

Leseprobe aus Holzrichter, Positive Schulgestaltung,  
ISBN 978-3-407-83212-2 © 2023 Beltz in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel  
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/  
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-83212-2](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-83212-2)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>Hinweise zu den Materialien dieses Buches</b> .....	11
<b>1. Einleitung: Das Modell der Positiven Schulgestaltung</b> .....	13
1.1 Wie hängen Wohlbefinden und gelingendes Lernen zusammen? .....	15
<b>2. Hintergründe zu Wohlbefinden, Schulqualität und den Zielen der Positiven Schulgestaltung</b> .....	20
2.1 Was ist Wohlbefinden überhaupt? .....	20
2.2 Zusammenhänge zwischen Wohlbefinden und Schulqualität .....	26
2.3 Ziele der Positiven Schulgestaltung .....	30
<b>3. Ansatzpunkte in der Positiven Schulgestaltung: Ebene des Individuums</b> .....	32
3.1 Wie die Wahrnehmung unser Denken und Fühlen beeinflusst .....	33
Das Wichtigste zur Wahrnehmung auf einen Blick .....	34
Bezug zum Modell der Positiven Schulgestaltung und Zusammenfassung .....	38
Vertiefung: Wie die Wahrnehmung unser Denken und Fühlen beeinflusst .....	39
Praxistipps im Bereich der Wahrnehmung .....	45
Fazit .....	56
3.2 Gedanken und ihre Wirkung auf Wohlbefinden, Lehren und Lernen .....	57
Das Wichtigste zu Gedanken und ihrer Wirkung auf einen Blick .....	57
Bezug zum Modell der Positiven Schulgestaltung und Zusammenfassung .....	69
Vertiefung: Wie unser Denken unsere Gefühle und unser Verhalten beeinflusst .....	70
Praxistipps im Bereich der Gedanken .....	76
Fazit .....	87

3.3	Ressourcen und ihre wichtige Funktion für gelingendes Lernen und Leben .....	88
	Das Wichtigste zu Ressourcen auf einen Blick .....	88
	Bezug zum Modell der Positiven Schulgestaltung und Zusammenfassung .....	90
	Vertiefung: Hintergründe, Kategorien und der Wert von Ressourcen insbesondere für schwache Schülerinnen und Schüler .....	91
	Praxistipps im Bereich der Ressourcensteigerung .....	99
	Fazit .....	109
3.4	Wie wir gute Gefühle mehren und damit Lernen fördern .....	110
	Das Wichtigste zu guten Gefühlen auf einen Blick .....	110
	Bezug zum Modell der Positiven Schulgestaltung und Zusammenfassung .....	116
	Vertiefung: Mehr zu positiven und negativen Gefühlen .....	118
	Praxistipps im Bereich der Gefühle .....	126
	Fazit .....	136
3.5	Verhalten: Wie aus einem »Weg von« ein »Hin zu« wird .....	137
	Das Wichtigste zum Verhalten auf einen Blick .....	138
	Bezug zum Modell der Positiven Schulgestaltung und Zusammenfassung .....	148
	Vertiefung: Wie wir das »Hin zu«-Verhalten fördern können .....	150
	Praxistipps im Bereich des Verhaltens .....	157
	Fazit .....	161
<b>4.</b>	<b>Ansatzpunkte in der Positiven Schulgestaltung: Ebene des Miteinanders .....</b>	<b>162</b>
4.1	Zwischen Autonomie und Abhängigkeit in Kooperation .....	164
	Das Wichtigste zum Kontinuum zwischen Autonomie und Abhängigkeit auf einen Blick .....	164
	Bezug zum Modell der Positiven Schulgestaltung und Zusammenfassung .....	168
	Vertiefung: Wie sich Autonomie und Abhängigkeit in Wachstum und Zugehörigkeit wandeln .....	169
	Praxistipps im Bereich der Wertschätzung als Haltung .....	174
	Fazit .....	179

4.2	Wertschätzung als Haltung .....	180
	Das Wichtigste zur Wertschätzung auf einen Blick .....	180
	Bezug zum Modell der Positiven Schulgestaltung und Zusammenfassung .....	182
	Vertiefung: Warum Wertschätzung oft fehlt .....	184
	Praxistipps im Bereich der Wertschätzung als Haltung .....	195
	Fazit .....	212
4.3	Positive Kommunikation in der Schule etablieren .....	213
	Das Wichtigste zur positiven Kommunikation auf einen Blick .....	213
	Bezug zum Modell der Positiven Schulgestaltung und Zusammenfassung .....	220
	Vertiefung: Hintergründe zum WVBSW-Modell .....	221
	Praxistipps im Bereich der positiven Kommunikation in der Schule .....	222
	Fazit .....	230
4.4	Gelingende Gemeinschaft .....	231
	Das Wichtigste zu gelingenden Gemeinschaften auf einen Blick .....	231
	Bezug zum Modell der Positiven Schulgestaltung und Zusammenfassung .....	240
	Vertiefung: Wie Flow der Gemeinschaft zum Gelingen verhilft .....	241
	Praxistipps im Bereich der gelingenden Gemeinschaft .....	244
	Fazit .....	248
<b>5.</b>	<b>Ansatzpunkte in der Positiven Schulgestaltung: Gelingendes Führungshandeln im Klassenverband und in der Schulleitung .....</b>	<b>250</b>
5.1	Eine Frage der Haltung .....	252
5.2	Professionelles Selbstverständnis von Lehrkräften durch Rollenklarheit .....	255
5.3	Der gekonnte Umgang mit Widerständen, die Veränderungen erschweren .....	262
<b>6.</b>	<b>Ermöglichende Strukturen .....</b>	<b>268</b>
6.1	Strukturveränderungen, die besonders auf der Individuumsebene wirken .....	271

6.2	Strukturveränderungen, die besonders auf der Ebene des Miteinanders wirken .....	274
6.3	Strukturveränderungen und die Rolle der Führung .....	275
	Beispiel für gelingenden Wandel durch Strukturveränderungen: Vom Wert zum Verhalten .....	275
	Beispiel für gelingenden Wandel durch Strukturveränderungen: Die Offenheit für Feedback .....	280
	Beispiel für große und kleine Veränderungen in den Strukturen: Eine Schule ohne Hausaufgaben .....	283
	<b>Ausblick</b> .....	289
	<b>Literatur</b> .....	292

# Vorwort

Es gibt eine große Anzahl von Studien, die aufzeigen, dass die psychischen Belastungsfaktoren von Lehrkräften, aber auch von Schülerinnen und Schülern stetig zunehmen. Diese Studien erhalten eine eindruckliche Bestätigung durch unsere »Zukunftswerkstatt: Abbau von Belastungen«, die wir zweimal im Jahr an der »Deutschen Akademie für Pädagogische Führung« (DAPF) durchführen und an der über 1 500 Schulleitungsteams teilgenommen haben. Wenn die Kollegien in der ersten Phase, der »Diagnosephase«, ein Analyseplakat zu den wichtigsten Belastungen erstellen, dann entstehen dramatische Bilder von Stress, verminderter Wertschätzung und fehlende Anpassung des Schulsystems an die beruflichen Lebenswirklichkeiten. Lehrkräfte und Lernende leiden – so die übereinstimmenden Diagnosen – an Überlastung.

Schule, so wie sie heute betrieben wird, ist zu oft für zu viele gesundheitsgefährdend. Auf fast jedem der Diagnosebilder findet sich eine Uhr, deren Zeiger kurz vor zwölf stehen. In der Wahrnehmung der Kolleg\*innen ist Schule ein gehetztes System. Doch die defizitorientierte Analyse der Belastungsfaktoren kann nur ein erster Schritt sein und muss erweitert werden um den Blick auf Gestaltungschancen, die Krisen immanent sind. Im Rahmen der Lehrkräftegesundheit wurde in den letzten dreißig Jahren viel zu der Frage geforscht, wie und mit welchen Maßnahmen wir Belastungsfaktoren reduzieren können. An dieser »Baustelle« war die Autorin des vorliegenden Buches lange Jahre tätig. So hat sie mit ihrem Team umfangreiche Maßnahmen zur Reduktion psychischer Belastungen im Schulumfeld entwickelt, diese erfolgreich in der Zusammenarbeit mit Schulen umgesetzt und zählt so mittlerweile zu einer der Expertinnen im Bereich der Lehrkräftegesundheit. Der Defizitblick mit der Perspektive »weg von« genügte Thurid Holzrichter irgendwann nicht mehr und sie fragte sich, beflügelt durch entsprechende Forschungserkenntnisse im Bereich der Positiven Psychologie, wie wir in Schulen den »positiven Blick«, das »Hin zu« fördern können. Dieses »Hin zu« verändert die Handlungsperspektive grundlegend, denn hier geht es nicht mehr allein darum, Stress und Überforderung zu reduzieren, sondern vor allem darum, den Blick auf die Entwicklungschancen zu schärfen. Der Wandel von der Erdulder- zur Gestalterperspektive öffnet den Blick für die Entwicklung gesundheitsförderlicher Schulen, die es den Beteiligten ermöglichen, Wohlbefinden zu erfahren und ihre unerschlossenen Potentiale zu entfalten.

