

**Isabella Zins**  
BORG Mistelbach  
Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

## „Gefühlsvolles Führen“ – als Führungskonzept auch für Krisenzeiten passend?

Basis dieses Beitrags ist ein Artikel, den ich vor drei Jahren verfasst habe – damals noch als Bundesobfrau der „Vereinigung christlicher Lehrer\*innen“ (VCL). Als Mitglied des Editorial Board unserer neuen Online-Zeitschrift für schulische Führungskräfte darf ich mich mit diesem Beitrag gleichzeitig vorstellen und ein Statement abgeben, nun in meiner Funktion als Bundessprecherin der AHS-Direktor\*innen (Nieder-)Österreichs.

Was in „Normalzeiten“ gilt, wird in Krisenzeiten noch deutlicher: Wer emotional führt, hat die Nase vorn bei der Krisenbewältigung. Diese praktische Erkenntnis wird durch internationale Studien bestätigt.

*Führungsstil, Emotional Leadership, Verantwortung, emotionaler Führungsstil*

Es mag daran liegen, dass wir Schuldirektor\*innen – vermutlich nicht nur in Österreich – seit Jahren in einem großen Spannungsfeld leben: zwischen vielen gleichzeitig auf die Schule einprasselnden Reformen einerseits, die wir am Standort umsetzen müssen, und unseren oft schon sehr belasteten Kolleg\*innen andererseits, die wir tagtäglich motivieren und zu Höchstleistungen anspornen, damit sie den Schüler\*innen bestmöglichen Unterricht bieten und sie – auch zur Zufriedenheit der Eltern – aufs Leben und auf alle weiteren Bildungswege vorbereiten.

Selten hat mich jedenfalls eine Publikation so fasziniert wie diese: Anhand zahl- und umfangreicher empirischer Studien in Australien, Kanada, Großbritannien, den Vereinigten Staaten und Neuseeland beschreiben Leithwood und Beatty, zwei Erziehungswissenschaftler\*innen mit großer Praxiserfahrung auf dem Gebiet Leadership, wie verantwortungsvoll die Aufgabe von Schulleiter\*innen ist. Die Lektüre von *Leading with Teacher Emotions in Mind* (Corwin Press, California 2008) möchte ich nicht nur schulischen Führungskräften, sondern allen Pädagog\*innen ans Herz legen, auch wenn das Werk nicht direkt auf das Schulsystem im deutschen Sprachraum Bezug nimmt und – vermutlich deshalb – auch nicht auf Deutsch erschienen ist.

Nicht, dass ich mir der großen Verantwortung meines Berufs als Gymnasialdirektorin bisher nicht bewusst gewesen wäre. Doch was mangelnde Führungsqualität anrichten kann – eindrucksvoll gezeigt an Interviews mit Lehrer\*innen, die erst durch den Wechsel der Schule wieder Freude an ihrem Beruf gefunden haben – wurde mir noch nie so deutlich vor Augen geführt wie in diesem Buch. Wenngleich nicht völlig ausgeblendet werden darf, dass die Rahmenbedingungen für Lehrer\*innen nicht nur von ihren Direktor\*innen, sondern auch von den politisch Verantwortlichen geschaffen werden. Davon wissen viele österreichische Lehrer\*innen ein Lied zu singen und auch die Buchautor\*innen finden dafür drastische Worte: Die Arbeitsbedingungen von Lehrkräften heutzutage werden im Buch mit denen von Ärzt\*innen verglichen, die eine Bypass-Operation mit stumpfem Messer und ohne Narkose durchführen müssen<sup>1</sup>.

