

# Der Ruf nach Autorität

Veränderte unterrichtliche Rahmenbedingungen und eine sich damit ausbreitende Unzufriedenheit mit anscheinend schwindenden Einflussmöglichkeiten von Lehrkraftseite verlangen nach mehr Einflussnahme von Lehrkräften auf sozial ungekonntes Verhalten von Kindern. Der Einfluss von Lehrkräften soll effizienter werden, Schülerinnen und Schüler sollen wieder stärker in die Pflicht genommen und auf nicht akzeptables Sozialverhalten soll stärker eingewirkt werden. Solche und ähnliche Forderungen lassen den Ruf nach mehr Autorität lauter werden.

Soll damit in Klassen wieder mehr Strenge walten, sollen Schülerinnen und Schüler, die Regeln brechen, wieder härter sanktioniert werden? Sollen Lehrkräfte wieder auf hierarchische Führung setzen?

Sicherlich nicht! In einer Zeit, in der wir viel besser verstehen, wie das menschliche Gehirn funktioniert, wissen wir auch weit mehr darüber, welche Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, damit Kinder gut lernen können.

Die Neurowissenschaften lehren uns die Wichtigkeit der Erfüllung von Grundbedürfnissen und wir wissen, was Menschen benötigen, um sich gut zu fühlen und überhaupt lernen zu wollen.

## Autoritär war gestern – Kooperation ist heute

Menschen müssen heute ganz anders geführt werden, als dies noch vor wenigen Jahrzehnten Überzeugung und Praxis war. Um gemeinsam zu Zielen zu kommen, benötigen Gruppen keine autoritären Top-down-Strategien. Die Wünsche und Bedürfnisse Einzelner stehen heute viel stärker im Fokus. Allein Gehirne in Kongruenz können ihr volles Potenzial abrufen.

Wenn wir den Bedürfnissen von Menschen, ob klein oder groß, Rechnung tragen, tun wir bereits sehr viel, um die Motivation und Kooperationsbereitschaft anderer zu fördern. Kleine Menschen haben oft noch nicht die Kompetenz, ihre Bedürfniserfüllung rücksichtsvoll und annahmeverträglich zu kommunizieren, sie benötigen dabei unsere Hilfe und Unterstützung.



Viele Lehrkräfte vermissen eine gewisse Rücksichtnahme und tun sich schwer damit, wenn Kinder ihren Bedürfnissen ungebremst freien Lauf lassen. Aber dieses Verhalten richtet sich häufig gar nicht gegen die Lehrkräfte. Den Kindern fehlen lediglich Anleitung und Vorbilder, an denen sie soziales Verhalten lernen können. Natürliche Autorität lebt ein entsprechendes Verhalten vor, an dem sich die Kinder orientieren können.

Der immer lauter ertönende Ruf nach Autorität zeigt, dass Schule ganz ohne sie anscheinend nicht auskommt und funktioniert. Immer mehr Lehrkräfte geraten in ihrem Unterricht anscheinend zunehmend in kritische Situationen. Sie versuchen mit ihren Mitteln oft verzweifelt, die Kontrolle über ihre Lerngruppen zu behalten, und kämpfen mit außer Rand und Band geratenen Klassen um die Vorherrschaft der Klassenführung.

# Mit Expertise zu natürlicher Autorität

---

Der Weg zu anerkannter Autorität führt über viele Brücken – und die sind aus vielen verschiedenen Kompetenzen konstruiert.



Wie gelangt man über diese Brücken? Wie erwirbt man natürliche Autorität? Was macht sie aus, was benötigt man dafür? Wodurch genau zeichnen sich Lehrkräfte aus, die darüber verfügen? Woran erkennt man sie und was können sie besonders gut?

## Natürliche Autorität beruht auf mannigfaltigen Kompetenzen

Natürliche Autorität ist kompetenzbasiert, ansonsten zündet sie nicht. Eine Persönlichkeit, die natürliche Autorität ausstrahlt, tut das folglich aufgrund einer Vielzahl von anerkannten Kompetenzen. Wer über eine nur mangelhaft ausgebildete professionelle Expertise verfügt, kann andere weder führen noch fördern oder begeistern.