Das »Hin zu« zielt also auf den schrittweisen Aufbau einer Schulkultur, die auf die »Macht der guten Gefühle« (Fredrickson 2012) setzt, um im Sinne einer

»Positiven Pädagogik« (Burow 2011/2021) dazu beizutragen, dass Wohlbefinden und gute Leistungen kein Gegensatz sind, sondern sich gegenseitig stützen. Dazu braucht es gemeinsam gelebte Werte, die von einer Vision der gesundheits- und leistungsförderlichen Schule genährt werden. Wohlbefinden ist, wie Ernst Fritz-Schubert (2017) in seiner Dissertation herausgearbeitet hat, eine wichtige Grundvoraussetzung für ein gelingendes Miteinander und persönlichen Schulerfolg. Dennoch fehlte in der bisherigen Literatur ein Manual, welches so praxisnah wie das vorliegende Buch Wege aufzeigt, wie Wohlbefinden als essenzielles Fundament in Schule gestärkt werden kann.

Mit dem Konzept des »Hin zu« weist Thurid Holzrichter wissenschaftlich fundiert und praxisnah Wege zur »Wohlfühl-Schule«, in der Leistung gern erbracht wird. Solide recherchiert und in jahrelanger Praxiserfahrung mit über 1 500 Schulen erarbeitet, stellt sie nicht nur dar, wie das Wohlbefinden sich in Schule an ganz unterschiedlichen Stellen differenziert und wissenschaftlich begründet steigern lässt. Sie zeigt auch die Zusammenhänge zwischen Wohlbefinden und Lern- und Lebenserfolg – auch orientiert an der Datenlage. Besonders für Schulen mit besonderen Bedarfen oder in sozialen Brennpunkten sind ihre Überlegungen und Anregungen äußerst hilfreich. Ihre Analysen machen deutlich, dass Lehrkräfte, aber auch Lernende sich in der Schule wohlfühlen müssen, um ihre Potenziale zu entwickeln und einen Beitrag für die Gemeinschaft zu erbringen. Schulleitungen, Lehrkräfte und Schülerinnen und Schüler sowie weitere Akteure des Schulsystems brauchen ein hohes persönliches, aber auch soziales Wohlbefinden, um Bestleistungen abzurufen und andere damit zu motivieren, zu fordern und zu fördern. Die Steigerung von Wohlbefinden, das zeigt dieses Buch schlüssig auf, ist ein bislang unterschätzter und doch zentraler Faktor für die Optimierung von Lernleistungen und der Schulqualität. Deshalb ist diesem Buch eine große Leserschaft zu wünschen.

Kassel, im Februar 2023  
Prof. Dr. Olaf-Axel Burow

# 1. Einleitung: Das Modell der Positiven Schulgestaltung

Schulen stehen vor gewaltigen Herausforderungen. Die Arbeitswelt verändert sich zügig durch die Globalisierung und Digitalisierung und in ihr die Menschen mit ihren Haltungen, Wünschen und Bedürfnissen an ihr Leben. Auf dem Arbeitsmarkt bekommt Agilität eine zunehmende Bedeutung und es werden Menschen gesucht, die sich selbst organisieren können und flexibel lebenslang lernen. Auch die Schule und das Lernen im digitalen Zeitalter bringt veränderte Herausforderungen mit sich. Im 21. Jahrhundert werden durch Globalisierung und Digitalisierung, sprich durch Vernetzung, ganz andere Berufe und entsprechend benötigte Schlüsselkompetenzen gebraucht, als es in den vergangenen Jahrhunderten der Fall war. Der Bereich Schule befindet sich mitten in einer Zeitenwende und braucht Antworten auf die Fragen, die mit den Veränderungen in den Mittelpunkt rücken und die sich die in Schulen Beteiligten aktiv stellen. Während Wissen früher durch Auswendiglernen verfügbar war, ist es heute in einer großen Vielfalt ständig und für die meisten Menschen in Deutschland abrufbar. Wenn sie denn wollen. Und da sind wir am entscheidenden Punkt.

»Lebenslanges Lernen, das heißt, die persönliche Bereitschaft, sich veränderten Bedingungen in allen Lebensbereichen zu stellen, neugierig zu bleiben und aktiv das persönliche und gesellschaftliche Umfeld mitzugestalten. Lebenslanges Lernen wird deshalb immer wichtiger«, heißt es auf der Internetseite des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (o. J.).

Damit aber die Heranwachsenden zu lebenslang Lernenden werden, müssen sie Lust dazu haben zu lernen und sich zeitlebens dem Lernen neugierig zuzuwenden. Sprich: sie müssen gute Erfahrungen mit dem Lernen, mit der Schule gemacht haben, denn Erfahrungen erklären, wie wir uns zukünftig verhalten: eher zugewandt oder vermeidend. Gute Erfahrungen, verbunden mit Wohlbefinden, befähigen Menschen dazu, ihre Potenziale zu entfalten, Lern- und Lebenserfolg zu erreichen und sich gelingend in der Gemeinschaft zurechtzufinden und sich für sie zu engagieren (Seligman 2011).

Aus diesen Gedanken und dem Wissen über die Zusammenhänge zwischen Wohlbefinden und Lernerfolg entstand das vorliegende Buch. Seit dem Jahr 2007 beschäftige ich mich intensiv mit der psychischen Gesundheit aller Beteiligten im Bildungsbereich und war in diesem Zusammenhang in vielen Schulen tätig. Mich beschäftigt die Frage, wie sich Leistung und Wohlbefinden miteinander verhalten.



Seit dem Jahr 2010 leite ich ein Netzwerk, bestehend aus Kolleginnen und Kollegen, die sich ebenfalls für diese Frage interessieren. Unser derzeit zwölfköpfiges Expertennetzwerk besteht aus Psychologen, Pädagogen, Soziologen und verwandten Berufen. Zusammen haben wir mit über 2.000 Schulen im deutschsprachigen Raum gearbeitet, immer auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse. Immer wieder haben wir eine Erfahrung gemacht, die uns prägte: Die Beteiligten in der Schule wünschten sich mehr Wohlbefinden. Dies betraf sowohl Führungen als auch Lehrkräfte, aber auch Schülerinnen und Schüler und ihre Eltern in Bezug auf das schulische Miteinander. Manchmal wurde dieser Wunsch offen formuliert, oft aber auf verschlungenen Wegen, indem Hilfe bei der Reduktion von Faktoren, die zu Unwohlsein führen, angefragt wurde. Das mangelnde Wohlbefinden hatte vielfältige Gründe. Manchmal ist die schlechte Ausstattung der Schule oder ein Sanierungsstau das genannte Thema, oft sind auch chronischer Stress, gefolgt von dem Gefühl der Überforderung, gefühlte Geringschätzung auf mehreren Seiten, gepaart mit Leistungsdruck und knappen Ressourcen ein Problem. Letztlich sind dysfunktionale Kommunikation und Konflikte ebenso Themen, die stark auf das Wohlbefinden der Beteiligten wirken. Die Corona-Pandemie hat dieses Problem in Schulen nicht geschaffen, sondern verstärkt. Viele Schülerinnen und Schüler leiden auch nach der Pandemie an einer verringerten Lebensqualität (Ravens-Sieberer et al. 2022).

Dabei wissen geübte Pädagoginnen und Pädagogen intuitiv, wie sie gelingend handeln könnten. Es kommen nur selten Anfragen von Schulleitungen, die gesagt haben: »Im Miteinander läuft es prächtig, aber pädagogisch wissen wir nicht so recht weiter. Können Sie uns helfen?« Die große Mehrzahl aller Anfragenden ist pädagogisch fit und dennoch fühlen sie sich nicht uneingeschränkt wohl. Oft ist das Unwohlsein nicht durch die Auseinandersetzung mit Sachthemen begründet, sondern der Grund liegt in der fehlenden Auseinandersetzung mit emotionalen Themen. Aus unserer wissenschaftlichen Beschäftigung heraus, gekoppelt mit vielfältigen Praxiserfahrungen wissen wir, dass die Schulqualität leidet, wenn das Wohlbefinden der Beteiligten zum Beispiel durch chronischen Stress oder Konflikte niedrig ist. Ein Überblick über die wissenschaftlichen Hintergründe gibt dabei Kapitel 2 dieses Buches. Unser Ziel als Netzwerk der Positiven Schulgestaltung ist es also, das Wohlbefinden zu stärken, um dadurch die Schulqualität zu steigern. Für uns ist das Wohlbefinden der Beteiligten der Schlüssel zu Leistung, Lernerfolg, Kooperation, gelingenden Beziehungen und letztlich Schulqualität.

Das, was Sie in diesem Buch lesen werden, soll Sie anregen, Zusammenhänge zu verstehen und Ihre Schule an entsprechenden Stellen zu reflektieren. Es soll Sie inspirieren, Ihre Schule so zu gestalten, dass sich Wohlbefinden ausbreitet. Die PISA 2015-Studie (OECD 2017) besagte:

»Promoting well-being at school has become an important priority for education policy«.

Die Frage in diesem Buch soll entsprechend immer sein: Wie erlangen wir mehr Wohlbefinden, um letztlich bessere Leistungen zu erzielen?

