

# Werteorientierte Schulentwicklung

Wie Schulen im Hinblick auf die Vermittlung von Werten weiterentwickelt werden können

Werteorientierung an Schulen ist ein hoch relevantes Thema – unter anderem vor dem Hintergrund aktueller Krisen. Obwohl sie in den allermeisten Bildungsplänen verankert ist, wird sie in der Praxis relativ wenig gelebt. Damit Schulen Werte möglichst umfassend vermitteln können, ist wertorientierte Schulentwicklung eine zentrale Voraussetzung. Der folgende Beitrag möchte einige Anregungen dazu geben.



**Thomas Götz**

Institut für Psychologie der  
Entwicklung und Bildung –  
Universität Wien



**Johannes Baumann**

Bis 2021 Schulleiter am Gymna-  
sium Wilhelmsdorf

## Welche Werte sollten an Schulen vermittelt werden?

Welche Werte an Schulen vermittelt werden sollten, ist eine grundlegende Frage. Argumente wie »eine übergreifende Ethik gibt es nicht«, bedeuten häufig das Ende entsprechender Diskussionen. Eine naheliegende Antwort ist jedoch in den Verfassungsdokumenten zu finden, in denen sowohl direkt, als auch indirekt grundlegender Werte genannt werden. Beispiele sind die europäische Menschenrechtskonvention, die in Österreich Verfassungsrang hat, oder die Grundrechte im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland. Zentrale, dort aufgeführte Werte sind Würde, Freiheit, Demokratie, Gerechtigkeit, Toleranz, Solidarität und Gewaltlosigkeit.

Neben solchen zeitlosen Werten rücken im Wandel der Gesellschaft immer wieder auch Werte von aktuell hoher Relevanz in den Vordergrund. Beispiele sind nachhaltiges Handeln vor dem Hintergrund des Klimawandels, die Verwirklichung

von Inklusion basierend auf einem neuen Menschenbild gemeinsamer Teilhabe, der wertschätzend-fördernde und Potentiale nutzende Umgang mit Migration und kultureller Vielfalt infolge zunehmender Diversität, die Wertschätzung von Gender-Vielfalt infolge eines Aufbrechens traditionell-genderdichotomen Denkens, Digitaler Humanismus als Alternative zu unreflektiert-technikaffiner Digitalisierung, der rational-wissenschaftliche Umgang mit der Pandemie, sowie ziviles Engagement vor dem Hintergrund eines aktuell sichtbaren Erstarkens antidemokratischer und rechtspopulistischer Tendenzen in unseren westlichen Gesellschaften.

Jenseits des Anstrebens solcher Werte gilt es auch, der Vermittlung von dysfunktionalen Werten an Schulen entgegenzuwirken. So fällt beispielsweise auf, dass Schulen durch die nahezu permanente Notengebung die Selektion implizit und explizit legitimieren und das kompetitive Denken tief im gesellschaftlichen Bewusstsein verankern. Und Dysfunktionalitäten kommen auch in der Interaktion zwischen den am Schulleben Beteiligten in vielfältiger Weise täglich vor: (Cyber-) Mobbing; Vandalismus; unterschiedlichste Formen der Unachtsamkeit infolge von Zeitdruck und Aufgabenfülle; Formen der Anonymität, wenn Schüler:innen nicht als Person wahrgenommen und wertgeschätzt werden, sondern als Fall oder auf ihre

Leistung reduziert werden; Vorurteile, Ressentiments und Intoleranz im Hinblick auf Andersartigkeit/Fremdheit/Gendervielfalt. Dabei gilt es, auch die häufig unbewussten sozialisatorischen Wirkungen der Schule anzuschauen (Akzeptanz von Hierarchie, Aufenthalt in funktionalen Räumen, Zusammenarbeit in vorgegebenen Gruppen, Akzeptanz von Freiheitsberaubungen, etc.).

