

Ewald Blum

# Positive Leadership in der Schule

Das 3 x 3 guter Führung



E-Book inside

**BELTZ**

*Dr. Ewald Blum* ist Vortragsredner und Autor zahlreicher Fachartikel zum Themenbereich Führung, Personal- und Schulentwicklung. Der gelernte Bankkaufmann hat Wirtschaftspädagogik an der Universität Erlangen-Nürnberg studiert und über Lehrkräftefortbildung an der Universität Bamberg promoviert. Er war als Lehrkraft, Beratungslehrer und Schulentwickler sowie in der Lehrerbildung tätig. Ferner war er als Abteilungsleiter, Trainer und Coach in der Führungskräftefortbildung an der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung in Dillingen tätig. Seit 2023 ist er Leiter der Staatlichen Schulberatungsstelle für Unterfranken in Würzburg.

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.



Dieses Buch ist erhältlich als:  
ISBN 978-3-407-25914-1 Print  
ISBN 978-3-407-25915-8 E-Book (PDF)

1. Auflage 2024

© 2024 Beltz  
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel  
Werderstraße 10, 69469 Weinheim  
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Dr. Erik Zyber  
Umschlaggestaltung: Michael Matl  
Umschlagabbildung: © gettyimages/filo

Herstellung und Satz: Michael Matl  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza  
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor\_innen und Titeln finden Sie unter: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	8
----------------------	---

<b>Zeitgemäße Führung – einführende Gedanken</b> .....	10
--	----

## I Sich selbst führen

<b>1. Aufgabenfelder, Rolle und Haltung zeitgemäßer Führung</b> .....	16
---	----

1.1 Aufgabenfelder .....	16
--------------------------	----

1.2 Rolle und Haltung .....	17
-----------------------------	----

<b>2. Persönliches Zeit- und Ressourcenmanagement</b> .....	22
---	----

2.1 Einflussbereich bestimmen .....	22
-------------------------------------	----

2.2 Zeitmanagement: Eisenhower-Matrix .....	23
---	----

2.3 Professionelles Aufgabenmanagement .....	25
--	----

<b>3. Coaching – ein Weg zur Professionalisierung</b> .....	29
---	----

3.1 Begriffliche Einordnung und Klarstellung .....	29
--	----

3.2 Aufgabenfelder für Coaching .....	30
---------------------------------------	----

3.3 Positive Psychologie und Coaching .....	32
---	----

## II Menschen führen

<b>4. Positive Psychologie in der Führung</b> .....	38
---	----

4.1 Positive Emotionen ermöglichen: Zuversicht vermitteln .....	39
---	----

4.2 Individuelles Engagement fördern: Flourishing .....	40
---	----

4.3 Tragfähige Beziehungen schaffen: Zusammenarbeit im Team und Vertrauen fördern .....	41
--	----

4.4 Sinn in der Arbeit vermitteln: Meaning .....	43
4.5 Erreichtes sichtbar machen: Accomplishment .....	43
<b>5. Das stärkenorientierte Mitarbeitergespräch .....</b>	<b>46</b>
5.1 Zentrale Themenfelder erfragen .....	47
5.2 Feedback geben .....	48
5.3 Bilanzieren/Vereinbaren .....	49
<b>6. Situative Führung konstruktiv umsetzen .....</b>	<b>51</b>
6.1 Hinführung .....	51
6.2 Situatives Führen .....	52
6.3 Umsetzung im Führungsalltag .....	55

### III Organisationen führen

<b>7. Positive Schulentwicklung: Menschen führen – Potenziale entfalten .....</b>	<b>60</b>
7.1 Hinführung .....	60
7.2 Schulentwicklungsprogramm und Prozesssteuerung .....	60
<b>8. Systemisch-lösungsorientierte Sichtweisen bei Veränderungsprozessen .....</b>	<b>66</b>
8.1 Wertschätzungsorientierung .....	67
8.2 Ziel- und Lösungsorientierung .....	68
8.3 Stärkenorientierung .....	70
8.4 Chancen- und Wachstumsorientierung .....	70
8.5 Pareto-Prinzip: Done is better than perfect .....	71
<b>9. Kommunikative Herausforderungen in Phasen der Veränderung .....</b>	<b>74</b>
9.1 Kann ein Praxismodell hilfreich sein? .....	74
9.2 Beobachtete Tendenzen bei Lehrkräften .....	75

9.3 Konstruktive Lösungsansätze zum Umgang mit kommunikativen Herausforderungen .....	76
<b>Nachwort</b> .....	85
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	89

