

Positive Leadership – Schulen stärkenorientiert führen

Von einer Defizitorientierung hin zu einer Potentialorientierung

Positive Leadership ist ein moderner Führungsstil, der sich an den Stärken der Mitarbeitenden orientiert und bereits in zahlreichen Unternehmen erfolgreich praktiziert wird. An Schulen ist dieser Führungsstil bisher noch weitgehend unbekannt. Dieser Beitrag möchte Anregungen dazu geben, Prinzipien von Positive Leadership bei der Führung von Schulen anzuwenden.



Markus Ebner

Institut für Arbeits-, Wirtschafts- und Sozialpsychologie
– Universität Wien



Thomas Götz

Institut für Psychologie der
Entwicklung und Bildung –
Universität Wien

Was Positive Leadership an Schulen bedeutet

»Ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin sollte niemals mit einer Führungsaufgabe betraut werden, wenn er oder sie sich mit den Kompetenzdefiziten seiner Leute abplagt, statt deren Stärken zu nutzen.« (Peter Drucker, Ökonom; Zitat gegendert durch die Autoren)

Der Begriff »Positive Leadership« wurde wesentlich durch Kim Cameron geprägt, einem Wirtschaftsprofessor an der Universität Michigan. Er übertrug die Denkweisen der sogenannten »Positiven Psychologie«, einer Psychologie, die sich primär auf die Förderung der Stärken der Menschen konzentriert, auf Unternehmen. Im Zentrum von Positive Leadership steht somit die Potentialentfaltung der in Organisationen tätigen Personen. Auf den schulischen Kontext übertragen bedeutet dies, dass sich Schulleitungen der spezifischen Stärken der dort tätigen Lehrer:innen bewusst werden und diese fördern. Das heißt, dass neben einer Fokussierung der Leitung auf das Be-

heben von Problemen auch die Förderung der Potentiale einer Schule im Zentrum der Schulleitung steht.

Welche Rahmenbedingungen benötigt Potentialentfaltung an Schulen?

Für Schulleitungen stellt sich die Frage, wie an einer Schule die Strukturen und Prozesse gestaltet sein sollten, damit sich Potentiale entfalten können. Antwort auf diese Frage gibt das sogenannte »PERMA-Modell«. Es wurde vor rund 10 Jahren auf der Basis weitreichender Forschung entwickelt und wird heute als Standard für die Potentialentfaltung in Organisationen gesehen. Jeder Buchstabe von PERMA steht für einen der notwendigen Faktoren, die dazu führen, dass Menschen ihr Potential entfalten können. Im Folgenden sind diese Faktoren allgemein dargestellt – und auf konkrete Beispiele im Schulkontext übertragen.

- **Positive Emotions (positive Emotionen):** Das regelmäßige Erleben positiver Gefühle wie Freude, Stolz, Hoffnung oder Dankbarkeit ist ein wichtiger Faktor für das Wohlbefinden eines jeden Menschen. Beispiele an Schulen: Freude am Unterrichten und an der Unterrichtsvorbereitung, Stolz bei positiven Entwicklungen einer Klasse, Hoffnung auf eine gute Lösung bei innerschulischen Problemen (z.B. Mobbing), Dankbarkeit dafür empfinden, einen sicheren Arbeitsplatz zu haben.