## Die Verantwortung der Schulleitung im Fokus

Nichtsdestotrotz: Für die Rahmenbedingungen am Standort sind die „Leaders“<sup>2</sup> verantwortlich. Und da geht es weniger um räumliche Gegebenheiten und finanzielle Ressourcen als um den Umgang mit den inneren Einstellungen und Gefühlen von Lehrer\*innen – mit direkten Auswirkungen auf den Lernerfolg von Schüler\*innen. Eine Binsenweisheit? Vielleicht, doch für mich wurde noch nie so beeindruckend mit Fakten belegt, wie eng Berufszufriedenheit, Arbeitsmoral, Engagement und Motivation, aber auch Berufsangst, Stress und Burnout mit dem Führungsstil von Direktor\*innen zusammenhängen.

„So understanding teacher emotions would seem to be at the heart of understanding why teachers act as they do. Understanding how to assist teachers in maintaining positive emotional states would seem to be a central understanding for successful school leadership.“ (Leithwood, K./Beatty, B., 2008, S. 7)

Es wurde in den letzten Jahren modern, Schulleiter\*innen in Österreich vermehrt als Manager\*innen zu sehen und Schule als Wirtschaftsbetrieb: Dass dieser Vergleich hinkt, wissen Insider\*innen nur allzu gut. Kein Wunder: Unterrichten ist eine der emotional intensivsten Tätigkeiten, Gefühle haben daher großen Einfluss auf das Handeln von Lehrkräften (und das Lernen von Kindern und Jugendlichen!) und schulische Führungskräfte müssen dies folglich in ihrem Führungsverhalten berücksichtigen, um erfolgreich führen zu können. So die These.

## „Emotionally responsible leadership“

Welche Fähigkeiten müssen SchulleiterInnen mitbringen? Die im Buch genau beschriebenen hohen Ansprüche könnten auch abschreckend auf schulische Führungskräfte in spe wirken, denn genannt werden zahllose Charaktermerkmale bzw. konkrete Eigenschaften, zusammengefasst als so genannte „**Big Five personality factors**“<sup>3</sup>: emotionale Stabilität, Liebenswürdigkeit, Gewissenhaftigkeit/Pflichtbewusstsein und Offenheit für (neue)

Erfahrungen verbunden mit der Bereitschaft, diese mit dem Kollegium zu teilen. Des Weiteren werden folgende Charakterzüge als förderlich genannt: Selbstvertrauen bzw. das Gefühl der Selbstwirksamkeit, hohe Motivation, Leidenschaft für den Beruf, emotionale Verbundenheit, Fleiß und hohe Belastbarkeit. Bemerkenswerterweise wird in Abrede gestellt, dass Schulleiter\*innen unbedingt dominant sein und machtvoll auftreten müssen<sup>4</sup>.

Doch wie zeigen sich „Sozialkompetenz“ und „soziale und emotionale Intelligenz“ konkret in der Praxis? Chef\*innen sollen als humorvolle und einfühlsame Menschen und als gute Zuhörer\*innen wahrgenommen werden. So selbstverständlich dies wirkt: Der Zusatz „und sie sollen ihre eigenen Gefühle zeigen“ wird meiner Erfahrung nach von vielen Führungspersönlichkeiten eher als Schwäche gesehen – vermutlich oft aus Angst, Autorität zu verlieren. Dabei sei gerade das Zeigen von Gefühlen gegenüber dem Kollegium eine besondere Stärke von guten Schulleiter\*innen, meinen Leithwood und Beatty. Dazu müssten sie sich aber erst einmal bewusst werden, wie es ihnen in ihrer besonderen Rolle emotional geht, und dazu bräuchte es neben der Selbstreflexion auch einen Austausch mit anderen Direktor\*innen, wie es ihn beispielsweise in den USA in Ansätzen gibt.<sup>5</sup> Derselbe Wunsch taucht auch immer auf, wenn schulische Führungskräfte bei Seminaren zusammenkommen und nach „förderlichen“ Rahmenbedingungen gefragt werden.

