



Olaf-Axel Burow

Wie Schulen
zukunftsfähig werden

Wertschätzende Schulleitung

Der Weg zu Engagement,
Wohlbefinden und Spitzenleistung

Burow – Wertschätzende Schulleitung

»You may leave school, but it never leaves you.«
Andrew Partridge

*»Leistung allein genügt nicht.
Man muss auch jemanden finden,
der sie anerkennt.«*
Ludwig Wittgenstein

*»Anerkennung ist ein wunderbares Ding:
Sie bewirkt, dass das, was an anderen herausragend ist, auch
zu uns gehört.«*
Voltaire

*»Was nicht von dem Menschen selbst gewählt, worin er
auch nur eingeschränkt und geleitet wird, das geht nicht in
sein Wesen über, das bleibt ihm ewig fremd, das verrichtet
er nicht eigentlich mit menschlicher Kraft, sondern mit
mechanischer Fertigkeit.«*
Wilhelm v. Humboldt

Olaf-Axel Burow

Wertschätzende Schulleitung

Der Weg zu Engagement, Wohlbefinden und Spitzenleistung

Wie Schulen
zukunftsfähig werden

BELTZ

Prof. Dr. Olaf-Axel Burow lehrt Erziehungswissenschaft an der Universität Kassel und ist Autor zahlreicher Fachbücher zu Pädagogik, Schul- und Organisationsentwicklung sowie Kreativitätsforschung und Zukunftsgestaltung. Bei Beltz erschienen seine Bücher »Positive Pädagogik« (2011), »Digitale Dividende« (2014) und »Team-Flow« (2015).
Homepage: www.olaf-axel-burow.de

Dieses Buch ist auch als Printausgabe erhältlich
(ISBN 978-3-407-25752-9).

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.
Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.
Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen
ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk
eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen
und sonstigen Bildungseinrichtungen.

© 2016 Beltz Verlag · Weinheim und Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
www.beltz.de

Lektorat: Miriam Frank
Herstellung und Satz: Michael Matl
Umschlagabbildung: © Madame Maurice, Paris
Reihengestaltung: glas ag, Seeheim-Jugenheim
Umschlaggestaltung: Michael Matl

E-Book

ISBN 978-3-407-29442-5

Inhalt

Prolog: Stell dir vor, es ist Schule und alle wollen hin	7
I Was gute Schulleitung bewirkt	11
Worum es in der Schule wirklich geht	12
Warum Reformen von oben nur schlecht funktionieren	13
Lehrer und Schüler brauchen Anerkennung und Freiheit	15
Was also ist in der Schule wirklich wichtig?	16
Jenseits des Lehrplans.....	17
Erkennen, wie Lernen gelingt.....	17
Auf den Kontakt und die Beziehung kommt es an	19
Worum sollte es also in der Schule wirklich gehen?.....	20
Drei Ziele von Schulentwicklung	21
Kernziele verfehlt	23
Chancengleichheit (equity) – eine Schulleitungsaufgabe?	23
Spitzenleistung (excellence) – eine Schulleitungsaufgabe?	24
Wohlbefinden (well-being) – eine Schulleitungsaufgabe?	27
Wir brauchen die wertschätzende Schule.....	29
Warum Wertschätzung der Schlüssel ist	29
Vier Stufen der Führung.....	30
Von der Lehrer- über die Test- zur Lerner-Steuerung	31
Drei Stufen pädagogischer Führung	32
Unterschiedliche Talente bzw. Neigungen entdecken und fördern.....	35
Die Abwertungskultur der Schule überwinden	36
Die Macht der guten Gefühle.....	37
Positive Pädagogik.....	38
Die Entwicklung der eigenen Führungspersönlichkeit	39
Work-Life-Balance durch Wertschätzende Führung	40
II Warum Schulleitung so schwierig ist	41
Was ist eine »gute Schule«?	42
Das Dilemma empirischer Bildungsforschung	44
Auf die Fähigkeit zum Zuhören und Dialog kommt es an	45
Die Transformationslücke	47
Veränderung der Aufgabenbereiche der Schulleitungen	47
Defizitorientierung der Schule.....	47
Angst vor Veränderungen	48

