

# Führen mit Wertschätzung

## Wie Schulleitende Engagement, Wohlfinden und Spitzenleistung fördern können

Olaf Axel Burow

### Was zeichnet gute Führung aus?

Einen ausgezeichneten Überblick zur Beantwortung dieser Frage findet man bei Stippler, Moore, Rosenthal & Dörfer (2011/2014), die für die Bertelsmann-Stiftung die wichtigsten Führungsmodelle zusammengefasst haben. Doch ich befürchte, dass diejenigen, die eine einfache Orientierung für ihr alltägliches Führungshandeln suchen, durch die Lektüre eher verunsichert sein werden, stellen sich die Anforderungen doch als ziemlich komplex dar. Hier stellt sich die Frage: Ist Führung in der Schule wirklich so komplex oder kann man ein simplexes Führungsmodell entwerfen, das zwar der Komplexität des schulischen Alltags gerecht wird, aber trotzdem eine praxistaugliche Handlungsorientierung ermöglicht? Mit dem Leadership-Kompass, der die wertschätzende Beziehung ins Zentrum stellt, meine ich, ein solches Modell gefunden zu haben.

### Auf die Schulleitung kommt es an!

Wie die Schulqualitätsforschung gezeigt hat, sind das Belastungsempfinden und das Schulklima an Schulen unter gleichen Rahmenbedingungen sehr unterschiedlich. Nach unseren Beobachtungen, die durch Studien bestätigt werden, ist die Art der Schulleitung für Engagement, Wohlbefinden und gute Leistungen bedeutender als die Rahmenbedingungen:

„Eine Befragung von 2000 Lehrkräften aus 198 Schulen ergab, dass die Unterstützung durch die Schulleitung das einzige prädikative Merkmal für das Lehrerengagement war.“ (Bayrischer Aktionsrat Bildung 2014)

Alle anderen Unterschiede waren nicht durch die Schulmerkmale, sondern durch unterschiedliche individuelle Verarbeitungsweisen erklärbar. Insgesamt zeigte sich eine stärkere Bedeutung von Personen- als von Schulmerkmalen. Dabei erwies sich die Schulleitung als wirksamste organisationsbezogene Ressource. Was also können Schulleitungen tun, um Belastungen zu reduzieren, das Engagement zu erhöhen und um gute Ergebnisse zu erzielen? Mein Modell der Wertschätzenden Schulleitung bietet einen praktikablen Weg.

### Die „magischen“ Drei ein Führungskompass für den Schulalltag

Wertschätzende Schulleitung beruht auf drei Konzepten (vgl. Burow 2016), zu denen es jeweils drei zu beachtende Prinzipien gibt. Diese geben als handlungsleitende Orientierungen an, worauf Schulleitende achten sollten, wenn sie ihr Führungshandeln optimieren wollen. Diese Konzepte und Prinzipien stützen sich gegenseitig, weswegen ich von den „magischen 3x3“ spreche. Nachfolgendes Schaubild illustriert den Zusammenhang und kann als Leadership-Kompass im Schulalltag dienen.



Aus: Burow 2016: Wertschätzende Schulleitung – Der Weg zu Wohlbefinden, Engagement und Spitzenleistung. Weinheim: Beltz.

Wie ich in „Wertschätzende Schulleitung“ gezeigt habe, erhöhte die Beachtung von 3x3 Prinzipien die Wahrscheinlichkeit der Entwicklung einer „guten Schule“. Diese handlungsleitenden Prinzipien beruhen auf der Salutogenese Antonovskys (1997) der Selbstbestimmungstheorie Deci & Ryans (1993) sowie auf meinem Konzept der Wertschätzenden Schul- bzw. Organisationsentwicklung (Burow 2016).

So zeigt die *Salutogenese*, was Personen selbst in belastenden Situationen gesund hält. Demnach sind Verstehbarkeit, Bedeutsamkeit und Handhabbarkeit für ein gesundheitsförderliches Führungsverhalten entscheidend. Kompetenzentwicklung und ein Gefühl der Zugehörigkeit werden, wie Deci & Ryan gezeigt haben, durch die Gewährung von *Selbstbestimmung* gefördert.

Damit eine Schule zu zielgerichtetem, gemeinsamen Handeln, das von allen getragen wird, in der Lage ist, benötigen die Mitglieder einen regelmäßigen *wertschätzenden Austausch*, eine *gemeinsam geteilte Vision* und einen *Umsetzungsplan*, der aus der erwünschten Zukunft in die Gegenwart führt.

Wertschätzende Führung können Schulleitende durch die Beachtung der folgenden drei Analysefragen sofort umsetzen.

## I Salutogenese

### Analysefrage 1: Ist mein Handeln verstehbar, bedeutsam und handhabbar?

- Ist mein Handeln für alle *verstehbar*?
- Erfahren die Kolleginnen und Kollegen alle Maßnahmen als *persönlich bedeutsam*?
- Sind die notwendigen Umsetzungsschritte für alle *handhabbar*?