# Vorwort

Das vorliegende Buch widmet sich der Frage, wie Erkenntnisse aus dem Bereich von Positive Leadership, der Positiven Psychologie und des systemisch-lösungsorientierten Denkens konkret dazu beitragen können, dass Schulen noch in einem viel stärkeren Maße als Organisationen des persönlichen Wachstums und der Entwicklung wahrgenommen werden. Es wird kaum jemand bezweifeln, dass Schulen ein Ort sind, an dem Schülerinnen und Schüler lernen und sich zu eigenständigen Persönlichkeiten entwickeln sollen. In diesem Buch geht es aber in erster Linie darum, wie schulische Führungskräfte einen Beitrag dazu leisten können, dass die rund 1 600 000 Lehrkräfte<sup>1</sup> und das an Schulen tätige Verwaltungspersonal gerne ihrer Tätigkeit nachgehen und sich professionell entwickeln können. Dies insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass es durch Quer- und Seiteneinsteiger sowie die Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams künftig noch bedeutsamer werden wird, die Vielfältigkeit von Berufsbiografien wertzuschätzen und die sich daraus ergebenden Stärken der einzelnen Personen noch gezielter in den Blick zu nehmen.

Positive Leadership ist ein Führungsverständnis, das den Fokus auf die Mobilisierung von produktiver Energie der Menschen und der gesamten Organisation richtet und durch Kreativität, Freude und Kraft langfristigen Erfolg bewirken kann.

*Ruth Seliger*

In meiner langjährigen Tätigkeit als Führungskraft, in der Führungskräfteentwicklung und im Führungskräftecoaching habe ich die Erfahrung gemacht, dass neu ernannte Führungskräfte sich bei der Ausübung ihrer Tätigkeit häufig (bewusst oder unbewusst) an jenen Personen orientieren, die sie selbst als Führungskräfte während ihrer beruflichen Sozialisation erlebt haben. In der Mehrzahl der Fälle werden die schulischen Führungskräfte sowohl positive als auch negative Erfahrungen heranziehen können. In Ergänzung möchte ich in diesem Buch »interne Landkarten« für gute Führung bereitstellen, sodass jeder die eigenen Erfahrungen gezielt reflektieren und sich als Führungskraft schrittweise professionalisieren kann.

Glücklicherweise stehen für die Sozialisation als Führungskraft mittlerweile in allen Bundesländern berufs begleitende Qualifizierungsangebote bereit. Dennoch

---

1 Die in diesem Buch verwendeten Begriffe gelten geschlechtsunabhängig. Es wurde darüber hinaus versucht, so weit wie möglich geschlechtsneutrale Begriffe zu verwenden.

bleibt auch hier die Herausforderung, die Qualifizierungsangebote an aktuellen Standards guter Führung zu orientieren und Leitplanken für den Einstieg als Führungskraft bereitzustellen (vgl. das Kapitel »Zeitgemäße Führung – einführende Gedanken«). Dies erscheint insbesondere auch deshalb bedeutsam, weil es mittlerweile eine Fülle an allgemeiner Führungsliteratur gibt, die von der Mehrzahl der schulischen Führungskräfte nicht mehr überblickt werden kann. Allein die Eingabe des Begriffs »Führung« bei einer Suchmaschine ergibt 129 000 000 Treffer. Beschränkt man sich auf den Suchbegriff »Führungsliteratur«, landet man immer noch bei rund 9 300 Titeln.

Studien zeigen regelmäßig, wie entscheidend die wahrgenommene Führungsqualität für das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden ist (Rose 2021, S. 15). Vor diesem Hintergrund werden zu den drei zentralen Aufgabenfeldern von Führung jeweils drei Praxiskonzepte zur Orientierung als Führungskraft bereitgestellt (siehe Tabelle). Dabei bin ich überzeugt, dass die dort aufgeführten Bezüge zur Positiven Psychologie einen wertvollen Beitrag für Wachstum und Wohlbefinden an Schulen leisten können.

<b>Sich selbst führen</b>	<b>Menschen führen</b>	<b>Organisationen führen</b>
Aufgabenfelder, Rolle und Haltung zeitgemäßer Führung	Positive Psychologie in der Führung	Positive Schulentwicklung gestalten
Persönliches Zeit- und Ressourcenmanagement	Das stärkenorientierte Mitarbeitergespräch	Systemische Sichtweisen bei Veränderungsprozessen
Coaching – ein Weg zur Professionalisierung	Situative Führung konstruktiv umsetzen	Kommunikative Herausforderungen bei Veränderungen

Die Inhalte des Buches sind so aufgebaut, dass Sie jedes Kapitel einzeln lesen können, je nachdem welches Thema Sie vor dem Hintergrund Ihrer aktuellen Herausforderung als Führungskraft besonders anspricht. In jedem Kapitel wird an geeigneter Stelle auf andere Kapitel verwiesen, sodass Sie bei Bedarf im jeweiligen Kapitel nachlesen können. Zudem laden Reflexionsfragen am Ende eines jeden Kapitels dazu ein, das Gelesene auf Ihre berufliche Realität zu übertragen. Schließlich endet jedes Kapitel mit einem QR-Code, der zu einem Podcast verlinkt. Darin stelle ich nochmals zentrale Aspekte dar und verdeutliche, in welchem Praxiskontext sich die Inhalte für schulische Führungskräfte als hilfreich erwiesen haben.