»The next big thing is education«.....	48
Das Pinguin-Prinzip	53
Zukunftsbilder sind Treiber des Wandels.....	54
Wie lautet der Change Code Ihrer Schule?.....	56
Von der Einzelschule zum regionalen Netzwerk	57
Lehrer/in – ein überfordernder Beruf?	59
Chancengleichheit – »Equity«.....	60
Spitzenleistungen – »Excellence«.....	61
Wohlbefinden – »Well-Being«.....	62
Lehrer/in – wirklich ein überfordernder Beruf?.....	62
Gute Schule braucht Gestaltungsfreiheit	63
III Wie Schulleitung gelingt	65
Drei Dimensionen wirksamer Führung	66
Salutogenese: Durch Achtsamkeit zu Wohlbefinden.....	67
Selbstbestimmung: Durch Partizipation zum Engagement.....	73
Wertschätzung: Durch Anerkennung zur Spitzenleistung.....	76
Der Leadership-Kompass	81
Wie der Leadership-Kompass funktioniert.....	81
Was ist Leadership?.....	83
Orchesterchef oder Bandleader?.....	84
Räume für Potenzialentwicklung.....	86
Von null auf eins: Warum es nicht reicht, Schulen zu verbessern.....	87
Müssen wir Schule neu erfinden?.....	89
Entlastung durch Team-Flow.....	90
Kollegiales Teamcoaching (KTC).....	93
Die Wertschätzende Diagnose.....	95
Raus aus der Mehr-desselben-Falle.....	104
Die Zukunfts- bzw. Fantasiereise.....	109
Das Leitbild.....	113
Der Change Code.....	114
Der Umsetzungsplan.....	116
Fazit: Wirksam Führen mit Wertschätzender Schulleitung	119
Danksagung	121
Literatur	122
Anhang	126

Prolog: Stell dir vor, es ist Schule und alle wollen hin

Wer von uns erinnert sich nicht: Hitzefrei! Der Unterricht fällt aus. Für die meisten eine Befreiung, ebenso wie der erlösende Pausengong oder der Beginn der Sommerferien.

Nur die wenigsten Schüler/innen werden es bedauern, wenn sie nach Absolvierung von ca. 10 000 Schulstunden in die Freiheit entlassen werden. Und auch viele Lehrer/innen erfahren Schule zu selten als Ort der Lernfreude und des Schulglücks. Dabei ist Lernen ein mit Lust besetztes Grundbedürfnis des Menschen und es gibt kaum etwas Aufregenderes, als sich neue Welten des Wissens und der Erfahrung zu erschließen.

Zwar verlassen wir irgendwann die Schule, doch wie der Songwriter Andrew Partidge treffend textet, verlässt uns Schule niemals (»You may leave school, but it never leaves you«). Sie ist neben der Familie die Institution, die uns lebenslang, ja sogar bis ins fortgeschrittene Alter prägt.

Ein »Lob der Schule«, wie es der Neurobiologe Joachim Bauer (2007) vorgelegt hat, kommt nur wenigen aus der Feder. Vielmehr ist die Literatur voll von bedrückenden Schulschilderungen und wir bewundern Personen, denen es wie dem Erfolgsautor Henning Mankell schon früh gelang, sich aus den Klauen der Anstalt zu befreien.

Warum erleben noch immer zu viele von uns Schule als einen schwierigen Ort und was können wir tun, damit aus ihr ein anziehender, ja begeisternder Lern- und Lebensraum wird? Antworten auf diese Frage möchte ich mit diesem Text geben und mich dabei auf die wesentlichen Aspekte beschränken. Der entscheidende Schlüssel für die Entwicklung einer Schule, in die alle wollen und in der Mitglieder es bedauern, wenn Veranstaltungen ausfallen, ist die Entwicklung einer neuen *Schul- und Führungskultur, die den Schwerpunkt auf Wertschätzung bzw. Anerkennung legt*.

Die traditionelle Schule dagegen beruht in vielfacher Hinsicht noch immer zu sehr auf einer Kultur der Abwertung. Nicht von ungefähr haben ca. 25 Prozent aller Grundschüler/innen bis zur dritten Klasse ein negatives »Schul-Selbst«. Sie haben gelernt, dass das, was sie können, in der Schule nicht zählt. »Die Schule«, sagte unlängst der Kindheitsforscher Remo Largo zu mir, »ist noch immer nicht bei den Kindern angekommen.« In der Tat: In Zeiten von Standardisierung und genormten Vergleichsarbeiten zählt weniger das eigensinnige Interesse des Kindes, als stärker die Anpassung an kultusministerielle Vorgaben.

Doch was für die Kinder gilt, betrifft auch die Lehrer/innen. In unseren Schulentwicklungswerkstätten, die wir in den letzten Jahren mit einer Vielzahl von Schulen durchgeführt haben, beklagen die Teilnehmer/innen durchweg ein zu hohes Maß an bürokratischen Vorgaben und einen zu geringen Gestaltungsspielraum. Viele fühlen sich gehetzt und überlastet, obwohl Bildung doch Gelassenheit und Muße braucht. Das alles sind keine neuen Erkenntnisse.