## 1.1 Wie hängen Wohlbefinden und gelingendes Lernen zusammen?

Lernen wird als ein komplexes Zusammenspiel und als eine Wechselwirkung zwischen Individuum und Umwelt beschrieben (Legewie/Ehlers 1994). Die modernen Neurowissenschaften sowie Erkenntnisse der Emotions- und Kognitionspsychologie legen nun nahe, dass Wissen nicht von einem auf das andere Individuum übertragen, also praktisch kopiert werden kann, sondern dass das Lernen einen aktiven Prozess bei dem Lernenden voraussetzt. Dieser Prozess wird dabei neben bewussten auch von unbewussten Faktoren gesteuert, was die Beeinflussung schwieriger macht. Hierzu gehört insbesondere der aktuelle emotionale Zustand, in dem sich der Lernende befindet. Dieser Zustand entsteht im Gehirn.

Das sogenannte limbische System, also das Randgebiet zwischen Großhirn und Gehirnstamm, das die hormonale Steuerung und das vegetative Nervensystem beeinflusst und von dem gefühlsmäßige Reaktionen auf Umweltreize ausgehen, vermittelt Gefühle, Motivation und Verhalten. Es spielt für das Lernen eine wichtige Rolle. Durch eine Bewertung der Reize, die aus der Umwelt kommen, wird entschieden, welches Gefühl zur Situation passt. Wenn die Bewertung gut ausfällt, stellt sich »Lust« ein, wenn die Bewertung schlecht ausfällt, kommt es zur »Angst«. Entsprechend des Gefühls entwickelt sich Verhalten. Wenn etwas Lust macht, nähern wir uns an. Wenn etwas Angst macht, versuchen wir zu vermeiden (Roth 2003; Hüther 2004a). Im Modell der Positiven Schulgestaltung (vgl. Abbildung 1) ist dieser Weg der Annäherung an Lust und der Vermeidung von Angst als ein »Hin zu vs. Weg von« symbolisiert. Menschen, im Modell dargestellt auf der Ebene des Individuums in der Mitte der Abbildung, streben danach, Lust zu empfinden und Angst oder Schmerz zu vermeiden. Sie streben nach Wohlbefinden und nähern sich gern Dingen an, die Wohlbefinden (gute Gefühle) versprechen. Sie wollen Unwohlsein verhindern, sich also von Unwohlsein wegbewegen. Der Weg des »Hin zu« ist ein Weg, den wir in der Schule bewusst und auf verschiedenen Ebenen fördern können.

Durch die Kopplung von Reizen und Gefühlen entsteht, vermittelt durch die Bewertungen im limbischen System, ein emotionales Erfahrungsgedächtnis, welches uns weitgehend unbewusst beeinflusst (Roth 2003). Auf Schulen übertragen heißt dies, dass jede schulische Situation im limbischen System mit bereits bekannten, ähnlichen Situationen abgeglichen wird. Es wird also geprüft, welche Erfahrungen bereits vorliegen, ob eher gute oder schlechte Gefühle entstanden sind.

Viele ähnliche Erfahrungen führen dabei zu einer Art »Meta-Erfahrung«, aus der sich eine innere Einstellung oder Haltung ergibt. Wenn es zu vielen guten Erfahrungen kam, dann wird sich eine positive innere Einstellung bezüglich des Bereichs Schule ergeben, wenn es zu vielen negativen Erfahrungen kam, wird sich eine negative innere Einstellung und damit verbundene Haltung gegenüber Schulen und dem Lernen überhaupt einstellen (Hüther/Heinrich/Senf 2020; Hüther 2004).

Wer viele Erfahrungen in der Schule gemacht hat, die zu negativen Gefühlen führten, der wird den entsprechenden Kontext also in Zukunft versuchen zu vermeiden. Es stellt sich eine innere, ablehnende Einstellung ein, die zu Problemen im Hinblick auf das lebenslange Lernen führt, welches zunehmend an Bedeutung gewinnt. Wenn Lernen als etwas Unangenehmes abgespeichert wurde und die Erweiterung der Kompetenzen zum Beispiel mit Beschämung (vor der Klasse rechnen) verbunden war und dies im emotionalen Erfahrungsgedächtnis so abgespeichert wurde, dann werden Menschen in späteren Jahren aufgrund dieser Erfahrungen in ähnlichen Situationen eher Unwohlsein erleben und sie versuchen zu vermeiden. Weil es hier um unbewusste Prozesse geht, werden die Menschen dieses Verhalten häufig kaum durchdringen. Ihnen wird vereinfacht gesprochen »schlecht«, wenn sie an einer Fortbildung teilnehmen sollen. Das limbische System und damit unsere Gefühle entscheiden insofern grundlegend über den Lern- aber auch über Lebenserfolg.

Gleichzeitig bestimmt das limbische System nicht nur, ob etwas gut oder schlecht ist, sondern auch, ob es sich lohnt, die Aufmerksamkeit auf etwas zu richten. Wenn Schülerinnen und Schüler durch den unbewussten Abgleich im limbischen System zu der Erkenntnis kommen, dass sich Zuhören und Mitmachen lohnen und »Lust« versprechen, dann wird das Großhirn so aktiviert, dass es bereit ist, Wissen entstehen zu lassen. Erst wenn die Schülerinnen und Schüler etwas in ihrer inneren Bewertung als bedeutsam bewerten, ist die Chance groß, dass sie gelingend lernen und die Dinge auch behalten.

Wir haben dementsprechend keinen direkten Einfluss auf Lernerfolg. Aber es lassen sich die Rahmenbedingungen des Lehrens und Lernens günstig verändern (Roth 2003). In diesem Buch soll es also auch spezifisch um die Rahmenbedingungen des gelingenden Lernens gehen. Sie liegen im Individuum selbst (vgl. Kap. 3), in den sozialen Bedingungen, also in Ansatzpunkten der Positiven Schulgestaltung auf der Ebene des Miteinanders (vgl. Kap. 4), in der Haltung und dem Verhalten der Führung (vgl. Kap. 5) und letztlich der Gestaltung der Strukturen (vgl. Kap. 6). An dieser Stelle sei bemerkt, dass dieses Buch keine allgemeinen Aussagen zur Unterrichtsentwicklung oder zu allgemeinen Grundlagen von Lernen vertiefen kann, da der Fokus auf den besonderen Rahmenbedingungen liegt, die im Zusammenhang mit Wohlbefinden stehen.

Die Abbildung 1 stellt das Modell der Positiven Schulgestaltung dar. Auf der linken Seite befinden sich Menschen im Bereich des Wohlbefindens. Das Wohlbe-

finden steht auf der linken Seite, weil es den Ausgangszustand eines Menschen beschreiben soll. Idealerweise befinden sich Menschen im Wohlbefinden und streben dorthin zurück, wenn sie Wohlbefinden einbüßen. Auf der rechten Seite befindet sich das Gegenteil des Wohlbefindens als Zustand des Unwohlseins. Menschen wollen von Unwohlsein weg und streben zu Wohlbefinden hin. Das Modell beinhaltet neben den Polen »Wohlbefinden« und »Unwohlsein« vier Ebenen, die für Schulen zentral sind. Im Kern des Modells, also in der Mitte, befindet sich, symbolisiert durch eine Form eines Menschen, die Individuumsebene. Auf der *Ebene des Individuums* sind die Prozesse innerhalb eines Individuums dargestellt. Dabei ist es gleich, ob es sich um eine Lehrkraft, eine Leitung, eine Schülerin oder einen Schüler oder eine andere Person im System handelt.

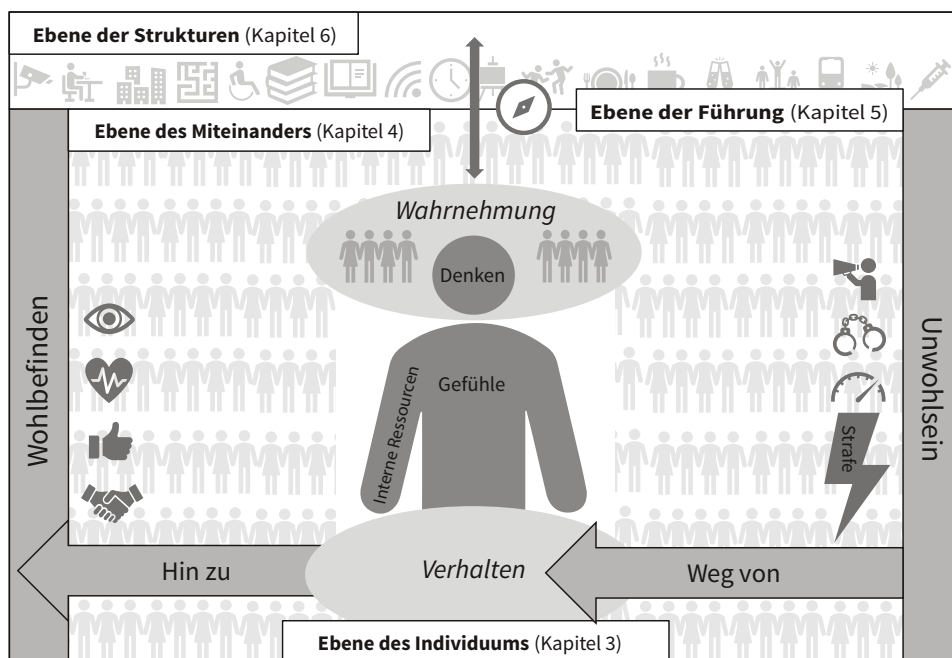


Abbildung 1: Gesamtmodell Positive Schulgestaltung mit Kapitelbezeichnungen

Die Verbindung eines Individuums mit seiner Umwelt (symbolisiert durch einen Kreis in der Abbildung) ist zunächst die Wahrnehmung. Wenn Wahrnehmungsreize ins Gehirn gelangen, kommt es unsichtbar von außen zu kognitiven Verarbeitungsprozessen, oder vereinfacht gesprochen: zu Denkprozessen unter Analyse der zur Verfügung stehenden Ressourcen, Gefühle und letztlich Verhalten. Die zweite Schnittstelle zwischen einem Individuum und seiner Umwelt (ebenfalls durch einen Kreis symbolisiert) ist das Verhalten.