Man kann eine gute Führungskraft sein ohne Theorie. Man muss allerdings wissen, was man wann zu tun hat. Solange man im richtigen Moment das Richtige tut, braucht man keine Theorie. Das Problem ist, dass die meisten Leute eine Theorie brauchen, um das Richtige zu tun. Theorien sind in diesem Sinne nur ein mehr oder weniger nützliches Handwerkszeug.

*(in freier Anlehnung an Fritz B. Simon)*

## Zeitgemäße Führung – einführende Gedanken

»Ziel der Bildungspolitik ist es, die Qualität und Leistungsfähigkeit des Schulsystems zu sichern und die Teilhabegerechtigkeit zu verbessern. Schulen können hierbei vor allem durch eine in sich stimmige und standortspezifische Schul- und Qualitätsentwicklung einen entscheidenden Beitrag leisten. Dazu werden sie in Zukunft durch die weitere Ausgestaltung der Eigenverantwortung noch besser in der Lage sein. Eine entscheidende Voraussetzung für das Gelingen ist eine zeitgemäße Führung« (Stiftung Bildungspakt Bayern 2011, S. 4). Als Grundlage bedarf es der Fähigkeit schulischer Führungskräfte, jeden Einzelnen in bestmöglicher Weise zur Erreichung der Ziele der Schule einzubeziehen. In den Führungskräftestandards ist dazu ausgeführt, »dass erfolgreiches Führungsverhalten wie auch eine effiziente Verwaltungskultur sich konsequent am Menschen ausrichten müssen« (Bay. Staatsregierung 2005, S. 1).

Führung ist damit auch eine Form von Dienstleistung, und sie erfordert – je nach Situation – manchmal mehr gestaltungsbezogene Führung und manchmal mehr verwaltungsbezogene Führung. Für die praktische Umsetzung sind deshalb zum einen Führungsinstrumente notwendig, die eine zeitgemäße Mitarbeiterführung und Personalentwicklung ermöglichen, sodass alle Lehrkräfte ihr Potenzial entfalten können und ihre aktive Rolle bei der Weiterentwicklung der Schule dauerhaft annehmen. Schule ist aber mehr als nur Pädagogik, und Schulleitungshandeln ist oftmals geprägt von der Einhaltung und Umsetzung rechtlicher Vorgaben. Deshalb sind zum anderen Kenntnisse über Grundlagen des Schulrechts für professionelle Führung unerlässlich. Vor diesem Hintergrund zeichnen sich Rolle und Bedeutung der Schulleitung scharf ab: Sie muss dafür sorgen, dass Schulprofil und Qualität der Schule weiterentwickelt und dabei alle Mitglieder der Schulgemeinschaft (Eltern, Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte, externe Partner) angemessen beteiligt werden. Um ihrer Gesamtverantwortung gerecht zu werden, muss sie Führung ausüben, Ziele im Rahmen der Schulentwicklung kooperativ erarbeiten und konsequent verfolgen. In diesem Zusammenhang erscheint auch die Ausführung von Laloux als wegweisend, der dazu auffordert, die Zukunft nicht vorherzusagen und zu kontrollieren, sondern die Mitglieder einer Organisation einzuladen, »darauf zu horchen und zu verstehen, was die Organisation werden, in welche Richtung sie sich entwickeln will« (Laloux 2017, S. 55).

Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Gestaltungsräume und Ausprägungsgrade kann davon ausgegangen werden, dass sich das Handeln von Akteu-

ren im Schulmanagement sukzessive von operativen zu strategischen Tätigkeiten hin verändert und entsprechend unterschiedliche Perspektiven eingenommen werden (vgl. Abb. 1). Berufseinsteiger und Berufsanfänger befassen sich eher mit der operativen Umsetzung pädagogischer Führungsaufgaben (außerhalb des Unterrichts). Führungskräfte, die bereits umfassende Führungskompetenzen besitzen, treffen vergleichsweise und zunehmend mehr führungsrelevante Entscheidungen – trotz weiterhin vorhandener operativer Aufgaben (vgl. Huber/Schneider/Glebis/Schwander 2013, S. 22).