» *»This is all wrong. I shouldn't be up here. I should be back in school on the other side of the ocean. Yet you all come to us young people for hope. How dare you!« Greta Thunberg – Rede beim UN Klimagipfel 2019.*«

## Wie können Werte an Schulen vermittelt und verinnerlicht werden?

An einer Schule gelebte Werte können als Ergebnisqualität gesehen werden, die durch entsprechende struktur-, als auch prozessqualitative Maßnahmen zu erreichen ist. Für die wertorientierte Schulentwicklung bedeutet das, in aller erster Linie Strukturen und Prozesse aufzubauen oder weiterzuentwickeln, die explizit und implizit zu den angestrebten gelebten Werten führen. Insbesondere auf Seiten der Schüler:innen wird dann implizites Lernen stattfinden, das zur Ausbildung und Vertiefung

von Haltungen und Handlungen, die bestimmten Werten zugeordnet werden können, führt.

Eine nicht unwichtige, wenn auch in ihrer Bedeutung oft überschätzte Dimension ist die explizite Thematisierung von Werten, wie etwa im Fachunterricht. Ihr kommt insofern eine wichtige Bedeutung zu, als sie mündig und diskursfähig macht und das deklarative Lernen in der Regel auch eine aktive Auseinandersetzung mit den individuellen Werten – bis hin zur einer bewussten, subjektiven Aneignung – nach sich ziehen kann. Die Thematisierung von Werten und der explizite Dialog an den dafür vorgesehenen Anknüpfungspunkten des Bildungsplans und der einzelnen Fächer (z.B. im Religions-, Geschichts- und Politikunterricht) wird vorausgesetzt und hier nicht weiter vertieft. D.h. wir konzentrieren uns primär auf die implizite Vermittlung von Werten an der Schule.

Implizite Wertebildung geschieht in aller erster Linie über eine entsprechende Schulkultur. Am dringlichsten im Hinblick auf die Gestaltung der Schulkultur erscheinen uns dabei folgende fünf Handlungsfelder, in denen es sowohl struktur- als auch prozessqualitative Ansätze der Schulentwicklung gibt. Selbstredend kommt dabei der Schulleitung eine Schlüsselstellung im Hinblick auf Vorbild und Initiative zu.

Zentral ist (1) **eine durch gegenseitige Wertschätzung und Achtsamkeit geprägte Beziehungskultur (Würde)**. Menschen, insbesondere Kinder und Jugendliche sind in ihrer Entwicklung in hohem Maße abhängig von fairen und wohlwollenden Beziehungen. Wird die Schule insgesamt von einer entsprechenden Beziehungskultur getragen, können die Kinder und Jugendlichen sich persönlich und fachlich entfalten und es besteht begründete Hoffnung, dass ihre eigene Beziehungsfähigkeit entsprechend geprägt wird.

Strukturqualität	Prozessqualität
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablierung von formativem Feedback</li> <li>▪ Zeiten und Räume für Gespräche und echte Begegnungen mit den Schüler:innen</li> <li>▪ offene Türen und Zugänglichkeiten</li> <li>▪ entsprechende Gestaltung der Schul- und Hausordnung</li> <li>▪ Vermeidung sozialer Bezugsnormen</li> <li>▪ etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Achtsamkeit</li> <li>▪ wertschätzender Umgangston</li> <li>▪ gegenseitiges Vertrauen</li> <li>▪ Bereitschaft zu offenen Gesprächen</li> <li>▪ Vermeiden von abwertenden oder verurteilenden Äußerungen</li> <li>▪ selbstwertförderliche Kommunikation (z.B. Lob und Anerkennung)</li> <li>▪ etc.</li> </ul>

