

Wertschätzende Schulleitung

Wie Schulleiter Engagement, Wohlbefinden und Spitzenleistung fördern können

Lehrerinnen und Lehrer leiden häufiger als andere Erwerbstätige an Burnout und fehlen öfter. Sie können zu wenig abschalten, sind durch ständige Bildungsreformen erschöpft, leiden unter Zeitdruck und zu vielen Verwaltungsaufgaben.

Olaf-Axel Burow

Hinzu kommt: Es mangelt den Lehrern an Kooperation und die Interaktionsdichte sowie die Fülle der alltäglich zu treffenden Entscheidungen überfordert sie. Und dies wirkt sich auch auf ihr Engagement aus. Die neueste Studie (2014) des bayrischen Aktionsrats Bildung zeichnet dieses alarmierende Bild.

Hauptbelastungsfaktoren und schlechte Rahmenbedingungen

Hier stellt sich die Frage: Warum empfinden sich Lehrer erheblich belasteter als beispielsweise Ärzte, Krankenschwestern, Lokomotivführer oder Chemiarbeiter – und dies obwohl sie in der Mehrzahl von einer hohen Berufszufriedenheit berichten?

Wenn die Studie belegt, dass Sonderschullehrer gefolgt von Berufsschullehrern die höchsten Belastungswerte aufweisen, während es Schulleitern und mehr noch Gymnasiallehrern sehr viel besser geht, dann weist dies auf Beanspruchungsfaktoren hin, die sich aus den besonderen Bedingungen des jeweiligen Arbeitsumfeldes ergeben. Wenn dies zutrifft, dann wäre die wichtigste Intervention eine Veränderung der Rahmenbedingungen. Und in der Tat benennen die Teilnehmer unserer Zukunftswerkstatt »Abbau von Belastungen – Wie geht das?«, die wir (Burow & Rolff, vergl. Burow 2014 b) seit vielen Jahren an der DAPF durchführen, bei der Analyse der Hauptbelastungsfak-

toren an erster Stelle Zeitdruck und schlechte Rahmenbedingungen.

Art der Schulleitung: der wesentliche Faktor

Doch wie die Schulqualitätsforschung gezeigt hat, sind das Belastungsempfinden und das Schulklima an Schulen unter gleichen Rahmenbedingungen sehr unterschiedlich. Es muss also weitere Faktoren geben, die den Unterschied ausmachen. Wie das Gutachten des Aktionsrats Bildung und unsere Beobachtungen zeigen, besteht der wesentliche Faktor in der Art der Schulleitung:

»Eine Befragung von 2 000 Lehrkräften aus 198 Schulen ergab, dass die Unterstützung durch die Schulleitung das einzige prädikative Merkmal für das Lehrerengagement war.«

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 für gute Ergebnisse zu sorgen?

Was ist der Schlüssel zu erfolgreicher Führung?

Aus der Perspektive des Gallup-Engagement-Index, des Aktionsratsgut-

achtens und unseren langjährigen Erfahrungen aus der Arbeit mit Lehrkräften ergibt sich eine vergleichsweise einfache Antwort:

Auf die wertschätzende Führung kommt es an! Wertschätzende Kommunikation und der Aufbau einer wertschätzenden Schulkultur, die den Umgang mit allen Beteiligten, also Lehrern, Schülern, Eltern und sonstigen Mitarbeitern einbezieht, sind der Schlüssel zur Erhöhung von Engagement, Wohlbefinden und Spitzenleistung.

Studien zeigen, dass Schulleitungen mit ihrer Art der Führung einen sehr viel größeren Einfluss auf Mitarbeiterzufriedenheit und gute Lernergebnisse haben, als wir normalerweise vermuten. Gute Schulen haben Schulleitungen, die wertschätzend führen.

Schulleiterinnen und Schulleiter sollten also einen langfristig angelegten Prozess des Verhaltenswandels zusammen mit dem Schulleitungsteam bzw. der Steuergruppe einleiten, um das Klima im Sinne der Positiven Pädagogik (Burow 2011) auf Wertschätzung, supportive bzw. salutogene Führung auszurichten. Mit dieser Strategie werden sie nicht nur sich selbst entlasten, sondern auch zum Erfolg ihrer Schule beitragen. Wie komme ich zu dieser These?

Das Gutachten des Aktionsrates, aber auch die empirischen Untersuchungen von Positiver Psychologie und Glücksforschung belegen, dass wertschätzende Führung nicht nur zu einem besseren Organisationsklima beiträgt, sondern auch als wirksamer Schutzfaktor gegen Überlastung und Burnout wirkt.

Kollegen, die der Überlastung durch reduziertes Engagement entgehen wollen, unterliegen einem Irrtum, denn die Studien zeigen, dass hohes Engagement in Verbindung mit hoher Widerstandskraft und einer unterstützenden Organisationskultur die Wahrscheinlichkeit des Ausbreitens deutlich reduziert.

Entscheidend ist, dass die solchermaßen motivierten und engagierten Lehrkräfte ein flexibel-kompensierendes Bewältigungsmuster entwickeln, das durch ihr proaktives Handeln gestützt wird. Wertschätzende Schulleitung bewirkt das Entstehen eines positiv besetzten organisationellen bzw. sozialen Feldes, in dem die Beteiligten sich gegenseitig stützen und so die Möglichkeit erhalten, ein Kohärenzgefühl zu entwickeln.