## II Selbstbestimmungstheorie

### Analysefrage 2: Inwieweit Sorge ich für die Erweiterung von Selbstbestimmung, die Erfahrung von Kompetenzzuwachs und die Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls?

- Wie kann ich dafür sorgen, dass Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schüler entsprechend ihrem Stand und ihren Aufgaben mehr *Selbstbestimmung* erfahren?
- Wie kann ich dafür sorgen, dass jeder – gemäß seinen Voraussetzungen und Motivationen – *Kompetenzzuwachs* erfährt?

- Was kann ich dafür tun, dass unsere Schule als positiv besetzte Gemeinschaft erfahren wird, der sich jeder zugehörig fühlt?

### III Wertschätzende Führung

**Analysefrage 3: Wie Sorge ich für den schrittweisen Aufbau einer wertschätzenden Kultur, die von einer gemeinsamen Vision getragen ist und für die ein konkreter Umsetzungsplan mit Kontrolle der Entwicklungsetappen vorhanden ist?**

- Durch welche Maßnahmen kann ich für einen regelmäßigen *wertschätzenden Austausch* bezüglich Kommunikations-, Unterrichts- und Lernkultur sorgen?
- Wie kann ich die Kolleginnen und Kollegen an der Entwicklung von Zukunftsbild und Zukunftscodes einbinden, so dass eine *Coperative Identity*, Zielklarheit und Zugehörigkeitsgefühl entstehen?
- Durch welche Maßnahmen kann ich dafür sorgen, dass die Vision in konkret überprüfbare Handlungsschritte übersetzt wird?

Wertschätzung, das hat Barbara Fredrickson (2011) in „Die Macht der guten Gefühle“ gezeigt, ist besonders wirksam, wenn man den Lossada Quotienten berücksichtigt: Menschen kommen in eine Aufwärtsspirale, wenn das Verhältnis von positiven zu negativen Rückmeldungen 3:1 beträgt. Allerdings finden wir in Schule oft das umgekehrte Verhältnis, deshalb: **Die Erfolgsregel – Beachten Sie den Lossada-Quotient.** Sorgen Sie für ein Verhältnis von 3 zu 1 positiven Rückmeldungen!

#### **Auf die Kooperation und Resonanz kommt es an**

Wertschätzende Schulleitung zielt darauf ab, die Abwertungskultur der traditionellen Schule zu überwinden, indem Fehlerfahndung durch Schatzsuche ersetzt wird. Der Fokus wertschätzender Führung liegt darauf, Stärken von Lehrpersonen und Schülerinnen und Schülern zu erkennen und auf das individuelle Profil zugeschnittene, entwicklungsförderliche Umgebungen zu schaffen.

Dies ist kein neuer Gedanke. Schon vor Jahren zeigte die „Alameda County-Studie“ als früherer Klassiker der „Social Support-Forschung“, dass Personen, die einem niedrigen Wert beim Index für soziale Unterstützung zeigten (Partnerschaftsstatus, Kontakt zu Freunden und Verwandten oder die regelmäßige Teilnahme an Vereins- oder sonstigen sozialen Aktivitäten), ein zweifach bis dreifach erhöhtes Risiko hatten, früher zu versterben. Neben objektiven Faktoren ist hier vor allem die subjektiv wahrgenommene Unterstützung entscheidend. Wirkungsvolle Formen der Unterstützung durch die Schulleitung sind demnach

- *Informationelle Unterstützung:* Informationen, Ratschläge, Instruktionen zur Problembewältigung
- *Instrumentelle Unterstützung:* Aufgabenteilung, Mithilfe, Ressourcen
- *Emotionale Unterstützung:* Gefühl von Zugehörigkeit und Bindung, positiver sozialer Kontakt, Verständnis, Trost, Mitleid etc.

Lehrpersonen, die in dieser Hinsicht von ihrer Schulleitung unterstützt werden, erleben sich als weniger belastet und sind weniger anfällig für Burnout. Studien bezüglich Lehrkräften an Grundschulen zeigen, dass sie ihre Belastung umso geringer beschrieben, je besser das Schulklima war. Sie belegen, dass die wahrgenommene Unterstützung durch das Kollegium das Belastungserleben reduziert und die Arbeitszufriedenheit stärkt.

Nach Steinert (2006) kooperierten allerdings 53% aller Schulen nur auf unterstem Niveau. Interaktion über Fächer und Jahrgangsstufen hinweg fanden sich nur bei 13% und die als „Integration“ bezeichnete höchste Stufe praktizierte gerademal ein Prozent aller Schulen. Diese Ergebnisse bestätigen mein Modell der Wertschätzenden Schulentwicklung, zielt es doch darauf ab – im Rahmen von pädagogischen Tagen –, einen offenen Begegnungs- und Austauschraum zu schaffen, in dem die Mitglieder der Schulgemeinde sich über ihre Stärken austauschen und diese zum Anlass nehmen, eine gemeinsam geteilte Zukunftsvision sowie einen Umsetzungsplan zu entwickeln.