Man könnte vereinfacht sagen: Durch die Wahrnehmung gelangen Reize aus der (sozialen) Umwelt in eine Person. Es entstehen Gedanken unter Analyse der eigenen Ressourcen und im Ergebnis Gefühle. Durch das Verhalten der Person gelangen die Antworten auf die (sozialen) Reize wieder zurück in die Umwelt. So besteht zwischen Individuum und Umgebung ein ständiger Austausch. In Schulen stehen viele Menschen in Wechselbeziehungen zueinander und es kommt zu entsprechend viel Austausch.

Im Modell der Positiven Schulgestaltung sind diese Wechselbeziehungen durch die *Ebene des Miteinanders*, um das Individuum herum, dargestellt. Entsprechend kann jeder und jede Beteiligte als Person in der Mitte des Modells und genauso als Teil der Ebene des Miteinanders gesehen werden. In allen Individuen laufen die gleichen Prozesse (Wahrnehmung, Denken unter Analyse der Ressourcen, Gefühle und Verhalten) ab. Das Wohlbefinden einzelner beeinflusst dabei die Gruppe und umgekehrt. Soziales Wohlbefinden trägt zum Wohlbefinden des Individuums bei. Kapitel 3 stellt die Prozesse auf Ebene des Individuums schrittweise dar und gibt Impulse, wie auf sie im Sinne der Steigerung von Wohlbefinden eingewirkt werden kann. Kapitel 4 beschäftigt sich dann mit den Wechselbeziehungen zwischen den verschiedenen Personen, die im Schulsystem miteinander interagieren und betrachtet damit die Ebene des Miteinanders in Bezug auf das soziale Wohlbefinden und die Auswirkungen der Gruppe auf das individuelle Wohlbefinden.

Zwischen der Ebene der Strukturen, die die Ebene des Miteinanders umrandet, und eben dieser Ebene des Miteinanders gibt es eine wichtige Verbindung, nämlich die *Führung*. Die Schulleitung oder auch die Klassenleitung im engeren Sinne verbindet Strukturen und Organisation mit der Ebene des Miteinanders und damit auch der Ebene des Individuums, das ja Teil des Miteinanders ist. Kapitel 5 des Buches widmet sich der Rolle der Führung und der Frage, wie sie Wohlbefinden durch Führungshandeln fördern kann. Führung kann Strukturen beeinflussen, damit sie ermöglichend wirken können. Dabei ist sie, wie bei vielen Veränderungen, möglicherweise mit Widerstand konfrontiert. Kapitel 5 zeigt daher auch auf, wie Führung Kooperation steigern kann, denn zwischenmenschliche Kooperation ist im Modell der Positiven Schulgestaltung auf allen Ebenen ein wichtiger Gelingensfaktor für Wohlbefinden und Schulqualität.

Die *Ebene der Strukturen* im Modell der Positiven Schulgestaltung stellt den Rahmen eines gelingenden, gemeinsamen Wachstums dar. Sie ermöglicht erst das gelingende Miteinander und die individuelle Potenzialentfaltung. Auf Strukturen und die Reflexion, ob sie ermöglichend im Sinne der Positiven Schulgestaltung sind, wird in Kapitel 6 eingegangen. Um Strukturen und eine gelingende Gemeinschaft, also Strukturebene und Ebene des Miteinanders zu verbinden, sind gemeinsam geteilte Werte und daraus resultierendes Verhalten eine Schnittmenge. Sie werden in Kapitel 6 ebenfalls vertieft.

Dieses Buch soll damit Einblicke in eine Welt geben, in der das Wohlbefinden und damit gute Gefühle auf unterschiedlichen Ebenen gesteigert werden. Es soll Ihnen Mut machen, sich auf den individuellen Weg Ihrer Positiven Schulgestaltung zu machen, denn Sie müssen selbst bewerten, was für Sie bedeutsam ist. Erst wenn Sie etwas bedeutsam finden und Lust haben, sich mit etwas auseinanderzusetzen, ist die Chance groß, dass Sie sich intensiver beschäftigen mögen und tatsächlich Veränderungen erzielen. Insofern wird Wohlbefinden als zentraler Faktor für »menschliche Funktionsfähigkeit« betrachtet – insbesondere auch in Hinblick auf seinen Zusammenhang mit Motivation (Ryan/Deci 2000).

Dabei sind alle Inhalte des Buches praktisch erprobt. Fortbildungen zu den Teilbereichen des heutigen Modells der Positiven Schulgestaltung wurden durch unser Netzwerk seit dem Jahr 2007 entwickelt und in verschiedenen Settings in Schulen angewendet. Im Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein (IQSH) kam es im Jahr 2020 durch den Sachgebietsleiter der Schulentwicklungsberatung Christian Kühme zu einer Ausschreibung mit dem Ziel, Wohlbefinden im schulischen Kontext zu erhöhen. Hier ergab sich die Chance, aus den Teilbereichen ein Gesamtkonstrukt zu schaffen, welches das Ziel haben sollte, wissenschaftlich basiert vor allem den Anwenderinnen und Anwendern, also den Beteiligten in den Schulen, einen praktischen Nutzen für die Umsetzung von Strategien zu liefern, die Wohlbefinden fördern. Seither wird die gleichnamige Veranstaltungsreihe mit einem Umfang von vier Tagesveranstaltungen in Schleswig-Holstein über das IQSH angeboten und erfreut sich großer Nachfrage. Die Nutzerinnen und Nutzer bewerten die Veranstaltungsreihe dabei überaus gut und hilfreich (Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein (IQSH) des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur des Landes Schleswig-Holstein 2021). Seit dem Jahr 2022 gibt es eine Online-Variante der Veranstaltung, die ebenfalls über das IQSH Führungskräften aus Schulen angeboten wird. Über 100 Schulen konnten so bereits erreicht werden. Da sich viele Führungskräfte vertiefende und weiter verschriftlichte Hintergründe zu der Reihe wünschten und wir gleichzeitig die Reichweite der Positiven Schulgestaltung erhöhen wollten, entstand dieses Buch. Dank der vielen Teilnehmenden aus unseren Veranstaltungen, die ihre Praxiserfahrungen mit uns teilten, konnten wir sehr spezifische Eindrücke in ganz verschiedene Schulen bekommen. Ein Dank geht an dieser Stelle also an die vielen Schulen, die in den letzten Jahren mit uns zusammengearbeitet haben und uns geholfen haben, zu lernen. Das Buch soll Ihnen die wissenschaftlich basierten Ansatzpunkte zu Steigerung des Wohlbefindens aus der Fortbildungsreihe und unserer Arbeit mit Schulen in verschriftlichter Form liefern, um Ihnen Ideen für Ihre Positive Schulgestaltung mit auf den Weg zu geben.

## 2. Hintergründe zu Wohlbefinden, Schulqualität und den Zielen der Positiven Schulgestaltung

### 2.1 Was ist Wohlbefinden überhaupt?

Wir können Wohlbefinden, wie auch die WHO (World Health Organization 1948), in die drei Bereiche des *körperlichen, des mentalen und des sozialen Wohlbefindens* untergliedern. Gesundheit bedeutet nach dieser Definition, dass eine Person sich in diesen drei Bereichen »wohl fühlt« und geht damit über das bloße Freisein von Krankheit und Gebrechen hinaus. Die Unterteilung in körperliches, mentales (also psychisches) und soziales Wohlbefinden spielt in Schulen eine wichtige Rolle, da sie alle drei wichtigen Erlebensbereiche der Beteiligten in Schulen abdeckt und sich aus der Unterteilung direkt Arbeitsfragen ableiten lassen (vgl. Abbildung 2).

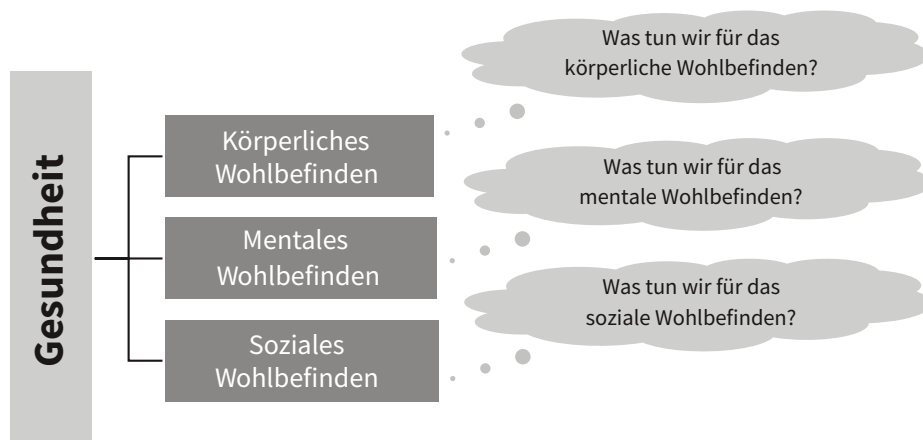


Abbildung 2: Bereiche des Wohlbefindens nach WHO 1948 mit Arbeitsfragen der Positiven Schulgestaltung

Wir können uns in der Positiven Schulgestaltung fragen, was Schulen für das körperliche, mentale und soziale Wohlbefinden tun können, um es zu steigern. Ansatzpunkte können auf der Ebene des Individuums, auf der Ebene des Miteinanders, auf der Ebene der Führung oder auf der Ebenen der Strukturen bestehen

(vgl. Abbildung 1). Dem Ansatz zugrunde liegt die Annahme, dass Menschen leistungsfähiger sind, wenn sie über körperliches, mentales und soziales Wohlbefinden verfügen, worauf im Verlauf des Kapitels noch mit wissenschaftlichen Hintergründen eingegangen wird.