- **Engagement (Engagement; sich einbringen können):** Menschen brauchen einen Rahmen, in dem sie sich engagieren und ihre individuellen Stärken entfalten können. Ideal ist, wenn für sie ein adäquates Maß an Herausforderung geschaffen wird, bei dem sie weder unter- noch überfordert sind. In solchen Kontexten kann es dann zu Flow-Erleben kommen, dem Aufgehen in der Tätigkeit. Beispiele an Schulen: individuell adäquate Freiräume für Lehrkräfte, Rahmenlehrpläne statt zu starren Vorgaben, keine Überforderung der Lehrkräfte durch z.B. zu viele/komplexe Aufgaben, keine Unterforderung der Lehrkräfte durch z.B. zu monotone Aufgaben.
- **Relationships (förderliche Beziehungen):** In ein Netzwerk eingebunden zu sein, um sich als Teil davon zu erleben und sich auf andere verlassen zu können, ist eine wichtige Basis, damit Menschen ihr Potential entfalten. Beispiele an Schulen: Jahrgangsstufenteams, Fachschaften, Supervisions- und Interventionsgruppen, Exkursionen, Entwicklungsteams, gemeinsame Unternehmungen ohne direkten Arbeitsbezug.
- **Meaning (erlebte Sinnhaftigkeit):** Etwas zu tun, das größer ist als wir selbst und bedeutungsvoll ist – das ist ein Bedürfnis, das Menschen haben, wenn sie von Sinn sprechen. Beispiele an Schulen: Bewusstsein für die große Re-

levanz einer Schule für individuelle Lebenswege, Bewusstsein der Relevanz einer Schule für die Gesellschaft, erkennen, wo durch die Lehrtätigkeit der Lebensweg eines jungen Menschen nachhaltig positiv beeinflusst wurde.

- **Accomplishment (Zielerreichung):** Hierunter versteht man, bewusst wahrzunehmen, dass Ziele oder auch Teilziele erreicht wurden. Diese Erfahrungen brauchen Menschen, um zu erleben, dass sie der Welt nicht hilflos ausgeliefert sind, sondern einen Einfluss darauf haben, was rund um sie passiert. Beispiele für die Schule: Explizites Vorhandensein übergeordneter Ziele einer Schule (z.B. Werteorientierung), Reflexionsphasen zur Einschätzung des Ausmaßes der Zielerreichung, regelmäßiges Feedback auch zu jenen (Teil-)Bereichen, die gut gelaufen sind.



Abb. 1: PERMA-Lead als Positive Leadership Führungsstil.

P-Lead: Schulleitungen tragen dazu bei, dass sich Lehrkräfte an der Schule wohlfühlen, zufrieden sind und Freude bei der Arbeit haben

E-Lead: Schulleitungen geben ihren Lehrkräften jenseits des Unterrichtens Aufgaben, die ihren individuellen Stärken entsprechen (z.B. Organisation eines Retreats, Förderung von Selbstregulation an Schulen, Mitarbeit bei organisationalen Aufgaben). Sie helfen ihnen zudem dabei, ihre Stärken auszubauen. Sie unterstützen Lehrkräfte dabei, ihre individuellen Fähigkeiten zu erkennen und gezielt einzusetzen.

R-Lead: Schulleitungen setzen sich dafür ein, dass Lehrkräfte wertschätzend miteinander umgehen und sich gegenseitig unterstützen. Sie tragen dazu bei, dass sich möglichst alle Lehrkräfte als Teil des Teams erleben. Dazu gehört auch das Unterstützen bei der Problemlösung innerhalb des Lehrendenteams.

M-Lead: Schulleitungen tragen dazu bei, dass Lehrkräfte Sinn in ihrer täglichen Arbeit erleben und dass sie sich immer wieder die Wichtigkeit ihrer Arbeit bewusst machen. Sie vermitteln ihren Lehrkräften, dass sie wertvolle Arbeit leisten.

A-Lead: Schulleitungen freuen sich mit den Lehrkräften, wenn diese Ziele erreicht haben und loben sie dafür. Sie geben ihren Lehrkräften

regelmäßig positives Feedback, wenn etwas erreicht wurde.

Zusammenfassend ist PERMA-Lead and Schulen somit konkretes Führungsverhalten, dass dazu beiträgt, die PERMA-Faktoren der Mitarbeiter:innen am Arbeitsplatz günstig zu beeinflussen.

