

Ebner, Markus; Götz, Thomas  
**Positive Leadership an Schulen**

*Lehren & Lernen 49 (2023) 3, S. 26-28*



Quellenangabe/ Reference:

Ebner, Markus; Götz, Thomas: Positive Leadership an Schulen - In: Lehren & Lernen 49 (2023) 3, S. 26-28 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-340565 - DOI: 10.25656/01:34056

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-340565>

<https://doi.org/10.25656/01:34056>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<https://neckar-verlag.de>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe 3-2023 erschienen.





Hinweise zur Redaktion  
und zu unserer  
Zeitschrift finden  
Sie auch unter  
[www.lehrenundlernen.com](http://www.lehrenundlernen.com)

# Lehren & Lernen

Zeitschrift für Schule und Innovation  
aus Baden-Württemberg

## Impressum

### Herausgeber

Neckar-Verlag GmbH, Villingen-Schwenningen

### Redaktionsleitung

Dr. Johannes Zylka (V. i. S. d. P.)

Prof. Dr. Helmut Frommer † bis 2014

OStD Johannes Baumann bis 2019

### Redaktion

OStD Johannes Baumann, Wilhelmsdorf

Prof. Rolf Dürr, Reutlingen

Prof. Dr. Eva-Kristina Franz, Brühl

Dr. Joachim Friedrichsdorf, Grünstadt

Jun. Prof. Dr. Axinja Hachfeld, Konstanz

Carmen Huber, Salem

Prof. Dr. Kathrin Müller, Zürich

Prof. Dr. Volker Reinhardt, Freiburg

PD Dr. Margret Ruep, Karlsruhe

Prof. Dr. Albrecht Wacker, Ludwigsburg

Dr. Helmut Wehr, Malsch

Dr. Johannes Zylka, Weingarten

### Zuständig für das Thema dieses Heftes:

Dr. Helmut Wehr, OStD Johannes Baumann

Manuskripte an den Verlag erbeten.

Über die Annahme entscheidet die Redaktion.

Rücksendung unverlangt eingesandter Manuskripte, Bücher und Arbeitsmittel erfolgt nicht.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen.

### Verlag

Neckar-Verlag GmbH

Klosterring 1, 78050 Villingen-Schwenningen

Tel: +49 (0)7721/8987-0, Fax: +49 (0)7721/8987-50

info@neckar-verlag.de; www.neckar-verlag.de

Die Datenschutzbestimmungen der Neckar-Verlag GmbH

können Sie unter [www.neckar-verlag.de](http://www.neckar-verlag.de) einsehen.

### Marketing/Anzeigenleitung:

Rita Riedmüller, Tel: +49 (0)7721/8987-44

E-Mail: [werbung@neckar-verlag.de](mailto:werbung@neckar-verlag.de)

### Anzeigenverkauf:

Alexandra Beha, Tel: +49 (0)7721/8987-42

E-Mail: [anzeigen@neckar-verlag.de](mailto:anzeigen@neckar-verlag.de)

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 7 vom 1.1.2021

### Bestellungen:

beim Verlag

E-Mail: [bestellungen@neckar-verlag.de](mailto:bestellungen@neckar-verlag.de)

Lehren & Lernen erscheint monatlich und ist

in gedruckter sowie in digitaler Form erhältlich.

*print oder digital:* Einzelheft: 7,95 €,

Doppelheft: 15,90 €, Jahresabonnement: 50,- €

*print & digital:* Jahresabonnement: 54,80 €

Printausgaben jeweils zzgl. Versandkosten

Kündigungen nur schriftlich, spätestens 8 Wochen

vor Ende des aktuellen Bezugszeitraumes (nach

Ablauf der Mindestvertragslaufzeit).

Für Verbraucher/innen gilt: Nach Ablauf der

Mindestvertragslaufzeit verlängert sich das

Abonnement bis auf Widerruf und kann dann mit

Frist von 4 Wochen jederzeit gekündigt werden.