Strukturqualität	Prozessqualität
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klassenrat/Klassenlehrer:innenstunden</li> <li>▪ Schüler:innenparlament/Schüler:innenvollversammlung mit Meinungsbildung und Abstimmung über schulische Belange</li> <li>▪ Gewährleistung von guten Arbeitsbedingungen für die Schüler:innenmitverantwortung</li> <li>▪ Mitbestimmung über fachliche Vertiefungen und methodische Fragen auf Fachunterrichtsebene</li> <li>▪ Wahrnehmung theaterpädagogischer Angebote/Theaterarbeit (Angebote von Rollenmustern, Identifikationsmöglichkeiten, Konfrontation mit Konfliktsituationen etc.)</li> <li>▪ etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zuhören</li> <li>▪ Empathie</li> <li>▪ sich auf Diskurse einlassen und Diskurse führen</li> <li>▪ Kompromisse suchen und akzeptieren lernen</li> <li>▪ mit Mehrheitsentscheidungen umgehen</li> <li>▪ Betroffenheit zulassen und Engagement fördern</li> <li>▪ Emotionen erkennen (z.B. Prüfungsangst) und auf sie eingehen</li> <li>▪ etc.</li> </ul>

Strukturqualität	Prozessqualität
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formate selbstständigen Arbeitens anbieten (Lernlabor, Makerspace, Schüler:innenfirma etc.)</li> <li>▪ Talentförderung</li> <li>▪ Möglichkeiten der Verantwortungsübernahme schaffen (z.B. Schülermentor:innen, Hausaufgabenbetreuung, Schülercafé)</li> <li>▪ Etablierung von niederschweligen und attraktiven kompensatorischen Angeboten für Schüler:innen mit Defiziten oder aus prekären Verhältnissen</li> <li>▪ etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ individuelle Talente entdecken und fördern</li> <li>▪ Vertrauensvorschuss gewähren</li> <li>▪ Zuversicht ausstrahlen</li> <li>▪ Schüler:innen individuell wahrnehmen und begleiten</li> <li>▪ Prozesse und individuelle Fortschritte loben (nicht nur Ergebnisse)</li> <li>▪ Selbstwirksamkeit thematisieren</li> <li>▪ etc.</li> </ul>

Ein weiterer Aspekt ist (2) **die Mitbestimmungskultur in der Schule und im Unterricht (Demokratiefähigkeit/Solidarität)**. In der Regel ist die Mitbestimmungskultur an Schulen nicht sehr ausgebaut. Stundenplan und Curriculum lassen angeblich wenig Spielraum dafür. Mit dieser Sichtweise sollte man sich nicht vorschnell zufriedengeben. Es gibt erhebliche Spielräume, Mitbestimmungsmöglichkeiten in fachlicher Hinsicht zu definieren. Und es gibt zahlreiche Möglichkeiten der Mitwirkung, wenn es um das Schulleben geht.

Wichtig ist es, (3) **Hilfestellungen für die Selbstentfaltung, Selbstverantwortung und Selbsttätigkeit**

**aller Schüler:innen (Freiheit, Gerechtigkeit) zu geben.** Einer Schule, der es gelingt, für die Entfaltung der Selbstwirksamkeit ihrer Schüler:innen viele Gelegenheiten zu schaffen, ist auf einem guten Weg. Auch das kann und sollte auf verschiedenen Ebenen stattfinden und die Schule als solidarische Gemeinschaft stärken.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist eine (4) **gelebte Fehlerkultur (Würde, Neugier)**. Schule und Unterricht an sich sind in hohem Maße von Fehlern geprägt. Meist denkt man dabei nur an die »falschen« Antworten der Schüler:innen und übersieht dabei eigenes Fehlverhalten, wie die Fehlbeurtei-

In diesen Fragen zeigt sich, dass ein wertschätzendes Klima an einer Schule in einem hohen Maße struktur- und prozessqualitativ verankert ist. Es ist eine Frage des situativen und oft ungeplanten Handelns aus einer entsprechenden Grundhaltung heraus.