PERMA-Lead in der schulischen Praxis

An Schulen ist PERMA-Lead ein noch weitgehend unbekannter Ansatz. Im Wirtschaftsbereich haben jedoch bereits zahlreiche Unternehmen, wie beispielweise dm, Verbund, Neuroth oder Bosch, ihre Führungskultur nach diesem Ansatz ausgerichtet. Die Herausforderung im Hinblick auf die Implementierung von PERMA-Lead an Schulen ist, dass Schulleitungen aufgrund ihrer Sozialisation die beim PERMA-Modell genannten Faktoren häufig nicht als Ziele guter Führung in ihrem Bewusstsein haben. Schulleitungen sowie auch Führungskräfte in anderen Organisationen sehen sich häufig überwiegend in einer Managementrolle, bei welcher Aspekte wie Organisieren, Strukturieren und ähnliche Aufgaben im Vordergrund stehen. Dabei kommt der Leadership-Aspekt oft zu kurz. Das PERMA-Lead Konzept kann eine gute Orientierungshilfe für Schulleitungen geben,

Positive Leadership an Schulen mit PERMA-Lead

Offensichtlich gibt es also Faktoren, die wie Nährstoffe für die menschliche Potentialentfaltung wirken. Wenn also eine Stärkung der PERMA-Faktoren nachweislich die Potentialentfaltung bei Menschen fördert, dann resultiert daraus für gutes Führungsverhalten, dass es die PERMA-Faktoren am Arbeitsplatz positiv beeinflusst. In der aktuellen Praxis ist Führung, sei dies an Schulen oder anderen Einrichtungen, jedoch häufig nicht auf eine Förderung der PERMA-Faktoren ausgerichtet. Sie ist meist eher defizitorientiert. Wie sehr, wird schon daran deutlich, dass das Feedback, das Mitarbeitende erhalten, oft schwächenorientiert ist – und überwiegend dann erfolgt, wenn etwas nicht passt. Das führt im ungünstigen Fall dazu, dass sich Mitarbeitende ihrer Stärken gar nicht mehr bewusst sind. Was aber bedeuten die PERMA-Faktoren bezogen auf die Führung einer Schule konkret?

um die Potentialentfaltung der Lehrkräfte günstig zu beeinflussen. Aus diesen fünf PERMA-Faktoren lassen sich recht klare Empfehlungen für die Leitungsfunktion in Schulen ableiten:

Wirkung von PERMA-Lead an Schulen

Da PERMA-Lead an Schulen bisher explizit kaum implementiert wurde, mangelt es aktuell noch an Studien zur Analyse von dessen Wirksamkeit. Jedoch lässt sich auf der Basis von Studien in anderen Einrichtungen zumindest vorsichtig darauf schließen, dass auch an Schulen positive Wirkungen dieses Führungsstils auf Lehrkräfte, die Qualität der Schule an sich, aber auch auf die Schulleitungen selbst anzunehmen sind. Mit diesem Beitrag möchten wir dazu anregen, dass Schulleitungen PERMA-Lead an Schulen erproben und evaluieren. Ein erster diesbezüglicher Schritt wird aktuell im Rahmen einer von den Autoren geleiteten Studie mit dem Titel »Positive Führung an Schulen & Emotionen« gegangen. Hier wird zunächst der Status Quo zu Positive Leadership an mehreren Schulen im deutschsprachigen Raum erhoben. Als nächstes sollte dann die Wirkung von PERMA-Lead im Rahmen eines größeren Projekts untersucht werden.

Was die genannten Studien im nicht-schulischen Kontext anbelangt, so konnte belegt werden, dass Mitarbeiter:innen, die von einem Positive Leader geführt werden, deutlich weniger Stresssymptome zeigen und eine messbar geringere Burnout-Gefährdung haben. Die gleichen Effekte zeigten sich auch bei einer ganz aktuellen Replikationsstudie, die sich mit Positive Leadership und Burnout-Gefährdung bei Krankenhauspersonal sowie bei der Polizei beschäftigt hat. Die präventive Wirkung von Positive Leadership in Bezug auf die Burnout-Gefährdung