© 2023 Neckar-Verlag GmbH

### Druck

jetoprint GmbH, 97080 Würzburg

## INHALT

### Wie wirkt gute Schulleitung?

Editorial	3
Jochen Wissinger	
Gute Schulleitung – Aufgaben, Rolle und Anforderungen	4
Michael Schratz	
Von den Besten lernen	
Dem Führungshandeln an erfolgreichen Schulen auf der Spur	9
Irina Pendorf	
Stell Dir vor, es ist Schule und jede/r will hin ...	13
Johannes Baumann	
Wertschätzend und wirkungsvoll – Dimensionen guter Schulleitung	17
Heidrun Munker	
Schulleitung als ewiges Spannungsfeld?	22
Markus Ebner, Thomas Götz	
Positive Leadership an Schulen	26

### Panorama

L. Sibley, A. Fabian, Ch. Plicht, Ch. Wettke, I. Backfisch, T. Bohl, A. Lachner	
Gestaltung adaptiver Lernumgebungen mit Hilfe digitaler Medien	
Ein Werkstattbericht aus dem Tübinger Entwicklungs- und	
Forschungsprojekt „DiA:Go“	29

### Für Sie gelesen

#### Helmut Wehr zu:

Johannes Baumann, Thomas Götz:	
Schulleitung und Schulentwicklung für Fortgeschrittene	34

#### Johannes Baumann zu:

Annedore Prengel: Ethische Pädagogik in Kitas und Schulen	35
---	----

#### Ulrich Herrmann zu:

Joachim Bauer: Das empathische Gen.	
Humanität, das Gute und die Bestimmung des Menschen	37

Foto Titelseite: [www.istockphoto.com/Ivan Bajic](http://www.istockphoto.com/Ivan Bajic)

### Themen der nächsten Hefte:

- I Zeitenwende in der Schulpädagogik
- I Professionelle Lerngemeinschaften am Beispiel des Materialnetzwerks
- I Klima- und Medienbildung
- I Wie können Grundschulen auf die Corona-Folgen reagieren?



Einzelartikel downloaden unter: [www.neckar-verlag.de](http://www.neckar-verlag.de)

## Positive Leadership an Schulen

Positive Leadership ist ein moderner Führungsstil, der sich an den Stärken der Mitarbeitenden orientiert und bereits in zahlreichen Unternehmen erfolgreich praktiziert wird. An Schulen ist dieser Führungsstil bisher jedoch noch weitgehend unbekannt. Der Begriff „Positive Leadership“ wurde wesentlich durch den Wirtschaftsprofessor Kim Cameron geprägt. Er übertrug die Denkweisen der sogenannten „Positiven Psychologie“, einer Psychologie, die sich primär auf die Förderung der Stärken der Menschen konzentriert, auf Unternehmen. Im Zentrum von Positive Leadership steht somit die Potenzialentfaltung der in Organisationen tätigen Personen. Auf den schulischen Kontext übertragen bedeutet dies, dass sich Schulleitungen der spezifischen Stärken der dort tätigen Lehrer/innen bewusst werden und diese entsprechend fördern. Das heißt, dass neben dem sicherlich häufig notwendigen Beheben von Problemen auch die Förderung der Potenziale einer Schule im Zentrum der Schulleitung steht.

► Stichwörter: Positive Leadership, Schulleitung, PERMA-Lead, Potenzialentfaltung

### Welche Rahmenbedingungen benötigt Potenzialentfaltung an Schulen?

Für Schulleitungen stellt sich die Frage, wie an einer Schule die Strukturen und Prozesse gestaltet sein sollten, damit sich Potenziale entfalten können. Antwort auf diese Frage gibt das sogenannte „PERMA-Modell“. Es wurde vor rund zehn Jahren entwickelt und wird heute als Standard für die Potenzialentfaltung in Organisationen gesehen. Jeder Buchstabe von PERMA steht für einen der notwendigen Faktoren, die dazu führen, dass Menschen ihr Potenzial entfalten können:

- **Positive Emotions** (positive Emotionen): Das regelmäßige Erleben positiver Gefühle wie Freude, Stolz, Hoffnung oder Dankbarkeit ist ein wichtiger Faktor für das Wohlbefinden. Es geht dabei um Emotionen, die uns stärken und die wir als angenehm erleben. **Beispiele an Schulen:** Freude am Unterrichten und an der Unterrichtsvorbereitung, Stolz bei positiven Entwicklungen einer Klasse, Hoffnung auf eine gute Lösung bei innerschulischen Problemen (z. B. Mobbing), Dankbarkeit dafür empfinden, einen sicheren Arbeitsplatz zu haben.
- **Engagement** (Engagement; sich einbringen können): Menschen brauchen einen Rahmen, in dem sie sich engagieren und ihre individuellen Stärken entfalten können. Ideal ist, wenn für sie ein adäquates Maß an Herausforderung geschaffen wird, bei dem sie weder unter- noch überfordert sind. **Beispiele an Schulen:** individuell adäquate Freiräume für Lehrpersonen, Rahmenlehrpläne statt zu starre Vorgaben, keine Überforderung der Lehrpersonen durch z. B. zu viele/komplexe Aufgaben, keine Unterforderung der Lehrpersonen durch z. B. zu monotone Aufgaben.
- **Relationships** (förderliche Beziehungen): In ein Netzwerk eingebunden zu sein, um sich als Teil davon zu erleben und sich auf andere verlassen zu können, ist eine wichtige Basis, damit Menschen ihr Potenzial entfalten. Ob Freundschaften, Liebesbeziehungen, ein Arbeitsteam oder die Familie – Menschen brauchen eine Verbundenheit zu anderen. **Beispiele an Schulen:** Jahrgangsstufenteams, Fachschaften, Supervisions- und Interventionsgruppen, Exkursionen, Entwicklungsteams, gemeinsame Unternehmungen ohne direkten Arbeitsbezug.
- **Meaning** (erlebte Sinnhaftigkeit): Menschen haben das Bedürfnis, etwas zu tun, das bedeutungsvoll ist. Etwas als sinnvoll zu erleben, ist die Grundlage dafür, sich zu engagieren und dabei eine tiefe Erfüllung zu erleben. **Beispiele an Schulen:** Bewusstsein für die große Relevanz einer Schule für individuelle Lebenswege, Bewusstsein der Relevanz einer Schule für die Gesellschaft, erkennen, wo durch die Lehrtätigkeit der Lebensweg eines jungen Menschen nachhaltig positiv beeinflusst wurde.
- **Accomplishment** (Zielerreichung): Hierunter versteht man, bewusst wahrzunehmen, dass Ziele oder auch Teilziele erreicht wurden. Diese Erfahrungen brauchen Menschen, um zu erleben, dass sie der Welt nicht hilflos ausgeliefert sind. Nur wenn Menschen die Erfahrung machen, dass Ziele durch ihr eigenes Zutun auch erreichbar werden, machen sie sich auf den Weg. **Beispiele an Schulen:** Explizites Vorhandensein übergeordneter Ziele einer Schule (z. B. Werteorientierung), Reflexionsphasen zur Einschätzung des Ausmaßes der Zielerreichung, regelmäßiges Feedback auch zu jenen (Teil-)Bereichen, die gut gelaufen sind.

## Positive Leadership an Schulen mit PERMA-Lead

Offensichtlich gibt es also Faktoren, die wie Nährstoffe für die menschliche Potenzialentfaltung wirken. In der aktuellen Praxis ist Führung, sei dies an Schulen oder anderen Einrichtungen, jedoch häufig nicht auf eine Förderung der PERMA-Faktoren ausgerichtet. Sie ist meist eher defizitorientiert. In der Praxis erhalten Mitarbeitende überwiegend dann Feedback, wenn etwas nicht passt. Was bedeuten die PERMA-Faktoren, bezogen auf die Führung einer Schule konkret?