Um sich als Schule in diese Richtung zu entwickeln, ist es hilfreich, Aspekte der Schulkultur auch im Kollegium (z.B. in der Gesamtkonferenz) immer wieder zu thematisieren. Die Bedeutung einer kohärenten Schulkultur sollte dabei hervorgehoben werden. Ebenso sollte immer wieder danach gefragt werden (auch mit entsprechenden Befragungen der Schüler:innen), wie die Schulkultur erlebt wird, wo es noch Entwicklungsbedarf gibt.

Strukturqualität	Prozessqualität
<ul style="list-style-type: none"> <li>Regeln zum Umgang mit Fehlern</li> <li>schulinterne Vereinbarung zur Notengebung und zum Feedback an die Schüler:innen</li> <li>Einholung von Feedback von den Schüler:innen</li> <li>etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>in Fehlern Chancen und Lerngelegenheiten sehen und sie nutzen</li> <li>sich über Fehler nicht lustig machen</li> <li>Fehler nicht als etwas Negatives darstellen</li> <li>Fehler als etwas Spannendes und Inspirierendes framen</li> <li>etc.</li> </ul>

Strukturqualität	Prozessqualität
<ul style="list-style-type: none"> <li>attraktive Gestaltung der Räume</li> <li>Schaffung von Räumen, die den Bedürfnissen der Schüler:innen entsprechen (Spiel, Bewegung, Begegnung, Rückzug etc.)</li> <li>Zeitgestaltung (Unterrichtsbeginn, Rhythmisierung, Pausen etc.)</li> <li>hohe Qualität des Essens (z.B. Mensa, Café)</li> <li>Reduzierung von Lärm</li> <li>etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wertschätzender Umgang</li> <li>Unter- und Überforderung durch Individualisierung vermeiden</li> <li>Achtsamkeit auch gegenüber Sachen</li> <li>Atmosphäre der Angestretheit</li> <li>konstruktive Fehlerkultur</li> <li>Erfahrung der Selbstwirksamkeit und von Ownership</li> <li>Humor</li> <li>etc.</li> </ul>

die Reduzierung negativen Erlebens (z.B. Angst, Hoffnungslosigkeit, Langeweile) in der Schule. Dies lässt sich durch entsprechende Kognitionen als zentrale Ursachen von Emotionen und emotionales Instruktionsverhalten fördern. Auch das physische Wohlbefinden ist selbstverständlich von hoher Relevanz – es hängt wechselseitig mit dem psychischen Wohlbefinden zusammen.

Auch das selbstständige Forschen der Schüler:innen Fehler passieren. Hier hilft allen Beteiligten eine gute und Fehlschlägen geprägt sein. Am Schluss soll auf die Frage nach den Möglichkeiten einer entsprechenden Schulentwicklung eingegangen werden. Eine Schlüsselstellung kommt der Schulleitung zu. Jede Schulleitung prägt mit ihrem Agieren den Umgang an der Schule. Auch das Miteinander der Kolleg:innen ist wichtig im Hinblick auf den Umgang mit den Schüler:innen. Wertschätzung und ein gutes Klima an der Schule wirken sich auch auf die Schüler:innen aus. Es ist also von großer Bedeutung, wenn Schüler:innen vermehrt auch in der 2000er Jahren vermehrt auch in der schulischen Emotions- und Wohlbefindensforschung thematisiert. Ziel ist das Erleben positiver Emotionen (z.B. Freude, Stolz, Hoffnung) und

Schließlich ist (5) die Förderung psychischen und physischen Wohlbefindens (Würde, Unversehrtheit) von zentraler Bedeutung. Psychisches Wohlbefinden an Schulen wird seit den 1970er Jahren im Kontext der Prüfungsangstforschung und seit den 2000er Jahren vermehrt auch in der schulischen Emotions- und Wohlbefindensforschung thematisiert. Ziel ist das Erleben positiver Emotionen (z.B. Freude, Stolz, Hoffnung) und

### Wie kann die Schule weiterentwickelt werden?

So bleibt das Nachdenken über die Schulkultur – auch angesichts der immer wieder neuen Kolleg:innen an einer Schule – im Bewusstsein. Und im Hinblick auf Skeptiker:innen: Es ist wichtig zu wissen, dass das gemeinsame Bemühen um eine wertorientierte Schulkultur ein Aufwand ist, der (zwar Zeit kostet, aber) die Schule in ihrem Zentralbereich, dem fachlichen Lernen, der Leistungsorientierung nicht behindert. Das Gegenteil ist der Fall – vielfach exemplifiziert z.B. an den Schulen, die sich am Deutschen Schulpreis beworben haben.

