

**Susanne Lämmel**

Freie Montessorischule Huckepack, Dresden

## Vertrauen als Wertschätzung

### Wie vertrauensbasierte Führung die Grundlage für eine nachhaltige Schulentwicklung legt

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2023.i4.a381>

Wertschätzung ist ein menschliches Grundbedürfnis, das auch in Schulen eine zentrale Rolle spielt. Reinhard Haller betont die Bedeutung von Vertrauen als zweithöchster Form der Wertschätzung. Eine vertrauensbasierte Schulführung fördert eine positive Kultur, in der Lehrkräfte autonom handeln und Ideen einbringen können. Im Gegensatz dazu schadet Mikromanagement, da es Misstrauen und Unzufriedenheit fördert. Die Auswirkungen auf die Schulkultur sind signifikant, und eine vertrauensvolle Atmosphäre beeinflusst das Lernumfeld positiv. Vertrauensbasierte Führung erfordert klare Kommunikation, konstruktives Feedback und die Delegation von Verantwortung. Die Implementierung erfordert Zeit und Engagement, aber sie ist entscheidend für eine nachhaltige Schulentwicklung.

*Vertrauen, Wertschätzung, Schulführung, Schulentwicklung*

„Die größte Ehre, die man einem Menschen antun kann, ist die, dass man zu ihm Vertrauen hat.“

Mathias Claudius

### Wertschätzung als Grundbedürfnis

Wir alle brauchen Wertschätzung. Es ist ein menschliches Grundbedürfnis. In welcher Form auch immer sie uns entgegengebracht wird, ohne sie verkümmern wir. Fehlende Wertschätzung führt zu Beziehungsschwierigkeiten, Unzufriedenheit, verbreitet ein Klima der Negativität.

Schnell wird in nur diesen wenigen Worten deutlich, warum Wertschätzung also auch für Schulen von essenzieller Bedeutung ist. Nicht nur der Einzelne profitiert von einer positiven Kultur der Wertschätzung, indem er zufriedener, motivierter und engagierter ist. Es hat eine Strahlkraft auf die gesamte Schulgemeinschaft.

Der Psychiater Reinhard Haller zählt in seinem Buch „Das Wunder der Wertschätzung – Wie wir andere stark machen und dabei selbst stärker werden“ die sieben Stufen der Wertschät-

zung auf, von denen Vertrauen nach Liebe an zweithöchster Stelle steht (vgl. Haller 2019). Gelingt es also Schulleitungen, eine Kultur des Vertrauens in ihrer Einrichtung zu leben, ist dies im professionellen Kontext die höchstmögliche Form der Wertschätzung, die sie Mitarbeitenden und Lernenden entgegenbringen können.

## Die Rolle der Schulleitung: Wertschätzung als Führungsprinzip

### Vertrauensbasierte Führung vs. Mikromanagement: ein entscheidender Unterschied

Die Rolle von Schulleitungen erstreckt sich weit über das reine Management von Ressourcen und den organisatorischen Ablauf des Schulbetriebs hinaus. Vielmehr ist die Qualität der Führung entscheidend für das Wohlbefinden der Lehrkräfte und Schüler\*innen sowie für den langfristigen Erfolg der Schule. Ein zentraler Aspekt dabei ist das Vertrauen, das zwischen der Schulleitung und den Mitarbeitenden und auch der Schüler\*innenschaft besteht.

Vertrauensbasierte Schulführung ist geprägt von einem positiven Menschenbild und der Überzeugung, dass Lehrpersonen fähig und motiviert sind, ihre Aufgaben eigenständig zu bewältigen. In einer solchen Atmosphäre werden Entscheidungen gemeinsam getroffen, und die Schulleitung gibt den Mitarbeitenden den Freiraum, ihre Kreativität und Fachkenntnisse einzubringen. Mit dieser Art der Führung werden gleich mehrere weitere Bedürfnisse erfüllt: Autonomie, Sinn, Wirksamkeit, gesehen und gehört werden. Dies führt damit zu einer höheren Zufriedenheit der Lehrkräfte und in Folge auch zu höherer Motivation und damit einem größeren Engagement.

Schulleitungen dürfen sich trauen, kein Mikromanagement zu betreiben, bei dem sie in nahezu alle Aspekte des Schulalltags eingreifen, um möglichst viel Kontrolle über die Geschehnisse zu haben. Denn dies kann neben der eigenen Überlastung dazu führen, dass die Lehrkräfte sich bevormundet fühlen, ihre Kompetenzen nicht entfalten können und letztlich die Motivation verlieren. Mikromanagement schafft eine Atmosphäre des Misstrauens, was wiederum die Zusammenarbeit und das Wohlbefinden beeinträchtigt.

Oft sind Schulleitungen durch Schulträger oder Ämter angehalten, solch Mikromanagement zu betreiben. Sie dürfen hier mutig sein und auch ihrer eigenen Einschätzungs- und Entscheidungskompetenz vertrauen, die Bildungseinrichtung so zu führen, wie es zeitgemäß, den Umständen angemessen, zukunftsorientiert und nachhaltig für sie richtig erscheint. Dieses Vertrauen in sich selbst ist die Grundlage des Vertrauens gegenüber anderen.

