und neue Forderungen (führt u.a. zu geringen persönlichen Zielsetzungen (langfristige) und eingeschränkter Erholungsmöglichkeit),
- Druck durch ständige psychische Präsenz,
- Druck durch Verarbeitung negativer Emotionen (von Schüler- und Kollegenseite).

(vgl. *Belastungsfaktoren nach Rudow* → M2)

Zunächst müssen solchermaßen gefährdete Mitarbeiter zur Erkenntnis ihrer Situation gelangen. Dazu gibt es Messverfahren, die wiederum in die organisatorische Zuständigkeit von Schulleitung und Personalvertretung fallen. Die auf den jeweiligen Fall bezogene Hilfe ist nicht umfassend beschreibbar, erfasst sie doch den Fachbereich des Unterrichtens (z.B. Lehrmethoden) genauso wie eine Veränderung der Erlebensmuster und vielleicht

sogar der Lebensgestaltung. Nicht selten ist auch medizinische Hilfe geboten. Hilfe suchen und annehmen muss der Hilfsbedürftige, Hilfe ermöglichen kann zum Aufgabengebiet des Schulleiters zählen (vgl. Beitrag 12/2).

## C Motivation von außen

Abgesehen von der Gestaltung der Arbeitsbedingungen, die der Arbeitsfreude der Mitarbeiter zugute kommt, liegt der Schwerpunkt der motivationalen Beeinflussung durch den Schulleiter auf dem Gebiet der Mitarbeiterführung, betrifft also die extrinsische Motivation.

### Verhältnis extrinsischer zu intrinsischer Motivation

Extrinsische Motivationsquellen liegen außerhalb der Tätigkeit und wirken veranlassend oder verstärkend, verbinden sich also mit der aus der Arbeit selbst erfahrbaren Motivationskraft. Solcherart wirken beispielsweise Geld, Macht, Ruhm oder Lob. Viele unserer Handlungen beruhen auf sozialen Motiven, die uns manchmal kaum bewusst sind; so wirkt z.B. die Freude, die andere an unserer Arbeit haben, oder das Gruppengefühl in einer Teamsituation. Es wird deutlich, dass sich die ineinander verzahnten Motivkomplexe nur theoretisch getrennt betrachten lassen. Viele Handlungen entstehen aus einem unmittelbaren Zweck (extern reguliert), von dem aus sich die Beziehung der Person zur Tätigkeit in einem Prozess der Verinnerlichung bis zur Identifikation entwickelt.

Findet dieser Verinnerlichungsprozess nicht statt, wird die Tätigkeit als fremdbestimmt empfunden, was gerade im erzieherischen Handeln Misserfolge provoziert. Die innere Distanz, die Störung der inneren Verbindung zur Tätigkeit, wird sichtbar, wenn sich der Mitarbeiter in Schonhaltung begibt. Können sich aus verschiedenen Gründen die Kräfte nicht mehr aus der Tätigkeit selbst erneuern, entsteht ein Missverhältnis zwischen Engagement und Befriedigung durch die Arbeit. Reißt der Faden intrinsischer Motivation, wird auch früher oder später die Motivation aus äußeren Motivationsquellen nicht mehr ausreichen und die Spirale setzt sich nach unten in Bewegung: unbefriedigende Arbeitsleistung, ausbleibende Belohnung und Kritik, überhäuft mit negativen Emotionen. Ein Belastungsmuster nach den Risikogruppen A oder gar B (vgl. *Schaarschmidt, U./Kieschke, U., 2007, S. 22 f.*) entwickelt sich und kann auch durch Maßnahmen, die von außen ansetzen, z.B. Belohnung, Lob (wofür?) und Fortbildungsmaßnahmen allein nicht mehr aufgehalten werden. Extrinsische Motivationsfaktoren können also nicht das Fehlen intrinsischer Motive ersetzen.

## D Richtige Belohnung

### Alles zählt

An dieser Stelle soll die Belohnung durch den Schulleiter im Vordergrund stehen:

- Lob und jede Form der Belohnung werden allen Äußerungen und Handlungen entnommen, die in Belohnungsabsicht Mitarbeitern zugeordnet sind.
- Lob und jede Form der Belohnung werden darüber hinaus aus allen Formen dienstlicher und persönlicher Zuwendung geschöpft, auch wenn diese nicht explizit mit Verdiensten in Verbindung gebracht werden können.