Es liegt auf der Hand, dass Schulen nur einen begrenzten Einflussbereich haben, da zum Beispiel das körperliche Wohlbefinden auch von der »privaten« Situation, zum Beispiel Versorgung mit Nahrungsmitteln oder Schlaf, abhängt. Dennoch haben Schulen auch Einfluss auf das körperliche Wohlbefinden. Schulen können dafür Sorge tragen, dass sich die Mitglieder körperlich wohl fühlen, zum Beispiel durch Maßnahmen der Ergonomie, körperlichen Ausgleich, Bewegungsmöglichkeiten, die den Bedürfnissen der Zielgruppe, aber auch den Bedürfnissen des Einzelnen entsprechen, Regeneration sowie Entspannung und unterstützender Versorgung mit Nahrung und vor allem Flüssigkeit während des Aufenthalts. Hier kann auf unterschiedlichen Ebenen angesetzt werden. Auf der Ebene der Strukturen können zum Beispiel ein Pausenhof, der Bewegung ermöglicht, oder Wasserspender Maßnahmen sein. Auf der Ebene der Führung kann das Thema körperliches Wohlbefinden durch Führungshandeln, Kooperation mit Sportvereinen und auch eine Vorbildfunktion in Bezug auf das eigene körperliche Wohlbefinden gesteigert werden. Auf der Ebene des Miteinanders können gemeinsame Aktionen, Bewegungsangebote und positive Gruppendynamiken die einzelnen Individuen zu mehr Bewegung motivieren. Auch Interventionen zur Regeneration können durch ein Gemeinschaftsgefühl verstärkt wirken. Hier ist beispielsweise an gemeinsame Entspannung im Unterricht zu denken oder eine Kaffeepause mit sozialem Austausch. Auf der individuellen Ebene können spezifische Bedarfe und Bedürfnisse berücksichtigt werden, um das körperliche Wohlbefinden zu steigern. So kann beispielsweise den Kindern, die im häuslichen Umfeld kein Frühstück gehabt haben, ein Frühstück geboten oder individuelle Pausen zur Regeneration ermöglicht werden.

Im Bereich des körperlichen Wohlbefindens gibt es zunehmend Maßnahmen an Schulen, die hier ansetzen. Hier seien beispielsweise Initiativen zur gesunden Ernährung, Sport und Prävention von Sucht genannt. Innerhalb der Positiven Schulgestaltung darf der Aspekt des körperlichen Wohlbefindens nicht vernachlässigt werden, auch wenn der Fokus dieses Buches auf dem mentalen und sozialen Wohlbefinden liegt. Kapitel 3 thematisiert insbesondere Ansatzpunkte in Schulen zur Steigerung des mentalen Wohlbefindens auf der Ebene des Individuums. Das körperliche und das soziale Wohlbefinden werden hier stets mitgedacht. In Kapitel 4 wird die Steigerung von Wohlbefinden auf Ebene des Miteinanders betrachtet. Hier steht das soziale Wohlbefinden im Zentrum der Überlegungen, wenngleich die Ebene des Miteinanders natürlich Einflüsse auf das individuelle körperliche und mentale Wohlbefinden hat und genau diese Wechselwirkungen ja von großer Bedeutung sind.



Wichtig ist das Verständnis, dass die verschiedenen Formen des Wohlbefindens miteinander zusammenhängen. Wer beispielsweise starke Zahnschmerzen hat und damit in seinem körperlichen Wohlbefinden eingeschränkt ist, der hat meist auch ein verringertes mentales Wohlbefinden und in sozialen Situationen vielleicht einen weniger gelingenden Umgang mit seiner Umwelt oder eine eingeschränkte Teilhabe. Das sind Faktoren, die das soziale Wohlbefinden beeinträchtigen. Wechselwirkungen zwischen körperlichem, mentalem und sozialem Wohlbefinden müssen also auf und zwischen allen Ebenen des Modells der Positiven Schulgestaltung mitgedacht werden.

Die Vorschläge und Ansatzpunkte in diesem Buch lassen sich aus wissenschaftlichen Erkenntnissen der Psychologie und Neurowissenschaften ableiten. Dabei beziehen sich viele Aussagen auf Befunde des wissenschaftlichen Fachgebiets der *Positiven Psychologie*. In dieser jüngsten Fachrichtung der akademischen Psychologie stellt Wohlbefinden das zentrale Konstrukt dar, da es als Grundlage für individuelle und gesellschaftliche Entwicklungen verstanden wird (z. B. Seligman/Csikszentmihályi 2000; Seligman 2011).

Die Positive Psychologie hat das Ziel, Faktoren zu entdecken und zu unterstützen, die Einzelnen und Gemeinschaften dabei helfen »aufzublühen«, also sich allumfassend wohlfühlen. Dieses menschliche Aufblühen wird in der englischsprachigen Fachdiskussion als *Flourishing* bezeichnet. Wörtlich übersetzt bedeutet *Flourishing* »aufblühen« im Sinne des biologischen Prozesses des Wachstums. Aus psychologischer Sicht charakterisiert *Flourishing* in übertragener Weise eine gelingende psychische Entwicklung im Sinne der Selbstaktualisierung eines Individuums sowie des sozialen Wohlbefindens im Sinne gelingender Beziehungen und sozialer Integration (Keyes 1998; 2002). Selbstaktualisierung meint dabei das Wachstum, die Entfaltung von Potenzialen und die authentische Selbstverwirklichung als kreativer Ausdruck der ganzen Person.

Vergleichbar mit dem Konzept der Selbstaktualisierung ist Carl Rogers' (1961) Ansatz der »fully functioning person«. Rogers sieht Menschen als prinzipiell positiv und entwicklungsfähig an. Das Konzept der »fully functioning person« ist von großer Bedeutung für das Verständnis des hier beschriebenen psychologischen Wohlbefindens, weil es die volle (psychische) Leistungsfähigkeit einer Person meint, wobei eben diese Leistungsfähigkeit nicht auf Arbeitsleistung begrenzt ist, sondern die Entwicklung des eigenen Potenzials beinhaltet.

Das *Wohlbefinden* ist in der Psychologie ein sehr komplexes Konstrukt, für das es unterschiedliche Definitionen und Ansätze zur Messung gibt. In diesem Buch soll bewusst darauf verzichtet werden, die verschiedenen Definitionen und wissenschaftlichen Unterscheidungen des Konstruktes Wohlbefinden genau zu erläutern. Vertiefende Auseinandersetzung liefern zum Beispiel Diener (1984), Keyes (1998), Seligman (2011) und im schulischen Bereich Hascher (2004b). Zum Verständnis des Begriffs des Wohlbefindens ist es allerdings wichtig zu wissen, dass

die aktuelle Forschung zum mentalen Wohlbefinden aus zwei Perspektiven abgeleitet wurde:

- der *hedonistischen Perspektive*, welche Wohlbefinden in Hinsicht auf kurzfristigen positiven Affekt (sich gut fühlen) und langfristigen (habituellen) positiven Affekt (Lebenszufriedenheit) definiert und
- der *eudaimonischen Perspektive*, welche die optimale Entwicklung und Weiterentwicklung, auch in Bezug auf Leistung und Potenzialentfaltung des Individuums, betont.

In der wissenschaftlichen Forschung wird das Wohlbefinden als multidimensional angesehen und nicht mit »Glück« (*happiness*) oder der Abwesenheit von Leid und Störungen gleichgesetzt. Die Maßnahmen, die hier im Buch vorgeschlagen werden, verfolgen also nicht den Selbstzweck des Glücklichseins, sondern setzen an der Steigerung des Wohlbefindens an, um optimale Bedingungen für Entwicklung und Wachstum sowohl auf Ebene des Individuums (vgl. Kap. 3) als auch auf Ebene des Miteinanders (vgl. Kap. 4) zu schaffen.

Wie Abbildung 3 zeigt, setzt sich mentales Wohlbefinden aus *feeling good* (sowohl positivem Affekt und Lebenszufriedenheit, ähnlich dem Glücksbegriff) und *functioning effectively* (Ausmaß, in dem eine Person voll »funktionsfähig«, sprich leistungsfähig ist, um das eigene Potenzial zu entfalten und Selbstaktualisierung zu erreichen) zusammen (Huppert/So 2013; Waters 2011). Körperliches Wohlbefinden wirkt dabei auf beide Bereiche, also sowohl auf das *feeling good* als auch auf das *functioning effectively*, indem es die Leistungsfähigkeit unterstützt.

