

Olaf-Axel Burow

Das Beste rausholen! Durch wertschätzende Leitung zu Spitzenleistungen und Schulglück

Warum sind zu viele Mitarbeiter nur gering engagiert?

Der alljährliche Gallup-Engagement Index zeigt mit erstaunlicher Konstanz, dass nur 16% der Beschäftigten für ihre jeweilige Organisation brennen, während sich 17% sogar im Modus innerer Kündigungen befinden und 67% sich neutral verhalten. Als wesentliche Ursache wird falsches Führungsverhalten diagnostiziert: Führungskräfte kritisieren zuviel und achten die Leistungen ihrer Mitarbeiter zu wenig. Aber auch die Mitarbeiter tragen ihren Anteil zum negativen und unproduktiven Klima bei: Überfrachtete Ansprüche korrespondieren mit mangelndem Engagement für eine Verbesserung der Leistungen und des Arbeitsplatzklimas.

Für den Schulbereich, in dem ähnliche Verhältnisse herrschen, zeigen Untersuchungen (Bayrischer Aktionsrat Bildung 2014), dass die Unterstützung durch die Schulleitung das einzig prädikative Merkmal für Lehrerengagement und die Prävention gegen Burnout ist. Lehrkräfte, die sich durch ihre Schulleitung unterstützt erfahren, fehlen weniger, sind gesünder und erzielen bessere Leistungsergebnisse. Mehr noch: Unterstützung durch die Schulleitung erweist sich als die wichtigste organisationsbezogene Ressource. Die bislang zu wenig beachtete Schlüsselfrage für die Entwicklung guter Organisationen im Allgemeinen und guter Schulen im Besonderen lautet also: Wie sieht ein Führungsverhalten aus, das die Identifikation mit der eigenen Einrichtung stärkt und das überdies die Wahrscheinlichkeit für Engagement, Wohlbefinden und gute Leistungen erhöht?

Was zeichnet gute Führung aus?

Wer sich mit der Frage nach Grundsätzen guter Führung auseinandersetzt findet bei Stippler, Moore, Rosenthal & Dörfer (2011/2014), einen guten Überblick über die wichtigsten Führungsmodelle. 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 nicht nur der Komplexität gerecht wird, sondern auf „simplen“, also wenigen Grundsätzen beruht, die vergleichsweise einfach anzuwenden sind. Mit dem Leadership-Kompass und der 3:1 Regel (Lossada Quotient), habe ich ein solches Modell entwickelt (Burow 2016, 2018). Doch betrachten wir zunächst die Ebenen, auf denen wirksame Entlastung möglich ist.

Ebenen wirksamer Entlastung

Wie die bayrische Studie zeigt sind LehrerInnen nahezu doppelt so hoch belastet wie der Durchschnitt der Beschäftigten. Deshalb ist es wichtig, für Rahmenbedingungen zu sorgen, die entlastend wirken. Schulleitungen können in diesem Sinne auf drei Ebenen wirksam Unterstützung bieten:

- **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.)

Jede dieser Ebenen beschreibt wirksame, sofort umsetzbare Ansatzpunkte. In unserer Zukunftswerkstatt „Abbau von Belastungen“, die ich seit über zehn Jahren mit H.G. Rolff an der Deutschen Akademie für Pädagogische Führung (DAPF) durchführe, überrascht mich immer wieder wie wenig diese Möglichkeiten zu wirksamer Entlastung genutzt werden. Oft helfen schon einfache Informationen über Unterstützungsangebote, über entlastende Lehr-/Lernformate, Supervisionsangebote etc., die sich im Internet finden lassen. Auch werden die Möglichkeiten der Entlastung durch eine intelligente Organisationsgestaltung etwa in Form von Aufgabenteilung, Team-Arbeit, Lernplattformen, Lehrernetzwerke u.ä. zu wenig genutzt. Unterschätzt wird auch die Bedeutung emotionaler Unterstützung etwa durch den Aufbau hilfreicher Beziehungen sowie die Förderung eines angenehmen Schulklimas. Schlüssel dafür ist die Umsetzung eines *Wertschätzenden Führungsstils* und der schrittweise Umbau der Schule zu einer *Wertschätzenden Organisation*.

