

Katja Köhler · Lorenz Weiß

Führungskompass für Schulleitungen

50 Impulskarten für ein
positives Miteinander im Kollegium



BELTZ

Inhalt

Ausgangssituation	3
Worum es nicht geht	5
Worum es geht	6
Was ist positive Führung?	7
Positive Führung als Grundgerüst und konkrete Hilfestellung	8
Materialübersicht und Einsatz des Kartensets	12
Materialübersicht	12
Beschreibung des Kartensets	12
Mit der »Profiflexion« zur positiven Führung	17
Implementierungsabfolge der positiven Führung in der Schullandschaft	19
Phase 1: Klarheit für sich selbst und im Leitungsgremium schaffen	19
Phase 2: Das Kollegium ins Boot holen	21
Phase 3: Implementierungsszenario als Schulleitung gehaltvoll unterstützen und begleiten	22
Phase 4 : Implementierung in Gang halten – Erfolge weiter würdigen und feiern	23
Nachwort	25
Literaturempfehlungen	26

Ausgangssituation

Schulleitungen sind mit einer Vielzahl von Herausforderungen und gesellschaftlichen Veränderungen konfrontiert. Die Art und Weise, wie Schulleitungen darauf reagieren und wie sie »führen«, prägt die Schulkultur an der Schule und hat großen Einfluss auf das Wohlbefinden aller am Schulleben Beteiligten. Dieses Kartenset folgt dem Gedanken einer »positiven Führung« (oder auch: positiven Leadership) und unterstützt Schulleitungen dabei, ihre Führungskompetenz so zu erweitern, um das Vertrauen, die Empathie, Achtsamkeit, Innovation und die ganzheitliche Förderung von Lehrkräften zu fördern und in ihrem Schulalltag zu verankern. Die gegenseitige Unterstützung, Wahrnehmung der Einzelnen, Stärkenorientierung, Sinnhaftigkeit und die Zuversicht, dass sich jede Lehrkraft im Kollegium noch positiver weiterentwickeln wird, strahlt positiv auf die Weiterentwicklung der Gesellschaft aus.

Das Konzept der positiven Führung hat seinen Ursprung in Ansätzen der Positiven Psychologie von Martin E. P. Seligman. Die positive Führung bietet Schulleitungen einfach umsetzbare Handlungen, Interventionen und Techniken, die zum großen Teil wissenschaftlich fundiert und auf die konkreten Belange in der Schulwelt bezogen sind.

Das Kartenset unterstützt Schulleitungen dabei, ihre Grundhaltung des Führens mit praktischen Reflexionsimpulsen und konkreten Handlungsvorschlägen im Schulalltag zu implementieren und zu verfeinern. Diese Fundierung eines menschenzentrierten Führungsstils stärkt zum einen die Schulleitungen selbst in ihrer Handlungssicherheit und positiven Zugewandtheit, zum anderen aber auch die Lehr-

kräfte der Schule, die in ihrem Selbst sowie in ihrem Handeln gestärkt, bewältigungsorientiert und mit Freude den Herausforderungen der Schulwelt begegnen werden.

Unter dem Begriff Schulleitung sammeln wir alle Personen in der (erweiterten) Führungshierarchie einer Schule. Aufgrund der praktischen Verwertbarkeit des Kartensets können sich auch die Schulaufsicht und -administration sowie Schul- und Unterrichtsentwickelnde und -moderatoren im Bildungsbereich angesprochen fühlen.

Die Abbildung 1 zeigt die unterschiedlichen Ebenen der Schulkultur – unterteilt in sichtbare Handlungen, unsichtbare Haltungen und Werte, auf denen die sichtbaren Handlungen fußen.



Abbildung 1: Ebenen der Schulkultur

Eine genaue Trennung der einzelnen Bereiche ist nicht möglich, da sie miteinander in Verbindung und Beziehung stehen. So wirken sich zum Beispiel positive Emotionen stärkend auf die Beziehungsqualität (Relationships) aus. Das Sinnerleben in der Schule (Meaning) wirkt resonant im Spiegel der anderen (Relationships).