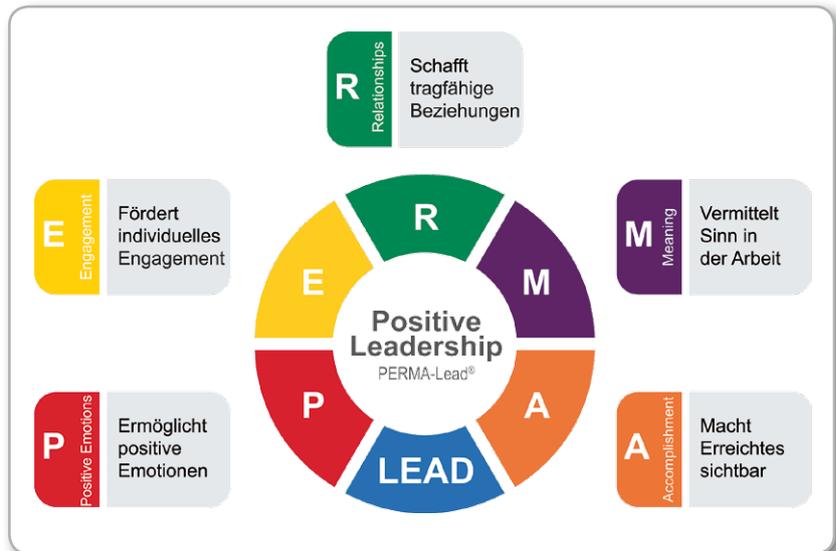


Abb 1: PERMA-Lead als Positive-Leadership-Führungsstil

**P-Lead:** Schulleitungen tragen dazu bei, dass sich Lehrpersonen an der Schule wohlfühlen, zufrieden sind und Freude bei der Arbeit haben.

**E-Lead:** Schulleitungen geben ihren Lehrpersonen auch jenseits des Unterrichtens Aufgaben, die ihren individuellen Stärken entsprechen (z. B. Organisation eines Retreats, Förderung von Selbstregulation an Schulen, Mitarbeit bei organisationalen Aufgaben). Sie unterstützen sie zudem dabei, ihre Stärken zu erkennen, einzusetzen und auszubauen.

**R-Lead:** Schulleitungen setzen sich dafür ein, dass Lehrpersonen wertschätzend miteinander umgehen und sich gegenseitig unterstützen. Sie tragen dazu bei, dass sich möglichst alle Lehrpersonen als Teil des Teams erleben.

**M-Lead:** Schulleitungen tragen dazu bei, dass Lehrpersonen Sinn in ihrer täglichen Arbeit erleben und dass sie sich immer wieder die Wichtigkeit ihrer Arbeit bewusst machen. Sie vermitteln ihren Lehrpersonen, dass sie wertvolle Arbeit leisten.

**A-Lead:** Schulleitungen freuen sich mit den Lehrpersonen, wenn diese Ziele erreicht haben, und loben sie dafür. Sie geben ihren Lehrpersonen regelmäßig positives Feedback, wenn etwas erreicht wurde.

## PERMA-Lead in der schulischen Praxis

An Schulen ist PERMA-Lead ein noch weitgehend unbekannter Ansatz. Im Wirtschaftsbereich haben jedoch bereits zahlreiche Unternehmen, wie beispielsweise dm, Bosch oder Neuroth, ihre Führungskultur nach diesem Ansatz ausgerichtet.

Die Herausforderung im Hinblick auf die Implementierung von PERMA-Lead an Schulen ist, dass Schulleitungen die beim PERMA-Modell genannten Faktoren häufig nicht als Ziele guter Führung in ihrem Bewusstsein haben. Sie sehen sich häufig überwiegend in einer Managementrolle, bei welcher Aspekte wie Organisieren, Strukturieren und ähnliche Aufgaben im Vordergrund stehen. Dabei kommt der Leadership-Aspekt oft zu kurz.

Das PERMA-Lead-Konzept kann eine gute Orientierungshilfe für Schulleitungen geben, um die Potenzialentfaltung der Lehrpersonen günstig zu beeinflussen. Aus diesen fünf PERMA-Faktoren lassen sich recht klare Empfehlungen für die Leitungsfunktion in Schulen ableiten:

PERMA-Lead-Faktor	Praktische Anregungen für Schulleitungen
Positive Emotions	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Externes Lob (z. B. von Eltern) weitergeben</li> <li>– In schwierigen Situationen den Fokus auch auf das richten, was funktioniert</li> </ul>
Engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verantwortung übergeben – auch außerhalb der Jobbeschreibung</li> <li>– Vermitteln, dass auch Neues ausprobiert werden darf – und dabei Fehler passieren können</li> <li>– Selbstwirksamkeitserfahrungen durch Aufzeigen von Gestaltungsspielräumen stärken</li> </ul>