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, die als handlungsleitende Orientierungen angeben, worauf Schulleiter 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“ (Burow 2016) gezeigt habe erhöhte die Beachtung der 3x3 Prinzipien die Wahrscheinlichkeit der Entwicklung einer „guten Schule“. Diese handlungsleitenden Prinzipien beruhen auf der Salutogenese Antonovskys, der Selbstbestimmungstheorie Deci & Ryans sowie auf meinem Konzept der Wertschätzenden Schul- bzw. Organisationsentwicklung.

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 Schulleiter durch die Beachtung der nachfolgend aufgeführten drei Analysefragen sofort umsetzen.

I Salutogenese:

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

- Ist mein Handeln für alle *verstehbar*?
- Erfahren die 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 L und Ss 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 Kollegen an der Entwicklung von Zukunftsbild und Zukunftscodeteiligen, so dass eine *Cooperate Identity*, Zielklarheit und Zugehörigkeitsgefühl entstehen?
- Durch welche Maßnahmen kann ich dafür sorgen, dass die Vision in konkret überprüfbare Handlungsschritte übersetzt wird?

Vom Fehlerfahnder zum Schatzsucher

Alle drei Analysefragen beruhen auf einer wertschätzenden Haltung. Wertschätzung, das hat Barbara Fredrickson (2011) in „Die Macht der guten Gefühle“ gezeigt, ist besonders wirksam, wenn man sich am Lossada Quotienten orientiert: Demnach kommen Menschen in eine Aufwärtsspirale, wenn das Verhältnis von positiven zu negativen Rückmeldungen 3:1 beträgt. Positive Gefühle, das zeigt sie, öffnen uns, erweitern unseren Horizont und stärken unsere Widerstandsfähigkeit, unsere Resilienz. Eine weitere Führungsregel lautet also:

Beachten Sie den Lossada-Quotient: Sorgen Sie für ein Verhältnis von 3 zu 1 positiven Rückmeldungen!

Auf die Bedeutung personenbezogenen Feedbacks hat ja John Hattie in seiner viel beachteten Studie „Visible Learning“ hingewiesen. Aus Sicht der Positiven Pädagogik (Burow 2011) sollte ein zentraler Schwerpunkt dabei auf der Entwicklung eines positiven Blicks und positiver Rückmeldungen liegen: Lehrkräfte wie Schüler blühen auf (*flourish*), wenn man den Fokus auf ihre Stärken legt. Die größte Chance für