### Fazit

Unser Miteinander ist stark von impliziten Werten bestimmt – und

» Es ist wichtig zu wissen, dass das gemeinsame Bemühen um eine wertorientierte Schulkultur ein Aufwand ist, der (zwar Zeit kostet, aber) die Schule in ihrem Zentralbereich, dem fachlichen Lernen, der Leistungsorientierung nicht behindert.«

**Praxis-Tipp: Reflexionsfragen für die Schulleitung**

- Wie zugänglich ist das Rektorat?
- Habe ich Zeit für Kolleg:innen und Schüler:innen, die das Gespräch mit mir suchen?
- Wie viel Vertrauen bin ich bereit, in Lehrer:innen und Schüler:innen zu investieren?
- Wie wertschätzend und interessiert am Gegenüber sind die Gespräche, die ich als Schulleiter:in führe?
- Welcher Ton herrscht im Sekretariat, wenn Lehrer:innen und Schüler:innen dorthin kommen?
- Wie sprechen wir im Schulleitungsteam über Lehrkräfte?
- Wie sprechen wir mit den Kolleg:innen über die Schüler:innen?
- Fördern wir in unserer Kommunikation untereinander den Selbstwert und die Selbstwirksamkeit der anderen?
- Thematisieren wir explizit Werte in spezifischen Situationen (z.B. Konflikt?)

die lange Zeit, die Menschen an der Schule verbringen, prägt ihre Werte maßgeblich. Von Schüler:innen gelebte Werte sind eine wichtige Facette der Ergebnisqualität einer jeden Schule. Der wertorientierten Schulentwicklung auf Struktur- und

Prozessebene kommt eine zentrale Bedeutung zur Erreichung entsprechender Ergebnisse zu. Werden Werte an einer Schule auf beiden Ebenen gelebt, so ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass Schüler:innen diese gelebten Werte verinnerlichen. ■

**Literatur**

- Baumann, J./Götz, T. (2021), Schulleitung und Schulentwicklung für Fortgeschrittene, Weinheim, Basel (Beltz).
- Burow, O. (2016), Wertschätzende Schulleitung. Der Weg zu Engagement, Wohlbefinden und Spitzenleistung, Weinheim, Basel (Beltz).

**Autoren:**

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.

OSTD a.D. Johannes Baumann war 30 Jahre Schulleiter am Gymnasium Wilhelmsdorf, ist in der Fortbildung von Schulleiter:innen tätig und Lehrbeauftragter an der Universität Konstanz.

# Schulentwicklung

Mit kontinuierlich steigenden Anforderungen an Schulen werden Steuergruppen immer bedeutsamer. In ihrem Engagement für die Schulentwicklung übernehmen sie wichtige Aufgaben in Handlungsfeldern des Schulmanagements. Nutzen Sie das Potenzial von Steuergruppen für die Arbeit an Ihrer Schule, um Bewährtes zu bewahren, die bisherige Praxis zu optimieren und neue Praxis zu innovieren.

**Aus dem Inhalt:**

- Grundlagen für die Arbeit von Steuergruppen
- Aufgaben, Mandat und Zusammensetzung
- Schulentwicklung in zentralen Handlungsfeldern

Auch im Buchhandel erhältlich



ISBN 978-3-556-06568-6,  
€ 64,95

**Onlineausgabe € 3,00 mtl.**  
(im Jahresabo zzgl. MwSt)

[shop.wolterskluwer-online.de](http://shop.wolterskluwer-online.de) →