PERMA-Lead-Faktor	Praktische Anregungen für Schulleitungen
Relationships	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zeiten und Orte haben, in denen unstrukturiert geplaudert werden darf und soll</li> <li>– Als Schulleitung proaktiv Probleme zwischen Lehrpersonen ansprechen und bei der Lösung unterstützen</li> </ul>
Meaning	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ziele gemeinsam erarbeiten, um sicherzustellen, dass sie für Lehrpersonen Sinn ergeben</li> <li>– Durch aktives Nachfragen erkunden, ob Lehrpersonen bei Teilen ihrer Tätigkeit die Sinnhaftigkeit nicht nachvollziehen können</li> </ul>
Accomplishment	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lehrpersonen immer wieder aufzeigen, welche (Teil-)Ziele durch ihre Beiträge erreicht werden konnten</li> <li>– Gemeinsame Ziele mit den schulischen Gremien (Elternbeirat, Schulgemeinschaftsausschuss etc.) formulieren</li> <li>– Persönliche Wachstumsziele (und nicht nur Leistungsziele) mit Lehrpersonen definieren und sie im Hinblick auf deren Erreichung unterstützen</li> </ul>

## Wirkung von PERMA-Lead an Schulen

Da PERMA-Lead an Schulen bisher explizit kaum implementiert wurde, mangelt es aktuell noch an Studien zur Analyse von dessen Wirksamkeit. Jedoch lässt sich auf der Basis von Studien in anderen Einrichtungen zumindest vorsichtig darauf schließen, dass auch an Schulen positive Wirkungen dieses Führungsstils auf Lehrpersonen, die Qualität der Schule an sich, aber auch auf die Schulleitungen selbst anzunehmen sind.

Mit diesem Beitrag möchten wir dazu anregen, dass Schulleitungen PERMA-Lead an Schulen erproben und evaluieren. Ein erster diesbezüglicher Schritt wird aktuell im Rahmen einer von den Autoren geleiteten Studie mit dem Titel „Positive Führung an Schulen & Emotionen“ gegangen. Hier wird zunächst der Status quo zu Positive Leadership an mehreren Schulen im deutschsprachigen Raum erhoben. Als Nächstes kann dann die Wirkung von PERMA-Lead im Rahmen eines größeren Projekts untersucht werden.

## Fazit

Führungskultur an Schulen ist noch immer stark vom Prinzip der Defizitorientierung geprägt.

„Nicht geschimpft ist genug gelobt“ scheint oft ein gelebter Führungsstandard an Schulen zu sein.

Moderne Führung sollte jedoch vom Gedanken der Potenzialförderung geprägt sein, also vom Schaffen eines Nährbodens, der zur positiven Entfaltung der Lehrpersonen und auch aller anderen Mitarbeiter/innen an Schulen führt.

Die Schule als Expert/innenorganisation verlangt einen spezifischen Umgang mit ihren Mitarbeiter/innen. Dabei ist für die Leitung relevant, dass der Expertise dementsprechend Freiraum gegeben wird und die handelnden Personen als Expert/innen respektiert werden. Insofern kann Führung in Schulen nicht direkt mit Führung in anderen klassischen Organisationen verglichen werden. Dennoch:

Wenn Schulleitungen mit Positive Leadership aktiv dazu beitragen, dass sich das Potenzial ihrer Expert/innen entfaltet, kann das weitreichende und nachhaltige positive Effekte auf Schulen haben: auf die Organisation an sich, auf Lehrpersonen und weitere Mitarbeiter/innen, die Schulleitung selbst – und selbstverständlich auf die primäre Zielgruppe der Schulen, die Schüler/innen.

## Literatur

- Baumann, J./Götz, T.: Schulleitung! Der Praxisleitfaden. Weinheim, Basel 2023.
- Baumann, J./Götz, T.: Schulleitung und Schulentwicklung für Fortgeschrittene. Weinheim, Basel 2021.
- Ebner, M.: Positive Leadership. Wien 2019.

### Dr. Markus Ebner

Begründer des PERMA-Lead-Modells, arbeitet als Wirtschafts- und Organisationspsychologe mit zahlreichen Organisationen und ist Lehrbeauftragter an den Universitäten Wien und Klagenfurt  
 ebner@ebner-team.com

### Prof. Dr. Thomas Götz

Professor für Bildungspsychologie und gesellschaftliche Veränderungen und Vorstand des Instituts für Psychologie der Entwicklung und Bildung an der Universität Wien  
 thomas.goetz@univie.ac.at