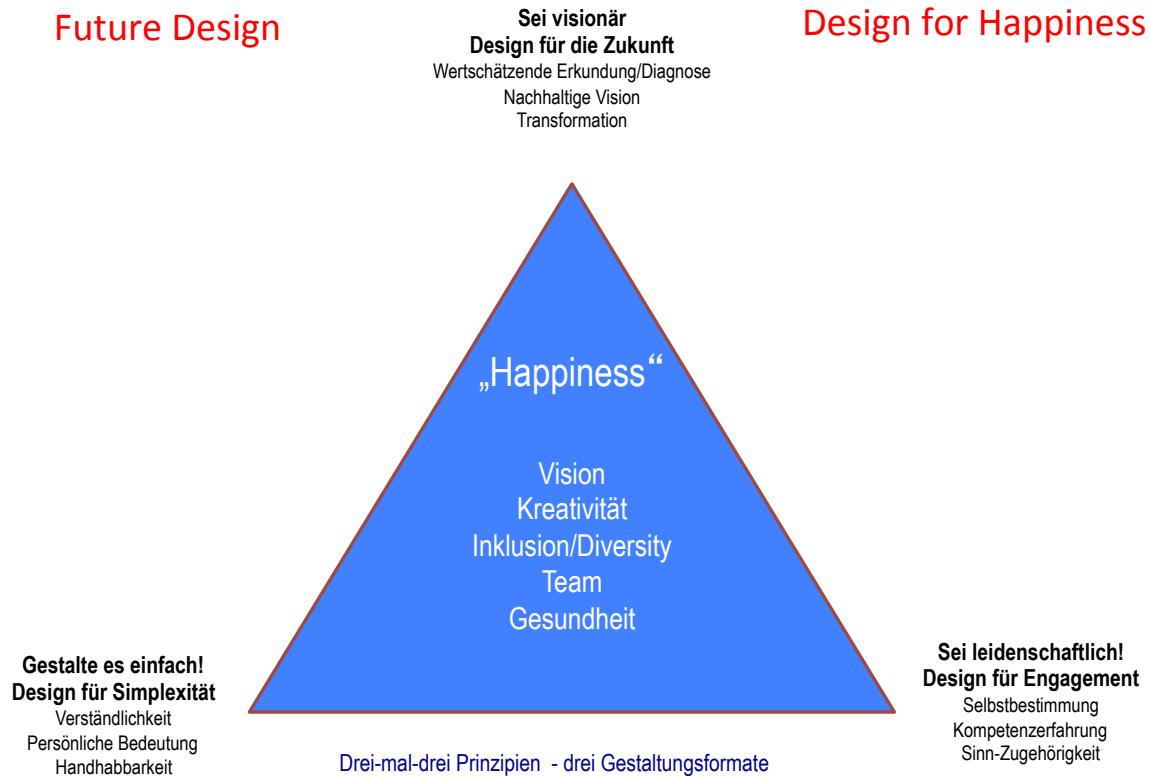
Potentialentwicklung liegt nicht in der Bearbeitung von Schwächen, sondern in der Stärkung von Stärken. Stärkenorientierung trägt zur Überwindung von Resignation bei und bewirkt den Aufbau eines dynamischen, entwicklungsorientierten „Mindsets“ wie das Carol Dweck (2017) in ihrer gleichnamigen Untersuchung beschreibt. Das traditionelle Modell der Schule - wie wir es seit ca. 200 Jahren kennen - favorisiert demgegenüber noch immer zu oft die Schwächenverfolgung und den Rotstift. PädagogInnen, die für Engagement und Spitzenleistungen sorgen wollen, sollten daher häufiger den Grünstift einsetzen, um Gelungenes zu markieren und sich so vom Fehlerfahnder zum Schatzsucher zu wandeln. In diesem Sinne bietet der von Buckingham & Clifton (2016) beschriebene „Strength-Finder“ ein internetbasiertes Instrument, mit dessen Hilfe man innerhalb einer Stunde seine „Signatur-Stärken“ identifizieren kann (www.gallup.de/182612/clifton-strengthsfinder.aspx)- eine Übung, die für Lehrer/innen und Schüler/innen gleichermaßen wichtig ist.

Durch Future Design die Wertschätzende Schule entwickeln

In Zeiten evidenzbasierter Pädagogik sind die Erkenntnisse der Glücksforschung (Frey & Frey-Mart 2010) bislang zu wenig berücksichtigt worden. So belegt eine Vielzahl von Studien in erdrückender Eindeutigkeit, dass glückliche Menschen gesünder sind, bessere Beziehungen haben, mehr verdienen, kreativer sind, schneller lernen und besser mit anderen zusammenarbeiten. Sonya Lyuborminsky von der University of California fasst die Ergebnisse ihrer langjährigen Studien in folgender Formel zusammen: „Menschen sind glücklich, weil sie erfolgreich sind, sondern erfolgreich, weil sie glücklich sind.“