Nach Richard David Precht sollten Lehrkräfte Künstlerinnen und Künstler im Sozialen sein,<sup>8</sup> für Gerald Hüther begeisterte Potenzialentfalterinnen und Potenzialentfalter und nach Fredmund Malik sollten gute Managerinnen und Manager Universalgenies sein – am besten eine Kreuzung aus einem antiken Feldherrn, einem Nobelpreisträger für Physik und einem Fernseh-Showmaster.<sup>9</sup>

Natürlich ist die Schule kein Schlachtfeld, auch wenn allzu häufig Machtkämpfe ausgefochten werden. Diese Forderungen deuten aber das weit gefächerte aktuelle Anforderungsprofil an Lehrerinnen und Lehrer an.

Im Folgenden werden Kompetenzbausteine aufgeführt und näher beschrieben, die helfen, natürliche Autorität zu entwickeln. Auf dieser Basis kann eine stabile und tragfähige Brücke zu Kindern gebaut werden.

## Managementexpertise

Lehrerinnen und Lehrer sind heute Classroom-Managerinnen und -Manager.

Managerinnen und Manager sind imstande,

- andere Menschen zu impulsieren,
- sie mitzunehmen,
- ihnen zu helfen, ihre Kompetenzen zu entwickeln,
- und sie letztlich zu Zielen zu führen.

Fredmund Malik sieht Management als die wichtigste Funktion der Gesellschaft, indem man sich selbst und andere durch richtiges und gutes Management wirksam und erfolgreich macht.<sup>10</sup>

---

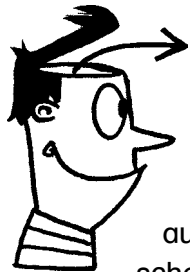
<sup>8</sup> Vgl. Precht, Richard David: Anne, die Schule und der liebe Gott. Goldmann Verlag 2013

<sup>9</sup> Vgl. Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. S. 35

<sup>10</sup> Vgl. Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. S. 15 ff.

## Mit positiver Ladung in die Klassen

Wenn Lehrkräfte Autorität ausstrahlen wollen, brauchen sie entsprechende Gedanken, die sie beflügeln, um in eine positive körperliche und seelische Spannung zu kommen. Positive Gedanken helfen dabei, den richtigen Ton anzuschlagen, um mit der eigenen Stimme auch Stimmung erzeugen zu können.



Deshalb wäre es günstig, sich vor jeder Stunde daran zu erinnern, wie es am besten gelingt, positiv aufgeladen in die Klasse zu gehen.

Eine intensive Beschäftigung mit der Kinesik sei Lehrkräften durchaus angeraten, denn die nonverbalen Signale spielen eine sehr große Rolle im Unterrichtsgeschehen. Zur Körpersprache zählen nicht allein Gestik und Mimik, die gut eingesetzt sein wollen, auch die Proxemik spielt, was den überaus wichtigen Beziehungsaufbau angeht, eine entscheidende Rolle.

## Kraftspendende Rituale entwickeln

Lehrkräfte,

- die kraftlos durch die Schule laufen,
- unter der Last ihrer Arbeit gebeugt Klassen betreten und
- ihre physische wie psychische Erschöpfung an die Schülerinnen und Schüler kommunizieren,
- können weder Autorität ausstrahlen noch Begeisterung wecken.

Denn von einer müde und ausgelaugt wirkenden Lehrkraft springt kein Funke auf eine Gruppe über. Deshalb sind Lehrkräfte aufgefordert, mehr Selbstfürsorge zu betreiben und sich besser um ihren Energiehaushalt zu kümmern, um den eigenen Auftritt auch energetisch hinzubekommen.

Sich vor Stunden einzuschwingen und Erholungsrituale in den Schultag einzubauen, kann für einen deutlich besseren Auftritt sorgen. Wer sich vorher bewusst macht, worauf es in einer Unterrichtsstunde ankommt, ist besser gerüstet.