PERMA-Lead Faktor	Praktische Anregungen für Schulleitungen
Positive Emotions	<ul style="list-style-type: none"> Externes Lob (z.B. von Eltern) weitergeben In schwierigen Situationen den Fokus auch auf das Richtige, was funktioniert
Engagement	<ul style="list-style-type: none"> Verantwortung übergeben – auch außerhalb der Jobbeschreibung Vermitteln, dass auch Neues ausprobiert werden darf – und dabei Fehler passieren können Selbstwirksamkeitserfahrungen durch Aufzeigen von Gestaltungsspielräumen stärken
Relationships	<ul style="list-style-type: none"> Zeiten und Orte zu haben, in denen unstrukturiert geplaudert werden darf und soll Als Schulleitung proaktiv Probleme zwischen Lehrkräften ansprechen und bei der Lösung unterstützen
Meaning	<ul style="list-style-type: none"> Ziele gemeinsam erarbeiten, um sicherzustellen, dass sie für Lehrkräfte Sinn ergeben Durch aktives Nachfragen erkunden, ob Lehrkräfte bei Teilen ihrer Tätigkeit die Sinnhaftigkeit nicht nachvollziehen können
Accomplishment	<ul style="list-style-type: none"> Lehrkräften immer wieder aufzeigen, welche (Teil-)Ziele durch ihre Beiträge erreicht werden konnten Gemeinsame Ziele mit den schulischen Gremien (Elternbeirat, Schulgemeinschaftsausschuss etc.) formulieren Persönliche Wachstumsziele (und nicht nur Leistungsziele) mit Lehrkräften definieren und sie im Hinblick auf deren Erreichung unterstützen

zeigte sich nicht nur für das Personal, sondern auch für die Führungskraft selbst. Aber es gibt noch weitere Vorteile für die Führungskräfte: Diejenigen, deren Führungsstil von Positive Leadership geprägt ist, sind widerstandsfähiger, gehen mit stressigen Situationen lockerer um, kommen nach beruflichen Rückschlägen schneller wieder auf die Beine und bewahren auch in schwierigen Situationen mehr Ruhe. Kurzum: Sie sind resilienter.

Fazit

Führungskultur an Schulen ist noch immer stark vom Prinzip der Defizitorientierung geprägt. »Nicht geschimpft ist genug gelobt« scheint oft ein gelebter Führungsstandard an Schulen zu sein. Moderne Führung sollte jedoch vom Gedanken der Potentialförderung geprägt sein, also vom Schaffen eines Nährbodens, der zur positiven Entfaltung der Lehrkräfte und auch allen anderen Mitarbeiter:innen an Schulen führt. Die Schule als Expert:innenorganisation verlangt einen spezifischen Umgang mit ihren Mitarbei-

ter:innen. Dabei ist für die Leitung relevant, dass der Expertise dementsprechend Freiraum gegeben wird und die handelnden Personen als Expert:innen respektiert werden. Insofern kann Führung in Schule nicht direkt mit Führung in anderen klassischen Organisationen verglichen werden.

Dennoch: Wenn Schulleitungen mit Positive Leadership aktiv dazu beitragen, dass sich das Potential ihrer Expert:innen entfalten kann, hat das weitreichende und nachhaltige positive Effekte auf Schulen: auf die Organisation an sich, auf Lehrkräfte und weitere Mitarbeiter:innen, die Schulleitung selbst – und selbstverständlich auf die primäre Zielgruppe der Schulen, die Schüler:innen. ■

Autoren:

Dr. Markus Ebner ist Begründer des PERMA-Lead Modells, arbeitet als Wirtschafts- und Organisationspsychologe mit zahlreichen Organisationen und ist Lehrbeauftragter an den Universitäten Wien und Klagenfurt

Univ.-Prof. Dr. Thomas Götz ist Professor für Bildungspsychologie und gesellschaftliche Veränderungen und Vorstand des Instituts für Psychologie der Entwicklung und Bildung an der Universität Wien.