Wertschätzende Führung bzw. Schulleitung ist in diesem Sinne nicht nur ein Beitrag zu Engagement, Wohlbefinden und guten Leistungen, sondern schafft auch die Grundlage zum schrittweisen Aufbau einer Wertschätzenden Organisation bzw. der Wertschätzenden Schule. Aus Sicht der Positiven Pädagogik geht es in umfassendem Sinn um die Entwicklung eines Positiven Designs, eines „Design for Happiness & Flourishing“ –für Wohlbefinden und Potenzialentfaltung. Positives Design ist – wie Desmet & Pohlmeier (2013) ausführen, ein Überbegriff von Design, Designforschung und Design, das darauf abzielt, das subjektive Wohlbefinden von Individuen und Gemeinschaften durch „positive Gestaltung“ zu steigern. Dies bezieht sich auf die räumlichen, gegenständlichen und unterrichtlichen Gestaltungen ebenso wie auf Ebenen der Beziehungen und der organisationellen Strukturen. Positive Design beginnt bei der

Gestaltung des Schulgebäudes und betrifft die Schulkultur als Ganzes. Letztlich geht es darum, eine Schule zu schaffen, die eine Kulturschule wird, indem sie in allen Bereichen nach ästhetischen Gesichtspunkten gestaltet ist.



Future Design – verstanden als Gestaltungsprozess für die Zukunft der Schule – besteht aus einem Design für die Zukunft (die Vision der Schulgemeinde), einem Design für Simplexität (die Orientierung an einfachen Strukturen und Prozessen) sowie einem Design für Leidenschaft (die Entwicklung engagementförderlicher Strukturen und Prozesse). Dafür müssen Schulleitungen über ein visionäre, zukunfts offene Grundhaltung verfügen, sich an der Formel „Machs einfach!“ orientieren sowie sich selbst leidenschaftlich für die Entwicklung ihrer Schule engagieren. Dass diese Anforderungen keine Theorie sind, sondern den Weg zu erfolgreicher Zukunftsgestaltung weisen, zeigen Schulen wie die Alemannen-Schule in Wutöschingen oder die Freiherr-vom-Stein-Schule Neumünster (Deutscher Schulpreis 2016).

Fazit

Schule und Unterricht standen zu lange unter einem negativen Fokus. Von der Hirnforschung über die Lehr-/Lernforschung, die Positive Pädagogik bis hin zur

Positive 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 sollten Schulleitungen wertschätzende Führung nutzen, um im Sinne des Positive Designs eine Schulkultur der Potenzialentfaltung und des Aufblühens für LehrerInnen und Schülerinnen anzustoßen.

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>
- Buckingham M. & Clifton D.O. (2016): Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! Frankfurt: Campus.
- Burow O.A. (2018): Führen mit Wertschätzung. Weinheim: Beltz.
- Burow O.A. (2016): Wertschätzende Schulleitung. Der Weg zu Engagement, Wohlbefinden und Spitzenleistung. Weinheim: Beltz.
- Burow O.A. (2011): Positive Pädagogik. Sieben Wege zu Lernfreude und Schulglück. Weinheim: Beltz.
- Desmet P.M.A. & Pohlmeier A. E. (2013): Positive Design: An Introduction to Design for Subjective Well-Being. In: International Journal of Design Vol 7 No. 3 2013, S. 5-19
- Dweck C. (2017). Mindset. Changing the way you think to fulfil your potential. London: Penguin.
- Fredrickson B. (2011): Die Macht der guten Gefühle. Wie eine positive Haltung ihr Leben dauerhaft verändert. Frankfurt: Campus.
- Frey B. & Frey-Mart C. (2010): Glück- Die Sicht der Ökonomie. Zürich: Ruediger-Koepfer-Verlag.
- Honneth A. (1992/2003): Kampf um Anerkennung. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Lyubormirsky S. (2008). Glücklich sein. Warum Sie es in der Hand haben, zufrieden zu leben. Frankfurt: Campus.
- 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.