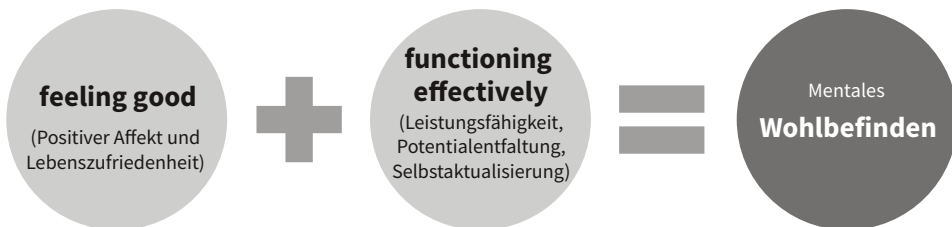


Abbildung 3: Aspekte des mentalen Wohlbefindens (Huppert/So 2013; Waters 2011)

*Soziales Wohlbefinden* wird in der Forschung meist als subjektive Wahrnehmung emotionaler, sozialer Unterstützung, sozialer Integration, Freundschaften oder sozialer Aktivitäten verstanden. Keyes (2002) erfasst soziales Wohlbefinden über fünf Bereiche, nämlich die soziale Kohärenz (sich zurechtfinden in der Gemeinschaft), soziale Akzeptanz (eine akzeptierende Haltung gegenüber anderen Menschen), soziale Aktualisierung (der Glaube an Entwicklung und Wachstum innerhalb der Gemeinschaft, vergleichbar mit Selbstaktualisierung übertragen auf die

Gruppe), den sozialen Beitrag (dem Gefühl, dass der eigene Beitrag in der Gruppe gebraucht und wertgeschätzt wird) und soziale Integration (dem Gefühl der Zugehörigkeit zur Gruppe). Das soziale Wohlbefinden stellt damit eine Erweiterung des Wohlbefindensbegriffs auf die Gemeinschaft dar. Gerade im Schulkontext ist dies von Bedeutung, da schulisches Gelingen immer im Zusammenhang mit schulischen zwischenmenschlichen Beziehungen steht.

Flourishing als Basiskonzept der Positiven Psychologie umfasst emotionales, *subjektives Wohlbefinden* im Sinne emotionaler Vitalität, also positivem Affekt und hedonischen Glücksempfindens (in der Abbildung 3 *feeling good* genannt), *psychologisches Wohlbefinden* im Sinne des eudaimonischen Wohlbefindens (in Abbildung 3 *functioning effectively*) sowie *soziales Wohlbefinden* im Sinne gelingender Beziehungen und sozialer Integration (Keyes 1998). Abbildung 4 stellt diese Zusammenhänge dar. Alle drei genannten Bereiche können somit Quellen des Flourishing sein und tragen bei jedem Individuum unterschiedlich zum persönlichen Flourishing bei.

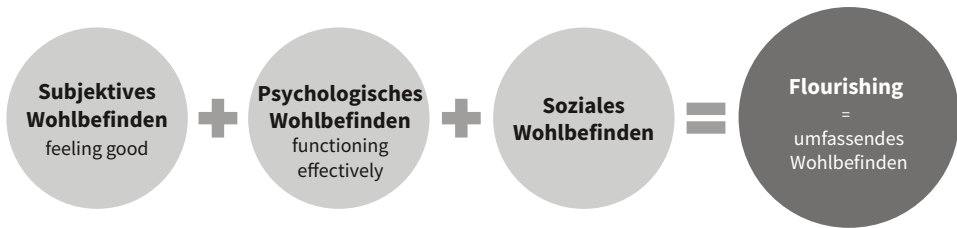


Abbildung 4: Aspekte des Flourishing als umfassendes Wohlbefinden

Es geht in der Positiven Psychologie nicht darum, »sich wohlfühlen« des Wohlfühlens wegen. Wohlbefinden stellt eine wichtige Grundvoraussetzung dar, um gelingendes Wachstum und gelingende gemeinschaftliche Entwicklungen zu ermöglichen. Flourishing entspricht einem Zustand der vollen psychischen Leistungsfähigkeit, begleitet von positiven Emotionen und gelingenden Beziehungen. Dabei setzt die Positive Psychologie an drei Säulen an. Sie beschäftigt sich mit der Frage, was a) Individuen, b) Gemeinschaften, wie Institutionen oder Unternehmen und c) Gesellschaften aufblühen lässt.

Seligman (2011) legte eine Definition von Flourishing vor, die er im PERMA-Modell beschrieb und die heute allgegenwärtig in der Forschung ist. Zum Modell ist ein Messinstrument verfügbar, um das Wohlbefinden wissenschaftlich zu erfassen (Butler/Kern 2013). Nach diesem Modell beruht mentales und soziales Wohlbefinden auf fünf Säulen:

- *Positive emotions* (Positive Emotionen)
- *Engagement* (Vertieft sein in etwas im Sinne von vertieftem Interesse bzw. Flow)

- *Positive relationships* (Positive Beziehungen)
- *Meaning* (Sinnhaftigkeit) und
- *Accomplishment* (Erfolg und Zielerreichung)

Das PERMA-Modell liefert damit erste wichtige Anhaltspunkte für Interventionen zur Steigerung des Wohlbefindens, die in diesem Buch weitergedacht und vertieft werden. Zunächst könnte eine Schule sich fragen, was sie zur Steigerung positiver Emotionen tut (vgl. Kap. 3.4), wie sie *Flow* steigern kann (vgl. Kap. 4.4), wie gelingende Beziehungen wachsen können (vgl. Kap. 4 mit allen Unterabschnitten), wie Sinnhaftigkeit gemehrt (vgl. Kap. 3, 4, 5) und Erfolg und Zielerreichung unterstützt werden können (vgl. insbesondere Kap. 3.2 und 3.5).

Wohlbefinden umfasst entsprechend der gängigen Definitionen in der Positiven Psychologie sowohl Leistungsfähigkeit, Wachstum als auch ein »Sich-gut-Fühlen«. Damit ist der Zusammenhang zwischen Wohlbefinden und Leistung eigentlich schon dadurch beschrieben, dass Wohlbefinden im psychologischen Sinne Selbstaktualisierung und damit Leistungsfähigkeit und Wachstum (Leistung) direkt beinhaltet. Nach psychologischer Definition ist also Wohlbefinden ohne Leistungsfähigkeit, Wachstum und Selbstaktualisierung kein allumfassendes Wohlbefinden, sondern es sind maximal Anteile von Wohlbefinden (z. B.: *feeling good*) erfüllt, wenn eine Person sich zwar gut fühlt, aber keine Leistung im Sinne der Potenzialentfaltung zeigt oder zeigen kann..

Als Messinstrument für Flourishing steht neben anderen Verfahren der Fragebogen »Mental Health Continuum« (MHC) in verschiedenen Formen zur Verfügung (Keyes 2005). Bradburn (1969) definierte Wohlbefinden bereits vor Entstehung der Positiven Psychologie als die Beziehung zwischen positivem und negativem Affekt, was zur Entwicklung der »Affect-Balance-Scale« führte (Costa/McCrae 1980). Überwiegen positive Emotionen, deutet dies auf Wohlbefinden hin. Überwiegen negative Emotionen, wird dies als fehlendes Wohlbefinden oder Unwohlsein interpretiert. Bis heute orientieren sich die meisten Skalen zur Messung unter anderem an der individuell empfundenen Balance zwischen positivem und negativem Affekt.

Hascher (2004b) hat im deutschsprachigen Raum das *schulische Wohlbefinden* untersucht und als einen Gefühlszustand definiert, bei dem positive Emotionen und Kognitionen gegenüber der Schule, den Personen in der Schule und dem schulischen Kontext bestehen und gegenüber negativen Emotionen und Kognitionen dominieren. Als Komponenten des Wohlbefindens in der Schule sieht sie Existenz von Freude in der Schule, positive Einstellungen zur Schule und den schulischen Selbstwert sowie die Abwesenheit von Sorgen wegen der Schule, sozialen Problemen in der Schule und körperlichen Beschwerden aufgrund von Schule (wie Bauchschmerzen). Als Prädiktoren für schulisches Wohlbefinden sieht Hascher (2004b) den außerschulischen Kontext, Schul- und Unterrichtsqualität, schulische Rahmenbedingungen, soziale Beziehungen in der Schule, Lernge-

schichte und Vorerfahrungen, Persönlichkeitsmerkmale sowie aktuelle Kognitionen und Emotionen an. Nach Hascher bezieht sich Wohlbefinden in der Schule auf die individuellen emotionalen und kognitiven Bewertungen im sozialen Kontext schulischer bzw. schulbezogener Erlebnisse und Erfahrungen. Wohlbefinden in der Schule kann dabei als kurzfristiger Zustand oder auch als habituelles Erleben im Sinne einer »Einstellung zur Schule« erfahren werden.

Während das vorliegende Buch den außerschulischen Kontext wegen seiner Heterogenität und die Schul- und Unterrichtsqualität aufgrund des Fokus des Buches nur streift, werden die sechs anderen Bereiche, die Hascher vorschlägt, ausführlich thematisiert und es werden Ansatzpunkte zur Steigerung des Wohlbefindens in allen sechs Bereichen und weiteren, darüber hinausgehenden Bereichen gegeben.