Die von uns vorgenommene Zuordnung von Themen und Aufmerksamkeitsrichtungen erfolgte nach unserer Schwerpunktsetzung, wobei es sicher möglich ist, auch eigene Zuordnungen zuzuweisen.

Das Kartenset bietet dabei sowohl konkrete Handlungsimpulse als auch Möglichkeiten zur Werte- und Haltungsbildung.

Worum es nicht geht

Der grundlegende Ansatz positiver Führung, wie wir ihn in diesem Kartenset auf die Belange und ausgewählten Handlungsfelder einer Schulleitung konkretisieren, postuliert nicht, dass die bisherige Führung falsch war. Es geht nicht darum – im übertragenen Sinne –, das »Schulhaus der Führung« einzureißen, nur weil man es vielleicht neu streichen will. Es geht auch nicht darum, einen Obstkorb im Lehrzimmer und Hafermilch an der Kaffeemaschine bereitzustellen, um ein positives Miteinander zu fördern. Es reicht häufig aus, Weichen im Führungsalltag zu stellen und Haltepunkte auf einer Entwicklungsstrecke einzuplanen. Man muss das Getriebe nicht neu erfinden, denn oft hilft es, es zu ölen.

Worum es geht

Es geht bei der positiven Führung also darum, den Blick von Schulleitungen (wieder) auf die Fragen zu richten, ob, wann und wie die jeweilige Tätigkeit für die Lehrkräfte sinn- und wertstiftend ist, damit sie souverän ihr »Was« und »Wie« des schulischen Tuns selbständig und mit Freude gestalten und Sinn in ihrer Arbeit spüren (lernen). Daraus resultiert, dass Lehrkräfte motiviert und andauernd, resilient und gesund ihrem Erziehungs- und Bildungsauftrag sowie -ideal folgen und ihn in ihrem Unterricht verwirklichen.

Dazu braucht es keine »Zeitenwende« in der Führungskultur. Vieles von dem, was Schulleitungen praktizieren, hat sich bereits bewährt und ist gut. Schulleitungen stehen dabei unter vielfältigen Einflüssen, Zielen und konkreten Vorgaben, die die Art und Weise, wie sie Schulen führen, beeinflussen. Auf einer inneren Ebene werden dadurch oft unbewusst tief verwurzelte, systemisch-organisatorische Denkweisen angewandt und diese bestimmen, in welchem Grad zum Beispiel offen kommuniziert und Entscheidungen getroffen werden und welche Rolle und Qualität zwischenmenschliche Beziehungen im Kollegium spielen.

Schulleitungen bekommen mit diesem Kartenset Denk- und Reflexionsimpulse an die Hand, die sie unterstützen, ihre Rolle als »Leader« zu füllen und die ihnen anvertrauten Lehrkräfte positiv, nachhaltig und inspirierend zu begleiten und in ihrer Weiterentwicklung zu stützen. Dazu gehört auch, sich den positiven Aspekten negativer Ereignisse im Schulgeschehen zuzuwenden, um herauszufinden, inwiefern aus gescheiterten Projekten auch Gutes erwachsen kann.

Positive Haltungen und eingesetzte Mittel positiver Führung sind keine Spielerei, sondern bewusste Handlungen mit nachweisbaren Effekten – und auch der Fokus auf Stärkeorientierung wirkt sich positiv aus.

Was ist positive Führung?

Wenn es gelingt, dass Lehrkräfte auch unter schwierigen Bedingungen kontinuierlich gute Leistungen erbringen, weil sie sich wohlfühlen und die Schulleitung, das Kollegium und die Schulfamilie ein Umfeld schaffen, das inspirierend ist, dann sind bewusst oder unbewusst viele Faktoren positiver Führung erfüllt. Zur Schulfamilie gehören alle Personen, die in der Schule tätig sind – von Lehrenden, Lernenden, Reinigungspersonal, Hausmeister:innen, Ganztagsmitarbeiter:innen, Sozialpädagog:innen und Schulpsycholog:innen zu vielen mehr.

Die positive School-Leadership ist ein Führungsansatz, der sich menschenzentriert und systematisch auf individuelle Stärken konzentriert, positive Emotionen fundiert, die Beziehungsebenen im Kollegium festigt und dafür sorgt, dass Lehrkräfte sich selbstwirksam spüren, dass sie Erfolge wahrnehmen und feiern.