## Direktor\*innen als „emotional cheerleaders“

Salopp formuliert lautet die Botschaft: Raus aus den Büros – rein in die Konferenzzimmer! Oder in Zeiten der Distanz: alle digitalen Kommunikationsinstrumente nützen, um trotz der Entfernung Einblick in die Gefühle des Gegenübers zu bekommen, bzw. für die Mitarbeiter\*innen als Ansprechpartner\*in verlässlich erreichbar zu sein. Emotional mit den Kolleg\*innen verbunden zu sein, sei der wichtigste Faktor für ein gelingendes Miteinander am Schulstandort:

„Teachers and leaders who let themselves be known by inviting each other into their emotional worlds can provide each with a greater sense of the other to great effect for the working conditions of both teachers and leaders and the benefit of society’s children.“ (Leithwood, K./Beatty, B., 2008, S. 148/149)

Was einfach klingt, ist erfahrungsgemäß nicht immer einfach, bedingt es ja auch die Bereitschaft des Gegenübers, sich zu öffnen. Was für schulische Führungskräfte im Umgang mit ihren Kolleg\*innen gilt, lässt sich auch auf die Beziehung zwischen Schüler\*innen und Lehrer\*innen umlegen.

Das Buch macht Schulleiter\*innen jedenfalls Mut zu einem emotionalen Führungsstil – aus meiner Sicht genau richtig in Zeiten von Output- und Kompetenz-Orientierung, Bildungsstandards, Zentralmatura und der bevorstehenden Implementierung eines neuen Qualitätsmanagementsystems für Schulen.

## Sind diese Tipps für schulische Führungskräfte auch krisentauglich?

Unbedingt, wie meine eigenen Erfahrungen und der Erfahrungsaustausch mit Gymnasialdirektor\*innen in ganz Österreich im „Corona-Jahr 2020/21“ zeigen: „Krisenmanagement“ ist wichtig, aber allein zu wenig. In die Kollegenschaft, in die Schüler\*innen und Eltern „hineinzuhören“, sich in sie hineinzusetzen und ihre emotionale Situation bei Entscheidungen mit im Blick zu haben, sind wichtige Faktoren dafür, dass eine Schulgemeinschaft gut durch die Krise kommt und daraus Kraft für die zukünftige Schulentwicklung schöpft.

## Literaturverzeichnis

Leithwood, K. und Beatty, B. (2008). *Leading with Teacher Emotions in Mind*. California: Corwin Press.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> S. 3: „The conditions under which teachers are being expected to work („the problem“) too often seem akin to a doctor’s being asked to do triple-bypass heart surgery with a dull kitchen knife and no anesthetic.“

<sup>2</sup> Ich empfinde es als bedauerlich, dass die deutsche Übersetzung dieses Begriffs so belastet ist und dass es auch für den Begriff „Leadership“ aus meiner Sicht keine ideale Übersetzung gibt.

<sup>3</sup> emotional stability, extraversion, agreeableness, conscientiousness, openness to experience etc. (vgl. S. 128 ff.)

<sup>4</sup> (S. 130): „...but there was no evidence that successful school principals had a need for dominance, power, or affiliation.“

<sup>5</sup> Als förderlich genannt wird der Austausch von Direktor\*innen in Online-Foren und Seminaren. Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass dieser Austausch in Österreich – vermutlich auf Grund eines verständlichen Konkurrenzdenkens bei meist gegebener räumlicher Nähe – noch zaghafte ist.

## Autor\*innen

**Isabella Zins**, HR Dir. Mag.

Die Autorin ist seit 2007 Direktorin am BORG Mistelbach und seit Beginn ihrer beruflichen Laufbahn vielseitig engagiert. Als noch aktive AHS-Lehrerin für Latein (Zweifach Deutsch) ist sie u. a. Mitautorin eines Latein-Schulbuchs. Sie leitet die AG der AHS-Direktor\*innen Niederösterreichs (Mitverwendung an der PH Baden). Seit 2017 vertritt sie die Interessen der AHS-Direktor\*innen Österreichs als deren Sprecherin.

Kontakt: [isabella.zins@bildung.gv.at](mailto:isabella.zins@bildung.gv.at)