## 2.2 Zusammenhänge zwischen Wohlbefinden und Schulqualität

Schulqualität wird in der aktuellen Diskussion in der Regel als dynamischer Begriff verstanden, der nicht losgelöst von gesellschaftlichen Entwicklungen definiert werden kann. Daher kann es entsprechend nicht um eine allgemeine Normierung von Qualität von Schulen und Unterricht gehen, vielmehr muss diese fortlaufend geprüft und den sich verändernden Bedingungen der Umwelt angepasst werden (Bildungsserver Berlin Brandenburg o. J.).

Die jeweiligen Qualitätsrahmen der Länder geben Überblick über die Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung, die Prozesse im Bereich Lehren und Lernen, Schulkultur, Führung und Professionalisierung sowie die Ergebnisse im Rahmen von fachlichen und fachübergreifenden Kompetenzentwicklungen.

Dabei betont beispielsweise das niedersächsische Kultusministerium, dass alle bildungspolitischen Maßnahmen der schulischen Qualitätsentwicklung dem Ziel der Steigerung der Bildungsgerechtigkeit dienen (Niedersächsisches Kultusministerium o. J.). Die Schulgesetze der Länder sehen vor, dass die Schulen in Eigenverantwortlichkeit an der Schulqualität arbeiten. Dabei stellt sich die Frage, was eine gute Schule ist? Sprachstandsmessungen, Vergleichsarbeiten und Lernstandserhebungen sind dabei Möglichkeiten, evidenzbasierte Qualitätsentwicklung auf der Ebene der einzelnen Schulen sicherzustellen. Externe Evaluationen der einzelnen Schulen sind eine andere Möglichkeit. Zur Messung können die Prozess- und die Ergebnisqualität herangezogen werden.

Aus dem Konzept der guten Schule wurde das Konzept der guten gesunden Schule weiterentwickelt. Neben der Prozess- und der Ergebnisqualität spielt hier als dritte Qualitätsdimension die Gesundheitsqualität eine Rolle. So sagt die

DAK-Gesundheit & Unfallkasse NRW (2012), dass optimale Bildungs- und Schulqualität im Sinne der guten gesunden Schule dann gegeben sei, wenn Schulen in den drei Grunddimensionen (Prozess-, Ergebnis- und Gesundheitsqualität) gute Qualitäten aufweisen und sich um den Erhalt bzw. die Verbesserung dieser Qualitäten bemühen. Eine gute gesunde Schule zeichne sich nach der DAK-Gesundheit & Unfallkasse NRW (2012) durch ein hohes Maß an körperlichem und mentalem Wohlbefinden der schulischen Akteure, aber auch durch hohe Effizienz und Effektivität, Lernfähigkeit und Innovationskraft aus. So seien Kennzeichen einer guten gesunden Schule Kompetenzen und Haltungen, die zu lebenslangem Lernen sowie einem erfolgreichen und gesunden Leben befähigen. Das Wohlbefinden ist im Bereich der Gesundheitsqualität eine entsprechend wichtige Messgröße. Durch diese Ausführungen wird deutlich, dass Leistung im Sinne von Prozess- und Ergebnisqualität und Wohlbefinden zusammengehören und nicht unabhängig voneinander betrachtet werden sollten. Für Schülerinnen und Schüler spielt Wohlbefinden, verbunden mit positiven Emotionen (vgl. Kap. 3.4) eine wichtige Rolle für den Lernerfolg. Im Bereich der Forschung zur Lehrkräftegesundheit verdeutlichen die Befunde, dass Lehrkräfte, die über ausreichend Ressourcen (vgl. Kap. 3.3) verfügen, ihre beruflichen Anforderungen besser bewältigen und sich dies entsprechend positiv auf die Unterrichts- und damit die Schulqualität auswirkt (DAK-Gesundheit & Unfallkasse NRW 2012). So schlussfolgert Rolff (2005), dass das Wohlbefinden nicht nur ein Zustand von Schulqualität sei, sondern es sie auch fördere.

Dabei ist das allgemein präsenste Bild von Schule oft negativ. Sie trage aktiv dazu bei, die positiven Gefühle von Heranwachsenden zu verschlechtern und so sollte gefragt werden, wie Langeweile, Frustration oder Aversion gegenüber der Schule reduziert werden könnten (Hascher/Edlinger 2009). Die Bedeutung des Themas Wohlbefinden zeigt sich auch durch die zunehmenden empirischen Forschungsarbeiten auf dem Gebiet (Hascher 2004b). Im Kontext der Bildungsforschung gibt es viele Studien, die einen Zusammenhang von Wohlbefinden und Lernen darstellen (Hascher 2004a; 2004b; Müller 2011). Der aktuelle Forschungsstand legt dabei nahe, dass Lernerfolg davon abhängt, ob sich Schülerinnen und Schüler, aber auch Lehrkräfte wohlfühlen (Hascher/Hagenauer 2010; Rathmann/Hurrelmann 2018). Studien im Wirtschaftsbereich zeigen, dass die positive Wirkung von Wohlbefinden zu einer Erweiterung von Ressourcen, höherem Einsatz und mehr Produktivität führt (Diener 2000; Fredrickson 2001; Fredrickson 2004, Ryan/Deci 2000; Seligman 2011). Lebenslang gibt es also Zusammenhänge zwischen dem Wohlbefinden und der Leistung von Menschen.

Im Rahmen der Inklusion und der Chancengleichheit gewinnt Wohlbefinden eine zunehmende Bedeutung, da es sowohl als Grundlage als auch als Gelingensfaktor der Inklusion angesehen werden kann (Hascher 2017). So gibt beispielsweise auch das PerspektivSchul-Programm (Ministerium für Wissenschaft, Bildung

und Kultur des Landes Schleswig-Holstein 2021) – welches sich zur Aufgabe gemacht hat, Schulen, die sich in besonders herausforderndem sozialen Umfeld befinden, zu unterstützen – Chancengerechtigkeit, anspruchsvolle Leistungen und Wohlbefinden als gleichwertige Ziele des Bildungssystem an (vgl. Abbildung 5).

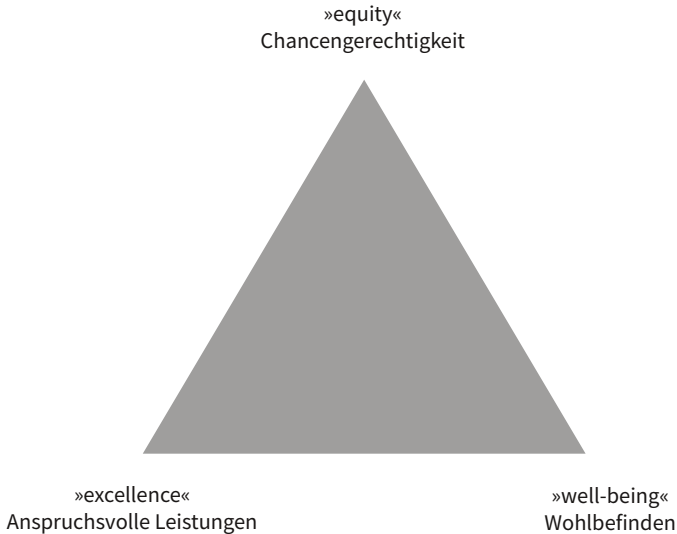


Abbildung 5: Chancengleichheit, anspruchsvolle Leistungen und Wohlbefinden als gleichwertige Ziele des Bildungssystems (Ministerium für Wissenschaft, Bildung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein 2021, S. 5)

Es lässt sich schlussfolgern, dass Wohlbefinden ein Zeichen für Schulerfolg und gelingende soziale Integration von Schülerinnen und Schülern darstellt, eine Grundlage für förderliche Lernprozesse und erfolgreiche individuelle Entwicklung ist und letztlich eine Präventionsfunktion erfüllt (Hascher 2004b; 2017; Hüther 2004a Hascher/Hagenauer 2018), auf die im Verlauf dieses Kapitels noch eingegangen wird. Lernerfolg lässt sich entsprechend nicht vom subjektiven Erleben, also der Ausprägung des Wohlbefindens, trennen. Wohlbefinden sollte als Bildungsziel in Schulen implementiert werden, wie auch die PISA 2015-Studie bereits betont hat.

Die PISA 2015-Studie (OECD 2017) stellte heraus: »Promoting well-being at school has become an important priority for education policy«. Die Praxisempfehlungen der PISA 2015-Studie zum Wohlbefinden (vgl. Hascher/Morinaj/Waber 2018) lassen sich in drei Hauptbereiche gliedern. Diese sind

- *die Verbesserung der Schul- und Lernumgebungen* (Integration von Bildung und Gesundheit im schulischen Setting, Förderung von intrinsischer Motivation und Lernfreude, Förderung gelingender Beziehungen),

- *die Stärkung der Schülerinnen und Schüler* (gezielte Unterstützung der Heranwachsenden auf individueller und sozialer Ebene) und
- *die Stärkung der Lehrpersonen* (Verbesserung der Aus- und Weiterbildung, unter anderem zur Erkennung von Schulangst und dem Umgang mit Ängsten sowie der Förderung der Lehrkraftkompetenzen).

Wenn Zusammenhänge zwischen Wohlbefinden und Schulqualität betrachtet werden, dann muss die besondere Konstellation von Schülerinnen und Schülern in der Schule mitgedacht werden. Diese Besonderheit besteht darin, dass die Schülerinnen und Schüler sowohl Mitglieder, »Kunden der Lehrleistung«, als auch über ihren Lernerfolg Zielvariable und in gewisser Weise »Produkt« sind. Gleichzeitig sind sie durch die Schulpflicht in all diese Rollen »hineingezwungen«, was ebenfalls wichtig in Bezug auf die Motivation und das grundlegende Wohlbefinden in der Schule und mögliche Konflikte zu erwähnen und zu bedenken ist.