Bei der positiven Führung geht es nicht darum, alles positiv zu sehen, sondern auch aus Scheitern und möglichen negativen Emotionen zu lernen, um gestärkt, wachstumsbereit und resilient daraus hervorzugehen.

In diesem Kartenset setzen wir den Fokus auf drei Führungsebenen:

- Lehrkräfte und Mitglieder der Schulfamilie führen.
- Sich selbst als Schulleitung führen.
- Einen Beitrag zur Führung von Organisationen leisten.

Positive Führung als Grundgerüst und konkrete Hilfestellung

Die dem Kartenset zugrundeliegende Führungsvorstellung trägt dazu bei, das Wohlbefinden der Lehrkräfte zu steigern, ein positives Miteinander im Kollegium zu unterstützen, empfundene Belastungen im Schulalltag abzumildern und resilienter zu begegnen.

Das Grundgerüst beruht auf den fünf Säulen der Positiven Psychologie, die als Bausteine eines erfüllenden Lebens angesehen werden und in dem sogenannten »PERMA«-Modell von Martin E. P. Seligman (2011) münden. Das Akronym »PERMA« setzt sich zusammen aus den folgenden Leitideen und folgt dem Konzept einer menschenzentrierten, positiven Führung:

- Positive Emotions = positive Emotionen
- Engagement and Flow = sich mit eigenen Stärken einbringen
- Relationships = Beziehungen
- Meaning and Mattering = erlebte Bedeutung, Sinn und Zweck
- Accomplishment = Leistung, Zielerreichung und Selbstwirksamkeit

Bei dem Modell geht es darum, das Wohlbefinden und die Sinnhaftigkeit des Tuns von Menschen in den Blick zu nehmen, damit sie (weiterhin und nachhaltig) leistungsfähig sind und bleiben. Positive Erfahrungen wie Glück, positives soziales Eingebundensein, Vertrauen und Zuversicht sowie Selbstwirksamkeit im Tun stärken mentale und emotionale Grundhaltungen. Diese Elemente aktiv zu stärken ist die Aufgabe von Schulleitungen – dafür

müssen sie aber ihren Gestaltungsspielraum an der Schule nutzen. Martin E. P. Seligman erweitert den Fokus weg von der Behebung von Störungen im klinischen Kontext («fix what's wrong») hin zu einer lebensbereichernden Sichtweise, was gelingendes Leben ausmacht und zum Erblühen bringt («build what's strong»).

Das PERMA-Modell als »Führungskompass« gibt den Schulleitungen konkrete Handlungsmöglichkeiten mit auf den Weg, um sich selbst, aber auch die ihnen anvertrauten Lehrkräfte und die Organisation Schule zu unterstützen – und gemeinsam in einem erfüllten Schulalltag aufzublühen.

Positive Emotions: positive Emotionen kreieren und als solche wahrnehmen.

Engagement: energetisches Einbringen in schulische Prozesse und Freiräume.

Relationships: förderliche Beziehungen in der Schulfamilie pflegen.

Meaning: tieferen Sinn im schulischen Tun erleben und gestalten.

Accomplishment: Ziele haben, sich diesen annähern oder sie erreichen.

Das Kartenset ist ein Angebot für Schulleitungen, sich in ihrer Führungskompetenz positiv weiterzuentwickeln.

Gelingt dies, sind viele Effekte, auch in der Qualität der Leistung, zu erwarten. Nehmen wir einmal die Formel für Leistung:

Leistung = Arbeit / Zeit

Überträgt man diese Formel auf den Schulkontext und nimmt den Faktor »Wohlbefinden« hinzu (Brohm-Badry 2017), ergibt sich eine neue Formel:

$$\text{Leistung} = \text{Arbeit} \times \text{Wohlbefinden} / \text{Zeit}$$

Im Kontext der Schule kann der Faktor »Arbeit« besser mit dem Begriff des »kompetenzorientierten Lernens und Lehrens« beschrieben werden. Dieser setzt sich wiederum zusammen aus: Wissen + Können + Wollen + Handeln + im sozialen Austausch (Köhler/Weiß 2017).