Schon Wilhelm v. Humboldt betonte, wie Sie im Eingangszitat lesen konnten, dass ein zu hohes Maß an Fremdbestimmung nur zu oberflächlicher Anpassung führt und letztlich das kreative Potenzial der Beteiligten schädigt. Wie ich zeigen werde, brauchen Schulleitungen, aber auch Lehrer/innen und Schüler/innen mehr echte Gestaltungsautonomie.

Diese Einsichten sind längst auf vielfältige Weise mehrfach wissenschaftlich belegt – doch zu wenig davon ist umgesetzt. Hier zeigt sich: Schule, Erziehung und Unterricht haben weniger ein Erkenntnis- als eher ein Umsetzungsdefizit. Wir (Burow, Gottschalk & Freiboth 2016) sprechen von der »Transformationslücke«, die vor allem darin besteht, dass wissenschaftliche Erkenntnisse und darauf aufbauende kognitive Einsichten nur selten zu entsprechenden Verhaltensänderungen führen. Wir kennen das aus anderen Bereichen: Ob bei unserer Ernährungsweise oder unserem Umweltverhalten, die meisten von uns sind überinformiert und wissen längst, was zu tun wäre, doch die wenigsten ziehen aus diesem Wissen die notwendigen Konsequenzen.

Wie kann ich angesichts dieser in vielen Studien belegten Veränderungsresistenz darauf setzen, dass ausgerechnet der träge Tanker Schule zu einem grundlegenden Wandel weg von selektiver Abwertung hin zu einer Kultur umfassender Anerkennung in der Lage sein sollte – und dies mit einem vergleichsweise einfach erscheinenden Verfahren: der *Wertschätzenden Führung* bzw. der *Wertschätzenden Schulentwicklung*?

Mein Optimismus wird durch die Auseinandersetzung mit den Theorien von Salutogenese, Selbstbestimmung und Wertschätzung sowie einer Vielzahl von Wertschätzenden Schulentwicklungswerkstätten, die ich in den letzten Jahren durchgeführt habe, gespeist. Diese Theorien und meine praktischen Erfahrungen zeigen, dass Wertschätzende Führung ein erstaunlich wirksames Instrument der Schulentwicklung ist, das sowohl zu Erhöhung von Engagement und Wohlbefinden wie auch zu besseren Leistungen beitragen kann. Ein Grund dafür ist, dass Wertschätzende Führung auf der Berücksichtigung bislang zu wenig beachteter menschlicher Grundbedürfnisse basiert, deren Unterdrückung zumindest teilweise zu den unbefriedigenden und belastenden Situationen im Bildungsbereich beiträgt.

Wenn es uns gelingt, mithilfe Wertschätzender Führung für mehr Kohärenzerleben, mehr Selbstbestimmung und mehr Anerkennung in der Schule zu sorgen, dann werden wir mehr Wohlbefinden, Lernfreude und bisweilen auch Spitzenleistungen erzeugen. Schulleitungen, denen es gelingt, diesen neuen Stil umzusetzen, werden überrascht sein, wie viel Resonanz sie erleben und wie sich das Klima zum Positiven wandelt.

Überlastung, mangelndes Engagement und Leiden an der Schule sind nicht vom Himmel gefallen, sondern sie sind in weiten Teilen Ergebnis unserer historisch gewachsenen Art des Schulemachens. Entscheidend für gute Schule ist nämlich neben einem grundlegenden Wandel der Lehr- und Lernkultur vor allem, das belegen auch neue Untersuchungen, die Art und Weise, *wie* Schule geführt wird. Schulleitungen haben demnach einen sehr viel größeren Einfluss auf Schulklima, Engagement und Leistungsergebnisse, als wir bisher vermutet hatten. Dies ist eine ermutigende Botschaft

für alle, die mit Schulleitung befasst sind: Sie haben mehr Gestaltungsmöglichkeiten, als sie glauben.

Die Kehrseite dieser Einsicht besteht in einer Erhöhung der Anforderungen an Schulleitung: Schulleitungen, Schulleitungsteams und Steuergruppen haben große Gestaltungsmöglichkeiten, aber sie sind auch in der Verantwortung, diese zu nutzen. Mit den passenden Instrumenten können Sie sehr viel dafür tun, dass Schule zu einem attraktiven Arbeitsplatz, Lern- und Lebensort wird. Zielführend dafür ist – wie Sie sehen werden – die Beachtung von einigen wenigen Kernpunkten. Mit dem von mir in den letzten Jahren – aufgrund der Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Schulkollegen – entwickelten Leadership-Kompass, bestehend aus Salutogenese, Selbstbestimmung und Wertschätzung sowie den dazugehörigen drei mal drei Schlüsselfragen, erhalten Sie ein »simplexes« Steuerungsinstrument, mit dem Sie den notwendigen Wandel einleiten können.