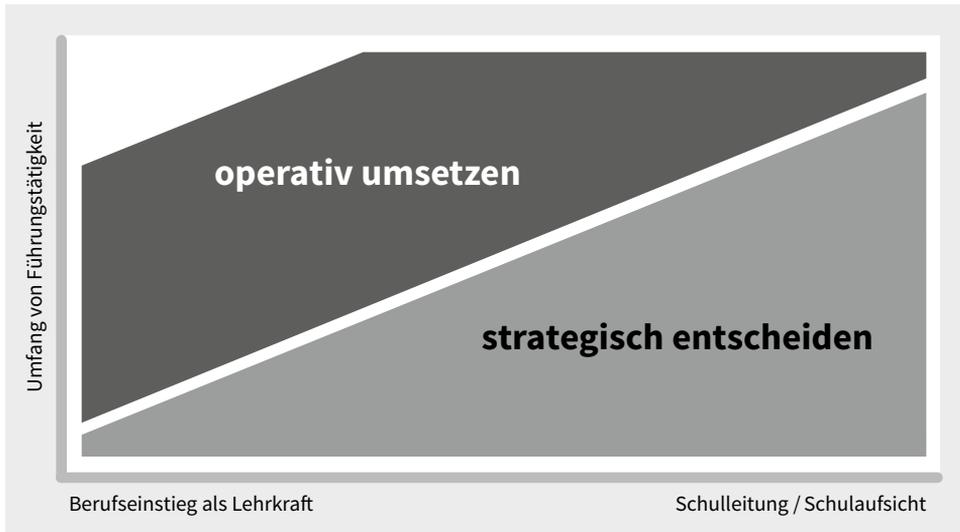


Abb. 1: Führungstätigkeiten (in Anlehnung an Huber/Schneider/Glebis/Schwander 2013, S. 22)

Zur Professionalität als Führungskraft gehört auch eine Reflexions- und Lernbereitschaft, die sich in einer großen Bereitschaft zu Fortbildung und Information spiegelt. Ein Element einer möglichen Kompetenzstruktur für schulische Führungskräfte ist der für sie handlungsleitende Führungsstil oder ein integrativer Ansatz von erfolgreichen Führungsstilen. In der Schulleitungsforschung wird beispielsweise der kooperativ-situative Führungsansatz als sehr erfolgreich gewertet (vgl. Kapitel 6). Zum anderen ist die Anwendung von Kompetenzen in unterschiedlichen Situationen für die Professionalisierung von Führungskräften von entscheidender Bedeutung. Vor diesem Hintergrund ist es im Rahmen der Qualifizierung wichtig, die Teilnehmenden immer wieder mit unterschiedlichen situativen Anforderungen zu konfrontieren, sodass die einmal erworbenen Kompetenzen in verschiedenen Situationen sicher angewendet werden können. Methodisch-didaktisch kann dies dadurch erfolgen, dass die Teilnehmenden fortlaufend Praxisbeispiele in das Training einbringen und somit bereits während des Trainings unterschiedliche situative Anforderungen erleben. Ferner können Qualifizierungs-

bausteine zeitlich so gestaltet werden, dass zwischendurch genügend Gelegenheit und Zeit für deren Anwendung gegeben ist. In der Schule übernehmen Lehrkräfte dann sukzessive Verantwortung für Gestaltungs- und Führungsaufgaben über ihren eigenen Unterricht hinaus, die sich idealerweise zunehmend in Führungsfunktionen innerhalb des Schulsystems widerspiegeln. Somit vollzieht sich die Entwicklung zur pädagogischen Führungskraft entlang der Laufbahn einer Lehrkraft, das heißt, es handelt sich idealerweise um einen die Berufslaufbahn begleitenden Professionalisierungsprozess. In den verschiedenen Verantwortungsstufen sind unterschiedliche Führungskompetenzen mit jeweils unterschiedlichen Ausprägungsgraden erforderlich (vgl. Huber/Schneider/Gleibs/Schwander 2013, S. 23):

1. Lehrkräfte in der Organisation Schule (Lehrkraft, die sich am Gestaltungsraum beteiligt, jedoch nicht als pädagogische Führungskraft bzw. ohne die Übernahme von Führungsfunktionen)
2. Führungskräfte von Teileinheiten der Organisation Schule, dem Mittelmanagement von Schulen (formelle Leitungen, zum Beispiel Projektgruppenleitung, Konferenzleitung, Fachbereichsleitung, Jahrgangsleitung, Steuergruppe)
3. Führungskräfte der Gesamtorganisation Schule (Schulleitung, stellvertretende Schulleitung, erweiterte Schulleitung)
4. Führungskräfte in unterschiedlichen Einrichtungen der Schulverwaltung, sei es in der Funktion der Schulaufsicht (MB-Dienststellen, Regierungen, Schulämter) oder des Unterstützungssystems für Schulen (Ministerium, Landesinstitute, Schulberatungsstellen, Schulverwaltung)



# Sich selbst führen

Nur in einem ruhigen Gewässer spiegeln sich die Dinge unverzerrt.  
Nur in einem ruhigen Gemüt gibt es ein adäquates Erkennen der Welt.

*Hans Margolius*