## **Fazit**

Schule und Unterricht standen zu lange unter einem negativen Fokus. Von der Hirnforschung über die Lehr-/Lernforschung, die Positive und die Humanistische Psychologie gibt es ein breites Spektrum von wissenschaftlichen Ansätzen, die belegen, dass Anerkennung und Wertschätzung die entscheidenden Antriebskräfte für Engagement, Wohlbefinden und Spitzenleistung sind. In diesem Sinne bildet die Anerkennung und Unterstützung von Vielfalt den Schlüssel zum Aufbau eines Schul- bzw. Bildungssystems, dass der Potenzialentfaltung dient sowie Lernen und Lehren zu einem Moment der Erfüllung macht.

Der ehemalige Schulleiter Ernst-Fritz Schubert (2008) schlägt hierfür die Einführung des Schulfaches Glück vor, das er schon an über 100 Schulen initiiert hat. Doch das kann nur ein erster Schritt sein, denn es geht um einen grundlegenden Wandel zu einer Schulkultur, die gute Leistungen mit Wohlbefinden verbindet. Als Schulleiterinnen und –leiter haben Sie die Chance, den ersten Schritt zu tun und dieser Schritt wird sich auszahlen. Wenn es Ihnen nämlich gelingt, im Umgang mit Ihnen selbst und anderen mehr Wertschätzung zu realisieren, dann tun Sie – wie die Glücksforschung (Fredrickson 2011, Lyubomirsky 2008, Seligmann 2012) gezeigt hat – nicht nur etwas für Ihre Gesundheit und die Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern Sie sorgen auch für mehr Kreativität (Robinson 2011) und bessere Leistungen im flow-Modus (Csikszentmihalyi 2004). Es gilt „Die Macht der guten Gefühle“ zu nutzen.

## **Literatur**

Aktionsrat Bildung (2014): Gutachten "Psychische Belastungen und Burnout beim Bildungspersonal. Empfehlungen zur Kompetenz- und Organisationsentwicklung". Download unter: <http://www.aktionsrat-bildung.de/index.php?id=75>

Antonovsky A./Franke A. (1997): Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen.

Burow O.A. (2016): Wertschätzende Schulleitung. Der Weg zu Engagement, Wohlbefinden und Spitzenleistung. Weinheim: Beltz.

Burow O.A. (2015): Team-Flow. Gemeinsam wachsen im Kreativen Feld. Weinheim. Beltz.

Burow O.A. (2014): Belastungen abbauen in Zeiten wachsender Anforderungen – wie geht das? Mit der Zukunftswerkstatt zur gesunden Schule. In: Schulleitung und Schulentwicklung. Nr. 67, Februar 2014, Stuttgart: Raabe-Verlag, S.1-22.

Burow O.A. (2011): Positive Pädagogik. Sieben Wege zu Lernfreude und Schulglück. Weinheim: Beltz.

Csikszentmihalyi M. (2004): Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. Stuttgart: Klett-Cotta.

Deci, E./Ryan, R. (1993): Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. Zeitschrift für Pädagogik, 39, S.223–238.

Fredrickson B. (2011): Die Macht der guten Gefühle. Wie eine positive Haltung ihr Leben dauerhaft verändert. Frankfurt: Campus.

Honneth A. (1992/2003): Kampf um Anerkennung. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Lyubomirsky S. (2008). Glücklich sein. Warum Sie es in der Hand haben, zufrieden zu leben. Frankfurt: Campus.

Robinson K. (2011): Out of Our Minds. Learning to be Creative. Chichester: Capstone.

Schubert E.F. (2008). Schulfach Glück. Wie ein neues Fach die Schule verändert. Freiburg: Herder.

Seligman M. (2012). Flourish. Wie Menschen aufblühen. Die Positive Psychologie des gelingenden Lebens. München: Kösel.

Stippler M., Moore S., Rosenthal S. & Dörffler T. (2011) :Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends. Gütersloh: Verlag BertelsmannStiftung.

### **Zum Autor**

Prof.Dr. Olaf-Axel Burow ist Professor für Allgemeine Pädagogik an der Universität Kassel. Er beschäftigt sich seit vielen Jahren mit innovativen Lehr-/Lernkonzepten, mit Verfahren der prozessorientierten Zukunftsmoderation sowie der Kreativitätsförderung. Hintergrund ist die von ihm entwickelte Theorie des Kreativen Feldes sowie die „Positive Pädagogik“, die er in theoretischer und praxisbezogener Perspektive darstellt (Burow O.A. 2011). Darüber hinaus zeigt er im Buch „Digitale Dividende. Ein pädagogisches Update für mehr Lernfreude und Kreativität in der Schule“, wie die Zukunft der Schule und des Lernens im anbrechenden Zeitalter der Digitalisierung aussieht.

Im Juni erscheint:

Burow & Gallenkamp (Hg.): Bildung 2030 – Sieben Trends, die die Schule revolutionieren werden.

Weinheim: Beltz.

Infos & downloads: [www.olaf-axel-burow.de](http://www.olaf-axel-burow.de)