Gleichzeitig wird die Leistung spezifiziert und unterschieden mit Schulleistung (das, was Schule leistet und was Schülerinnen und Schüler leisten).

Das bedeutet für unsere Formel:

$$\text{Schulleistung} = \text{Kompetenzorientiertes Lernen und Lehren} = (\text{Wissen} + \text{Können} + \text{Wollen} + \text{Handeln} + \text{im sozialen Austausch}) \times \text{Wohlbefinden} / \text{Zeit}$$

Ausmultipliziert und die Klammer aufgelöst bedeutet das:

$$\text{Schulleistung} = (\text{Wissen} \times \text{Wohlbefinden} + \text{Können} \times \text{Wohlbefinden} + \text{Wollen} \times \text{Wohlbefinden} + \text{Handeln} \times \text{Wohlbefinden} + \text{im sozialen Austausch} \times \text{Wohlbefinden}) / \text{Zeit}$$

An der Formel ist zu erkennen, dass jede Einzelkomponente schulischen Lehrens und Lernens mit Wohlbefinden angereichert wird – mit positiven Effekten auf Zuversicht, Gesundheit und bewältigungsorientierter Resilienz.

Materialübersicht und Einsatz des Kartensets

Das Kartenset hat keinen linearen Aufbau. Es ist möglich, zwischen den einzelnen Themengebieten zu springen oder sich überfliegend-lesend einen Eindruck zu verschaffen. Gleichwohl kann man sich auch thematisch vertiefend in einen Komplex einarbeiten.

Materialübersicht

- **50 Karten** mit grundlegenden Konzeptionen, Reflexionsimpulsen und konkreten Handlungsmöglichkeiten positiver Führung.
- **PERMA-Rampe** mit vielen konkreten Gestaltungsmöglichkeiten zur Implementierung positiver Führung in der Schule.
- **Reflexionshilfe** zur »Profiflexion« von Schulleitungen.
- **PowerPoint-Präsentation** zum direkten Einsatz in den Dienstbesprechungen und im Kollegium.

Die PERMA-Rampe, die Reflexionshilfe zur »Profiflexion« und die PowerPoint-Präsentation können Sie auf www.beltz.de auf der Produktseite des Kartensets downloaden.

Geben Sie dafür das folgende Kennwort ein und achten Sie bitte auf die korrekte Schreibweise:

PERMAführung2025#

Beschreibung des Kartensets

Die Karten sind in verschiedene Kategorien aufgeteilt, die sich an den Säulen des PERMA-Modells orientieren. Die

unterschiedlichen Kategorien sind jeweils farblich voneinander abgegrenzt. Im Folgenden werden die Kategorien vorgestellt und näher beschrieben.

P: Positive Emotions – positive Emotionen kreieren und als solche wahrnehmen

Das iterative Erleben von positiven Gefühlen in der Schule ist ein zum Teil anspruchsvolles Vorhaben, da die einzelnen Handlungen und Erlebniswelten von Lehrkräften von einem Entscheidungs- und oft negativ angehauchten Emotionsfeuerwerk begleitet werden. Es lohnt sich, (wieder) bewusst positive Emotionen wie Freude, Glück, Hoffnung, Stolz oder Dankbarkeit als Lehrkraft zu erleben. Dabei geht es nicht nur um das Nichtvorhandensein negativer Emotionen. Regelmäßig erlebte positive Emotionen tragen zum Wohlbefinden, zur Resilienz und (mentalen) Gesundheit einer jeden Lehrkraft bei und sind das Ziel schulischer Handlungen der Schulfamilie. Dazu gehören zum Beispiel Glück, Stolz, Zufriedenheit, Entspannung, Begeisterung und eine Haltung des bewältigungsorientierten Optimismus. Schulleitungen können in großem Maße dazu beitragen, dass sich alle an der Schule Tätigen wohl fühlen und gerne in der Schule arbeiten und sich dort aufhalten. Im Rahmen eines aktiven Handelns geht es darum, nicht (nur) darauf zu warten, dass positive Momente im Schulalltag passieren, sondern bewusst als Schulleitung und auch als Lehrkraft Momente zu kreieren, die positive Gefühle wahrscheinlich machen. Ein positives Mindset ist dafür stark förderlich. Dazu gehören auch Momente des Innehaltens und der Reflexion, um die Gefühle wahrnehmbar und erlebbar zu machen.