Die »magischen« Drei – ein Führungskompass für den Schulalltag

Wertschätzende Schulleitung beruht auf drei Konzepten (vgl. Burow 2011/2015), 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 (siehe Abb. 1).

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

Im Sinne der Positiven Pädagogik hat sich der Soziologe Antonovsky die Frage gestellt: Was befähigt Personen dazu, selbst extremsten Stress zu bewältigen, ohne krank zu werden? Seine Untersuchungen förderten zutage, dass diese Personen in der Lage waren, ein Konsistenzgefühl auszubilden, das durch die Realisierung der drei Faktoren Verstehbarkeit, Bedeutsamkeit und Handhabbarkeit charakterisiert ist.

Gesunderhaltenes, »salutogenes« Führungshandeln zeichnet sich demnach durch die Beachtung von drei Prüfkriterien aus:

- Ist mein Handeln für alle Beteiligten verstehbar?
- Erfahren die Kollegen alle Maßnahmen als bedeutsam?
- Sind – etwa bei der Verbesserung des Unterrichts oder bei der Umsetzung von Reformmaßnahmen – die notwendigen Umsetzungsschritte für alle handhabbar?

Analysefrage 2: Inwieweit Sorge ich für die Erweiterung von Selbstbestimmung, die Erfahrung von Kompetenzzuwachs und die Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls? Wenn so viele Mitarbeiter über eine nur geringe Identifikation mit ihrem Arbeitsplatz und über ein reduziertes Engagement verfügen, dann liegt das aus Sicht der Selbstbestimmungstheorie Decy & Ryans auch daran, dass die Kriterien Selbstbestimmung, Kompetenzzuwachs und Zugehörigkeitserfahrung durch die Führung zu wenig gefördert werden.

Aus dieser Perspektive erfordert die Realisierung wertschätzender Schulleitung eine regelmäßige Reflexion der Fragen:

- Wie kann ich dafür sorgen, dass Lehrer 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 ich mich zugehörig fühle?

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? Die Kultur der traditionellen Schule, mit ihren Bewertungs-, Abstufungs- und Ausgrenzungsritualen steht einer Kultur der Wertschätzung von Vielfalt diametral entgegen. Insofern bedeutet die Realisierung wertschätzender Schulleitung, die Einleitung eines grundlegenden Kulturwandels, bestehend aus Persönlichkeitsentwicklung im Sinne einer Veränderung mentaler Modelle, aber auch der Organisationsentwicklung im Sinne der Optimierung organisationaler Strukturen.



Abb. 1: Die »magischen 3x3«

Wie in »Positive Pädagogik« nachzulesen ist, habe ich für die Einleitung des Starts das Verfahren der »Wertschätzenden Schulentwicklung« konzipiert und an einer Vielzahl von Schulen und Bildungseinrichtungen unterschiedlichen Typs durchgeführt. Hierzu treffen sich Lehrer, Schüler- und Elternvertreter sowie sonstige an Schule beteiligten Personen im Rahmen von 1 bis 2 pädagogischen Tagen, um im ersten Schritt mithilfe einer »wertschätzenden Befragung« herauszuarbeiten, was die Stärken der jeweiligen Schule oder Einrichtung sind. Im zweiten Schritt geht es dann darum, eine gemeinsame Zukunftsvision zu entwickeln, die wiederum Grundlage für die Erarbeitung eines Umsetzungsplans mit konkreten Handlungsschritten ist.

Aber auch unabhängig von dieser »Zukunftswerkstatt« folgen die drei Phasen grundlegenden Analysefragen, deren regelmäßige Beachtung die Umsetzung wertschätzender Schulleitung unterstützt:

- Durch welche Maßnahmen kann ich dafür sorgen, dass wir an unserer Schule regelmäßig Gelegenheit für einen wertschätzenden Austausch bezüglich unserer Kommunikation, unseres Unterrichts und unserer gemeinsamen Entwicklung haben?
- Wie kann ich die Kollegen in der Entwicklung einer Vision, eines Zukunftsbilds unterstützen und dafür sorgen, dass dieses Teil der Cooperate Identity wird, also Zugehörigkeitsgefühl fördert?
- Durch welche Maßnahmen kann ich dafür sorgen, dass die Vision in konkret überprüfbare Handlungsschritte übersetzt wird?

Auf Kooperation und Resonanz kommt es an

Wertschätzende Schulleitung zielt darauf ab, die Stärken von Lehrern und Schülern zu erkennen und auf das individuelle Profil zugeschnittene ent-

wicklungsförderliche Umgebungen zu schaffen. Diese Richtung legt auch das Gutachten des bayrischen Aktionsrats nahe, arbeitet es doch neben der zentralen Rolle des unterstützenden Schulleitungshandelns die entscheidende Bedeutung der Kooperation im Lehrerkollegium für den Abbau von Belastungen und die Optimierung des Lehrerhandelns heraus.

Wirkungsvolle Formen der Unterstützung 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.

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

Nach Steinert (2006) kooperierten allerdings 53 Prozent aller Schulen nur auf unterstem Niveau. Interaktion über Fächer und Jahrgangsstufen hinweg fanden sich nur bei 13 Prozent und die als »Integration« bezeichnete höchste Stufe praktizierte gerade mal 1 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.

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 uns 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 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. ■



Prof. Dr. Olaf-Axel Burow
Universität Kassel Institut für Erziehungswissenschaft, www.olaf-axel-burow.de

Literatur

Die Literaturliste erhalten Sie über die Redaktion: bbuescher@wolterskluwer.de.