- Wohin soll der Blick gehen?
- Wo will ich mich im Raum positionieren, wohin bewegen?
- Was will ich eingangs sagen?
- Wie will ich mit Gestik und Mimik das Gesagte unterstreichen?
- Wie will ich als Person auf Klassen wirken?
- Wie kann ich alle einbinden und in Lernstimmung bringen?
- Wie will ich Beziehung zu allen aufnehmen?
- Was ist mir an der Beziehung besonders wichtig?
- Wie kann ich Klassen immer wieder in meinen Bann ziehen?
- Mit welchen Worten kann ich die Kinder impulsieren?
- Mit welchen körpersprachlichen Mitteln kann ich die Schülerinnen und Schüler auf Betriebstemperatur bringen?

# Wenn Autorität fehlt ...

---

Lehrkräfte, denen es an entsprechenden persönlichen wie fachlichen Kompetenzen mangelt, kommen mit ihren Schülerinnen und Schülern kaum in den erforderlichen guten Kontakt. Sie schaffen es meist nicht, in Klassen eine solide und tragfähige Beziehungskultur zu etablieren.



Folglich geraten sie häufiger in Stresssituationen und leiden weit mehr unter ihrem Beruf, als sie sich daran erfreuen können – und werden in der Folge auch häufiger unzufrieden oder krank.

Ein Kompetenzmangel führt zumeist sehr schnell zu eingeschränkter Berufszufriedenheit, denn mangelhafte Selbstwirksamkeit führt zu Frust, weil der eigene Einfluss auf Klassen spürbar versiegt. Wenn Einsatz und Engagement nicht zu den selbst gesteckten Zielen führen, machen sich schnell Berufsmüdigkeit und Frustration breit.

Wenn Gruppen Lehrkräften nicht mehr folgen und wenn Lehrkräfte den Eigenanteil an ihrem Misserfolg nicht erkennen oder sehen wollen – spätestens dann braucht es ein persönliches Update. Warum Lehrkräfte ihre Selbstwirksamkeit verlieren, hat viele Gründe, die jeweils individuell betrachtet werden müssen.

Von Schülerinnen und Schülern haben sich frustrierte Lehrkräfte häufig bereits entkoppelt. Weil damit die gemeinsame Beziehungsebene bröckelt, funktioniert auch die Arbeitsebene nicht mehr richtig, weil die so wichtige gemeinsame Plattform der Kooperation fehlt. Alle krampfhaft eingesetzten Bemühungen und Mittel laufen ins Leere.

## Lehrkräfte scheitern auf vielen verschiedenen Ebenen

Die Gründe für das Scheitern von Lehrkräften sind vielfältig:

- Vielleicht arbeiten sie mit einem falschen Idealbild.
- Vielleicht verlangen sie zu viel von ihren Gruppen. Überforderung ist ein Lernkiller – ebenso wie Unterforderung.
- Möglicherweise ist ihre Erwartungshaltung zu groß. Falsche Zielsetzungen produzieren auf beiden Seiten Enttäuschungen.
- Das Empfinden, dass der persönliche Einsatz nicht ausreichend anerkannt und wertgeschätzt wird, führt zu persönlichen Kränkungsgefühlen.

Wem dazu die notwendigen pädagogischen Tools fehlen, der kompensiert das vielleicht mit unnötiger Härte und setzt zunehmend auf Sanktionen, weil die Angst vor Kontrollverlust mit der eigenen Unbeholfenheit stetig steigt. Dann ist der Weg zum rein emotionalen Vorwurfsmodus gegenüber Schülerinnen und Schülern geebnet. Dann wird häufig Zahn um Zahn gekämpft – und das braucht niemand. Weil auch der vielleicht letzte Anker, die Flucht in Vorwürfe oder Zynismus, keine Kooperationsbereitschaft fördert, sind die innere Kündigung oder gar der Burnout nicht mehr weit.

## Mit Verantwortung zum Neustart

Was allein hilft, ist die Übernahme von Verantwortung für das eigene Scheitern sowie eine gründliche Analyse und Aufarbeitung der selbst erschaffenen Problematik.