### Die Auswirkungen auf die Schulkultur und -entwicklung

Vertrauensbasierte Führung fördert eine positive Schulkultur, in der Ideen ausgetauscht werden können und die Mitarbeitenden sich als Teil eines Teams fühlen. An die Stelle des traditionellen Einzelkämpfertums, das das Lehrkräfteleben lange Zeit geprägt hat, treten kooperative professionelle Lerngemeinschaften. Diese positive Schulkultur wirkt sich direkt auf das

Lernumfeld aus und schafft eine Atmosphäre, in der sich Schüler\*innen wohl fühlen und besser lernen können.

Die Pädagog\*innen, die selbst Wertschätzung in Form von Anerkennung und Vertrauen erfahren haben, können diese Form der Wertschätzung auch den Lernenden entgegenbringen. Nicht nur, weil ihre eigenen Bedürfnistanks gefüllt sind, sondern auch, weil sie es durch die Leitung vorgelebt bekommen haben. Die Schüler\*innen wiederum wachsen dadurch nicht länger in einer toxischen Schulkultur auf, in der Angst vor Fehlern und Bestrafungen dominiert. Auch sie erfahren sich als wirksam und gesehen. Das ist die beste Demokratieerziehung, die wir ihnen bieten können und damit die beste Zukunftsinvestition. Gelingt es also Schulleitungen, ein Klima der Wertschätzung und des Vertrauens an ihrer Institution zu etablieren, haben sie damit einen entscheidenden Meilenstein für eine nachhaltige Schulentwicklung auf allen Ebenen gelegt.

## Wie könnte eine solche vertrauensbasierte Schulführung aussehen? – Impulse zum Weiterdenken

### Wertschätzende Kommunikation

Schulleitungen nehmen die Lehrer\*innenschaft mit, indem sie klar und transparent mit dem Team kommunizieren. Dabei teilen sie vor allem ihre Vision, ihren Leitstern und dürfen sich dabei selbst als wirksam erleben. Sie ermöglichen einen offenen Dialog über die gemeinsamen Ziele und die damit verbundenen Erwartungen. Regelmäßige Meetings sind dabei genauso etabliert wie informelle Veranstaltungen, bei denen Lehrkräfte und Schulleitung sich auf persönlicher Ebene austauschen können.

Auch konstruktives Feedback gehört zu einer solchen Art der Kommunikation. Durch regelmäßige und gegenseitige formelle wie informelle Rituale der Rückkopplung und Rückmeldung, wird das Vertrauen ineinander und die Beziehung zueinander gestärkt. Die Entwicklung des einzelnen und der Gemeinschaft wird als gemeinsamer Weg verstanden. Das schafft Identifikation und motiviert für anstehende Herausforderungen.

„Wenn ich eben nicht nur lobe, sondern in einen wahrhaftigen, persönlichen Kontakt trete, echte Resonanz gebe und mir die nötige Zeit für Führung nehme, dann honoriert das mein Team und jedes einzelne Teammitglied“, schreibt dazu Thorsten Rabenauer in seinem empfehlenswerten Buch „Führungsprinzip Wertschätzung – Mitarbeiter begeistern, motivieren und binden“ (2021).

### Delegierung von Verantwortung

Vertrauensbasierte Führung erfordert die Delegierung von Verantwortung. Wenn Schulleitungen Lehrkräften die Freiheit geben, ihre eigenen Entscheidungen zu treffen und Projekte oder Bereiche zu leiten und dazu ermutigen, dort ihre individuellen Stärken und Fachkennt-

nisse einzubringen, schaffen sie eine Win-win-Situation. Sie selbst kommen raus aus dem Mikromanagement und können sich wieder originären Leitungsaufgaben widmen. Die Lehrkräfte wiederum erfahren sich durch die wahre Verantwortungsübernahme als wirksam und wichtigen Teil des Systems. Eine wichtige Grundlage dafür ist, dass Schulleitungen wirklich eine Haltung des Vertrauens und Zutrauens in die Fähigkeiten der Beteiligten und den Prozess als Ganzes einnehmen.

## Der Weg legt sich dem Gehenden unter die Füße ...

Die Einführung einer vertrauensbasierten Führung erfordert Zeit, Engagement und eine klare strategische Ausrichtung. Natürlich wird auch sie nicht ohne Herausforderungen auskommen. Es braucht ein Bekenntnis aller zu einer solchen Art von Miteinander. Empfehlenswert sind hierzu regelmäßige Fortbildungen und auch Supervisionen. Auch die Schulleitung selbst darf sich durch Coaching immer wieder selbst den Rücken stärken (lassen) und die eigene Ausrichtung und Handlungsweisen reflektieren. In der Wirtschaft sind intensive, langfristig begleitende Führungskräftecoachings längst gang und gäbe. Das dürfen wir uns im Bildungswesen gern anschauen.

## Literaturverzeichnis

Haller, R. (2019). *Das Wunder der Wertschätzung – Wie wir andere stark machen und dabei selbst stärker werden*. München: Gräfe und Unzer Verlag.

Rabenauer, T. (2021). *Führungsprinzip Wertschätzung – Mitarbeiter begeistern, motivieren und binden*. München: Carl Hanser Verlag.

## Autorin

**Susanne Lämmel, M.A.**

Erwachsenenpädagogin und Anglistin, Qualitätsbeauftragte Bildungsmanagement und Psychologische Beraterin, seit 2015 Schulleiterin an der Freien Montessorischule Huckepack in Dresden, daneben Coach für Schulleitungen

Kontakt: bildungswesen-coaching@gmail.com