Konkrete Wege zur Unterrichtsentwicklung – Stärken entfalten, Handeln ermöglichen



Katja Köhler, Lorenz Weiß

Kartenset Unterrichtsentwicklung konkret

Selbstwirksam, handlungsfähig und bewältigungsorientiert

2024 | 50 Karten mit 12-seitigem Booklet
GTIN 4019172200701

In einer Zeit, in der Schulen mit immer neuen Herausforderungen konfrontiert werden, ist es wichtig, Wege zu finden, um den diversen Anforderungen effektiv gerecht zu werden. Dieses Kartenset wurde genau für diesen Zweck entwickelt. Es enthält 50 Karten mit Impulsen und Handlungsoptionen sowie ein Begleitheft, das den Einsatz der Karten erläutert. Das Kartenset richtet sich an Schulleitungen, Schul- und Unterrichtsentwickler:innen sowie Kollegien, um sie bei der konkreten Umsetzung von Unterrichtsentwicklung zu unterstützen, damit sie den Gestaltungsspielraum vor Ort optimal können.

Mit einer positiven Grundstimmung und dem Fokus auf individuelle Stärken werden eigene Schwerpunkte in der Unterrichtsentwicklung gesetzt. Die Karten bieten nicht nur praktische Anleitungen, sondern auch inspirierende Herausforderungen, um den Entwicklungsprozess dynamisch und ergebnisorientiert zu gestalten.

www.beltz.de

Katja Köhler ist als Seminarrektorin in der Lehrer:innenausbildung tätig. Sie ist Beratungslehrkraft, Lehrbeauftragte an der Universität Bayreuth sowie Kursleiterin zum Qualifizierten Stärkentrainer. Ihre Tätigkeit sieht sie als positive Studienseminarfluencerin.

Lorenz Weiß ist als Seminarrektor in der Lehrer:innenausbildung tätig. Er ist Trainer für Unterrichtsentwicklung, Lehrbeauftragter an der Universität Erlangen-Nürnberg und Moderator für eine wahrnehmungs- und wertorientierte Schulentwicklung sowie Kursleiter zum Qualifizierten Stärkentrainer. Seine Tätigkeit sieht er als positiver Studienseminarfluencer.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Die Verlagsgruppe Beltz behält sich die Nutzung ihrer Inhalte für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor.

Dieses Kartenset ist erhältlich als:
GTIN 4019172200909
ISBN 978-3-407-83254-2 (PDF)

1. Auflage 2025

© 2025 Verlagsgruppe Beltz
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
service@beltz.de
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Svenja Dilger
Umschlagabbildung: © gettyimages/Lidia Shapoval
Herstellung und Satz: Michael Matl
Druck und Bindung: Pario Print, Kraków
Printed in Poland

Weitere Informationen zu unseren Autor:innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

I. Aktiv-konstruktive Reaktion: Lehrkräfte positiv stützen und energetisieren

Die aktiv-konstruktive Reaktion ist eine Form der positiven Kommunikation, die z. B. von der Schulleitung angewendet wird, wenn Lehrkräfte von Erfolgen oder positiven Erlebnissen berichten. Die aktiv-konstruktive Reaktion zeigt auf zwei Dimensionen: die erste Dimension umfasst die Anteilnahme und Beteiligung der Schulleitung (aktives oder passives Zuhören), zur zweiten Dimension gehört die Art und Weise, wie die Schulleitung die Äußerung der Lehrkraft reaktiv verstärkt (konstruktives oder destruktives Sprechen). Aus diesen beiden Dimensionen ergeben sich vier Reaktionsmöglichkeiten:

- **passiv-destruktiv:** Die Schulleitung ignoriert ihr Gegenüber, indem sie z. B. das Thema kontextlos wechselt. Die Schulleitung zeigt keine innere Beteiligung und beachtet die Lehrkraft und deren Äußerung nicht. Positive Gefühle der Lehrkraft werden nicht weitergeführt und reduziert.
- **aktiv-destruktiv:** Die Schulleitung zeigt emotionale Beteiligung, allerdings auf destruktive Art und Weise. Sie kritisiert die Lehrkraft, spricht mögliche Folgen und Probleme an und verbalisiert indirekt ihre persönlichen, negativen Emotionen. Gepaart

werden verbale Äußerungen z. B. durch Ironie und nonverbal-abwertende Körperdemonstrationen, wie Abwenden oder Stirnrunzeln.