Eltern wünschen sich Wohlbefinden für ihre Kinder und viele Konflikte zwischen Eltern und Lehrkräften könnten vermieden werden, wenn allseits mehr Wohlbefinden vorhanden wäre. Die Reduktion von Konflikten aufgrund erhöhtem Wohlbefinden würde Ressourcen von Lehrkräften sparen, die sie für guten Unterricht verwenden und damit die Schulqualität steigern könnten.

Interessant ist auch der Aspekt, dass Depressionen in der Regel mit mentalem und meist auch sozialem und körperlichem Unwohlsein verbunden sind und eine nicht zu unterschätzende Krankheitslast darstellen. Dabei bezeichnet die Krankheitslast die Gesamtheit der Auswirkungen einer bestimmten gesundheitlichen Belastung auf die Gesellschaft. Hier stehen Depressionen als Zustand mit stark verringertem Wohlbefinden in Ländern mit mittlerem oder hohem Einkommen an erster Stelle (WHO 2008). In Deutschland zählen depressive Störungen mit einer Lebenszeitprävalenz von etwa 20 Prozent zu den häufigsten behandlungsbedürftigen Erkrankungen und machen oft aufwendige ärztliche und psychologische Intervention erforderlich (Jacobi et al. 2002). Der Steigerung des Wohlbefindens kommt damit neben der Verbesserung von Lernerfolg und sozialem Klima auch eine präventive individuelle und gesellschaftliche Funktion zu. Alle drei Aspekte – Lernerfolg, soziales Klima und Gesundheitsprävention aller Beteiligten – stärken die Schulqualität. Dabei werden Schulen in der Positiven Psychologie nicht als Positive Institutionen beschrieben, weil nicht alles an der Schule zu jeder Zeit positiv sein kann und soll. Sie werden als ermöglichende Institutionen beschrieben, weil sie es ihren Mitgliedern ermöglichen können/sollten, Wohlbefinden und dementsprechend Wachstum, einschließlich Leistungsfähigkeit zu erleben (Peterson 2006). Die Ermöglichung ist hier ein entscheidender Ansatz zur Steigerung der Schulqualität. Wenn die Schule allen Beteiligten ermöglicht, ihr volles Potenzial einzusetzen, wird darüber die Schulqualität maßgeblich gesteigert.



Entsprechend dem Ziel, Schulqualität durch Wohlbefinden zu steigern, gibt es fundierte Ansätze, die Positive Psychologie im Bildungsbereich zu nutzen. Wohlbefinden durch Interventionen der Positiven Psychologie zu erhöhen, ist verbunden mit den Zielen der Reduktion von Depressionen und anderen Zuständen des Unwohlseins, der Steigerung der Lebenszufriedenheit sowie gesteigertem Lernerfolg, persönlichem und gemeinschaftlichem Wachstum und einer Steigerung des kreativen Denkens. Kontrollierte Studien zeigen, dass die Beteiligten in der Schule in der Lage sind, ihr Wohlbefinden durch bewusste Aktivitäten zu steigern (Seligman et al. 2009; Lyubomirsky/Sheldon/Schkade 2005). Damit haben Schulen ein enormes und aktuell in Deutschland noch weitgehend ungenutztes Potenzial, Prävention von psychischen Erkrankungen zu leisten, aber eben auch Flourishing zu ermöglichen und damit Schulqualität und letztlich gesellschaftliches Wachstum zu steigern.

Unterschiedliche Wege können dabei zum Erfolg führen, wie es dieses Buch zusammenfassend anhand der Erkenntnisse der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion in den verschiedenen Kapiteln beschreibt.

## 2.3 Ziele der Positiven Schulgestaltung

Positive Schulgestaltung hat zum Ziel, Wohlbefinden und darüber die Schulqualität zu steigern. Der Begriff »positiv« meint in der Positiven Schulgestaltung in Anlehnung an die Positive Psychologie einen wünschenswerten Zustand gemäß der Kernbotschaft, sich den »guten« Dingen zuzuwenden.

Die Forschung zeigt, dass Schulen, die gezielt die einzelnen Dimensionen des körperlichen, mentalen und sozialen Wohlbefindens fördern, dies tun, indem sie die kognitiven Aspekte (vgl. Kap. 3.2) und die emotionalen Aspekte (vgl. Kap. 3.4) des Wohlbefindens berücksichtigen, sich um ein Ungleichgewicht zugunsten der positiven Aspekte kümmern und ebenfalls soziale Bedingungen (vgl. Kap. 4) beachten, die zu erhöhtem Wohlbefinden beitragen (Überblick in Hascher 2003; 2004a; 2004b; Seligman et al. 2009). Dementsprechend weist Wohlbefinden einen Zusammenhang mit schulischen Qualitätskriterien auf, dient der Entwicklung von Selbstführungs- sowie Sozialkompetenz, führt von Schulangst und Absentismus zur Schullust, trägt zur Prävention und Gesundheit sowie Resilienz bei, stärkt soziale Beziehungen und fördert eine gelingende Gemeinschaft (Brandenberger/Hagenauer/Hascher 2017; Hascher/Hagenauer/Schaffer 2011; Hascher/Hagenauer 2018; Seligman et al. 2009; Seligman 2011; Kern et al. 2015). Letztlich ist genau dies, wenn auch nicht explizit das Wort Wohlbefinden genannt, in den meisten Schulgesetzen der Länder so vorgesehen und damit sind die Ziele der Positiven Schulgestaltung im Einklang mit dem Auftrag an Schulen zu verstehen.

Die Steigerung von Wohlbefinden (Flourishing) im Sinne der Positiven Psychologie erscheint vor dem Hintergrund einer sich verändernden Welt immer wichtiger und Ziel der Positiven Schulgestaltung ist es hierbei, Schulen im Wandel zu unterstützen. Die moderne Arbeitswelt erfordert entsprechend der Bezeichnung »VUCA« (volatility, uncertainty, complexity und ambiguity) Geschwindigkeit, Flexibilität, hohe Orientierung am Gegenüber und einen konstruktiven Umgang mit ständigen Veränderungen (Neuner 2021). Die im Jahr 2020 ausgebrochene Corona-Pandemie wirkte auf diese Entwicklung auch in Schulen wie ein Verstärker. Zunehmend wurde es wichtig, Wandlungsprozesse einzuleiten und geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen sich die Beteiligten an der Schule an die Herausforderungen der gesellschaftlichen Veränderungen anpassen können. Während sich bisherige bildungspolitische Diskussionen oft um das *Wie* des Lernens drehten, wird eine zentrale Frage der bildungspolitischen Ausrichtung des 21. Jahrhunderts sein, *was* junge Menschen lernen müssen, um den Veränderungen gelingend gewachsen zu sein (Fadel/Bialik/Trilling 2017). So schlagen die Autoren vor, vom lehrerzentrierten Unterricht zum lernzentrierten Unterricht zu kommen, zu erforschen statt zu belehren, statt vorgegebener Bedeutung die persönliche Sinnfindung in den Aufgaben zu fördern und ergebnisoffen in Austausch zu gehen. Dazu werden in Zukunft in Schulen neben Wissen auch Fähigkeiten wie kritisches Denken – zum Beispiel auch in Bezug auf Medienkompetenz, Kreativität, Kommunikation und Kooperation – immer wichtiger in der sich wandelnden Welt. Charakterbildung durch die Steigerung von Neugier, Achtsamkeit, aber auch Mut, Führungskompetenz und Resilienz unterstützen die gelingende Anpassung. Um Schulen an die Veränderungen und Herausforderungen der vor uns liegenden Zeit anzupassen, wird es von Bedeutung sein, für die neu geförderten Kompetenzen neben dem Wissenserwerb geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen sich die Beteiligten in Schulen im Sinne des Flourishing, also des allumfassenden Wohlbefindens, entwickeln können.

Das vorliegende Buch setzt hierbei auf unterschiedlichen Ebenen an.

In Kapitel 3 wird das Individuum in Bezug auf sein Wohlbefinden in den Fokus gestellt. Anhand der Prozesse Wahrnehmung (vgl. Kap. 3.1), Denken (vgl. Kap. 3.2), Ressourcen (vgl. Kap. 3.3), Gefühlen (vgl. Kap. 3.4) und letztlich Verhalten (vgl. Kap. 3.5) wird gezeigt, wie Wohlbefinden auf individueller Ebene für Schülerinnen und Schüler, aber auch für Lehrkräfte, Schulleitungen und Eltern gesteigert werden kann, um Schulqualität zu erhöhen. In Kapitel 4 werden dann Ansatzpunkte in der Positiven Schulgestaltung auf Ebene des Miteinanders dargestellt, um Wohlbefinden zu erhöhen. Kapitel 5 widmet sich Aspekten der Klassen- und Schulführung in Bezug auf die Positive Schulgestaltung und Kapitel 6 gibt Anregungen bezüglich der Veränderung von Strukturen hin zu ermöglichenden Strukturen, die Wohlbefinden der Einzelnen, aber auch der Gemeinschaft fördern.