Leser/innen, die wenig Zeit haben, können sich im Fazit des dritten Teils (III. »Wirksam führen mit Wertschätzender Schulleitung«) in wenigen Minuten einen Überblick verschaffen. Sie lernen dort den »Leadership-Kompass« kennen – ein Instrument für erfolgreiche Führung, dessen theoretischer und praktischer Hintergrund in den übrigen Kapiteln detailliert erläutert wird. Für ein vertieftes Verständnis ist es hilfreich, sich über wissenschaftliche Erkenntnisse bezüglich der Wirkungen »guter Schulleitung« zu informieren (Teil I), aber auch zu erkennen, warum Schulleitung und überhaupt Veränderungsprozesse so schwierig sind (Teil II). Erst dieses Wissen ermöglicht ein erfolgreiches Führungshandeln (Teil III).

Grundlegende Veränderungen erfolgen nicht von heute auf morgen, doch konsequent umgesetzt, können Sie schon morgen zu einer Schule beitragen, die zu einem attraktiven Anziehungspunkt wird. »Stell dir vor, es ist Schule und alle wollen hin« mag wie eine ferne Utopie klingen, doch mit dem Leadership-Kompass und dem Change Code rückt dieses Ziel näher.

Teil I

Was gute Schulleitung bewirkt



»While many researchers have looked at differences in school inputs – such as teacher quality, class size and family/pupil characteristics – or variations in the institutional environment – such as pupil choice – few studies explore differences in school management. In this paper we show robust evidence that management practices vary significantly across and within countries and are strongly linked to pupil outcomes. *Management seems to matter for schools.*«
(Bloom et al. 2014, S. 23)

Worum es in der Schule wirklich geht

Das einleitende Zitat – die Quintessenz einer Untersuchung der Gelingensfaktoren erfolgreicher Schulen in acht Staaten – umreißt die Kernaussage dieses Kapitels: Auf die Schulleiter/innen bzw. Schulleitungsteams kommt es sehr viel stärker an, als wir es bisher erkannt haben! Dies ist eine ermutigende, aber auch herausfordernde Botschaft für alle, die in der Schulleitung tätig sind, sei es als Schulleiter/in, als Stellvertreter/in, als Fachbereichsleiter/in oder als Mitglied einer Steuergruppe. Und auch für die Lehrer/innen, Schüler/innen und Eltern enthält diese Erkenntnis eine wichtige Botschaft: Schlechte Stimmung, reduziertes Engagement, ja sogar Burnout, unzureichende Ergebnisse, langatmige, ineffektive Konferenzen und vieles mehr fallen nicht vom Himmel. Sie können – wie ich zeigen werde – durch Wertschätzende Schulleitung und den Leadership-Kompass mit der konsequenten Berücksichtigung der »drei mal drei« Schlüsselfragen wirksam verändert werden.

Was berechtigt mich zu dieser optimistischen Einschätzung, ist doch Schule seit dem PISA-Schock Gegenstand vielfältiger Untersuchungen geworden – jedoch weitgehend ohne die erhofften Wirkungen? Ganz im Gegenteil gibt es viele Hinweise, dass sich der Druck auf Lehrerinnen und Lehrer, aber auch auf Schüler/innen (Schulte-Markwort 2015) verstärkt hat, dass zu viele durch die wachsenden Anforderungen überfordert sind – dies jedenfalls ist der Eindruck aus unserer Zukunftswerkstatt »Abbau von Belastungen« (Burow & Rolff), an der in den letzten Jahren über 1 000 Schulleitungsmitglieder teilgenommen haben. Die Auswertung dieser Werkstätten und meine Beobachtungen an vielen Schulen begründen berechtigte Zweifel daran, ob wir durch den wachsenden Datenberg dem Geheimnis guter Schulen wirklich näher gekommen sind. Zudem kann man die Forschungsergebnisse – je nach Interessenlage – unterschiedlich interpretieren. Und dies gilt selbst für die aufwändige Hattie-Studie (2009), die Vertreter völlig diametraler Positionen zur Rechtfertigung ihres jeweils präferierten pädagogischen Ansatzes heranziehen. Deshalb stellt sich die Frage, ob es ergänzend zu den Daten einfachere und wirksamere Möglichkeiten gibt, Schule zu steuern – oder besser gesagt: zu gestalten.

Auf jeden Fall scheinen zentrale Fragen noch immer unbeantwortet: Basiert gute Schule auf der Qualität der Lehrerinnen und Lehrer? Kommt es auf die Klassengröße an, wie die meisten Lehrer/innen im Gegensatz zur Mehrzahl der Bildungsforscher