- **passiv-konstruktiv:** Die passiv-konstruktive Reaktion der Schulleitung ist rein sachlich und sehr kurz gehalten, aber positiv. Die Schulleitung ist zustimmend, aber reduziert beteiligt. Die positiven Gefühle des Gegenübers werden nicht reduziert, aber auch nicht bestärkt. Auch die Schulleitung zeigt keine Gefühle.
- **aktiv-konstruktiv:** Die Schulleitung zeigt eine hohe innerliche Anteilnahme am Erlebnis und Äußerung der Lehrkraft. Positive Gefühle der Lehrkraft werden angesprochen und durch offen-interessierte Fragen aufgegriffen. Auf nonverbaler Ebene kann die positive Energie der Lehrkraft durch Zuwenden, Nicken und Lächeln der Schulleitung multipliziert werden. Nur ein aktiv-konstruktiv-reagierendes Feedback unterstützt das Potenzial für eine noch positivere Entwicklung der Beziehung zwischen Schulleitung und Lehrkraft.

I. Moodmeter: Emotionen benennen

Der Einsatz eines »Moodmeters« trägt zu einer differenziert(er)en Gefühlswahrnehmung bei. Das Benennen von Emotionen fördert den intensiven Austausch und wirkt integrativ und gemeinschaftsfördernd.

Tipp: Das Moodmeter kann zu Beginn von Konferenzen als Ritual eingesetzt werden«. Fragen wie »Wie geht es mir heute?« und »Wie geht es dir heute?« werden mit den Sitznachbarn als weichen Einstieg genutzt.



heiter	erfüllt	gelassen	ausge- glichen	lebhaft	optimis- tisch	aufgeregt	begeistert
unbe- kümmert	locker	bedacht- sam	befriedigt	enthusias- tisch	energetisch	inspiriert	aufgedreht
zufrieden	dankbar	ruhig	entspannt	motiviert	überrascht	fokussiert	freundlich
gemütlich	angenehm	geruhsam	sanft	freudig	glücklich	hoffnungs- voll	glücklich
traurig	alleine	müde	gelang- weilt	ange- spannt	nervös	unruhig	aufgewühlt
deprimiert	erschöpft	teil- nahmslos	fertig	verärgert	besorgt	ängstlich	mulmig
pessimis- tisch	beküm- mert	ausgelaugt	miserabel	frustriert	gestresst	irritiert	panisch
entmutigt	aufgelöst	verausgabt	entfremdet	verblüfft	genervt	wütend	zornig

ACCOMPLISHMENT: ZIELE HABEN, SICH DIESEN ANNÄHERN ODER SIE ERREICHEN

Schulleitungen unterstützen und animieren Lehrkräfte dabei, sich (individuelle) Ziele zu setzen. Sich diesen Zielen anzunähern und sie zu erreichen, unterstützt Lehrkräfte in ihrer Selbstwirksamkeit, Gestaltungsfähigkeit und in ihren Handlungen. Die Aufgabe der Schulleitung ist es, Erfolge sichtbar zu machen und den Lehrkräften (Frei-)Räume zu öffnen, innerhalb derer sie sich selbstwirksam und unabhängig-aktiv in die Lebensweltgestaltung Schule einbringen und verwirklichen können. Diese (Handlungsspiel-)Räume sind ein großer Resilienzfaktor, da Lehrkräfte ihre Umgebung aktiv beeinflussen können und Rahmenumstände nicht (mehr) passiv gegenüberstehen. Dass erfolgreiche Annäherungen und Erfolge entsprechend, vielleicht sogar ritualisiert, gewürdigt und gefeiert werden, macht die getätigten Anstrengungen wahrnehmbar(er) und sichtbar.

