

**Sabine Höflich**

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Baden

## What leaders do and care about, matters\*

### Über den Beitrag von Schulleitung bezüglich Resilienz förderlicher Schule aus der subjektiven Sicht von Lehrpersonen

DOI: <https://doi.org/0.53349/schuleverantworten.2024.i2.a432>

Auf der Suche nach Resilienz förderlichen Maßnahmen in Zeiten der Transformation, sehen viele Lehrpersonen die Schulleitung in einer bedeutsamen Rolle. Diese kann durch ihr Handeln und ihre Entscheidungen maßgeblich zur Förderung von psychischer Widerstandskraft beitragen. Um Schule zu einer Sicherheit versprechenden, wertschätzenden Umgebung für alle zu machen, bedarf es vertrauensvoller Kooperation und Kommunikation, Förderung von Eigeninitiative und Kreativität sowie Unterstützung bei der Realisierung sowie bei Herausforderungen. Klarheit und Transparenz sowie die persönliche Begegnung können weitere Gelingensfaktoren sein. Die Förderung von Resilienz sollte nicht nur in der persönlichen Verantwortung der Einzelperson(en), sondern auch systemisch betrachtet werden.

*Resilienz, Lehrer\*innen-Wahrnehmung, stärkende Schulleitung*

### Einleitung und Zielsetzung

In Zeiten der Polykrisen wie der Covid19-Pandemie und des Krieges in der Ukraine wurden Lehrpersonen nach Resilienz förderlichen Bedingungen befragt. Bedeutsamer Faktor bei der Realisierung der Maßnahmen war für viele der Interviewten die Schulleitung.

Mit Fokus auf deren Rolle sollen Gelingensfaktoren identifiziert werden, die handlungskompetentes und resilientes Agieren in einer Phase der grundlegenden Veränderung ermöglichen. Aus der subjektiven Sicht der Lehrer\*innen lassen sich erste Tendenzen ablesen, welche Bereiche des Leiter\*innenhandelns als unterstützend bzw. stärkend wahrgenommen werden.

## Resilienz und die Rolle der Schulleitung

Resilienz kann als psychische Widerstandsfähigkeit gegenüber biologischen, psychologischen und psychosozialen Entwicklungsrisiken (Wustmann, 2021) verstanden werden, oder als Fähigkeit, schwierige Lebenssituationen zu bewältigen, welche durch das Zusammenwirken basaler humaner, adaptiver Systeme mit der Umwelt entsteht (Thun-Hohenstein et al., 2020, S. 13). Personale wie soziale bzw. umweltbedingte Schutz- oder Risikofaktoren beeinflussen diesen dynamischen Prozess, der niemals stabil oder endgültig abgeschlossen ist (Fingerle, 2024).

Resilienzfaktoren sind personale Ressourcen wie positive Selbstwahrnehmung, optimistische Selbstwirksamkeitserwartung und effektive Selbststeuerung. Darauf bauen soziale Kompetenz, Problemlösungskompetenzen und Bewältigungskompetenzen auf (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2019). Stellen sich Menschen Problemen bzw. Stresssituationen und begegnen sie diesen stärken-, lösungs- und gemeinschaftsorientiert, gehen sie selbstbewusst, zusehentlich, proaktiv und somit resilient mit Veränderungen und Unsicherheiten um.

Glasner (2022) identifizierte die Rolle von Schulleitung als einen Einflussfaktor auf das Belastungsempfinden von Lehrkräften während der Corona-Pandemie. Dieses konnte durch Informationsweitergabe sowie Unterstützung bei Organisatorischem und bei der Elternarbeit verringert werden. Das Vorgeben klarer Strukturen wurde als hilfreich eingeschätzt, wobei das Erleben von Entscheidungsfreiheit ebenso bedeutsam war. Collie (2021) zeigte, dass autonomieunterstützende Führung während der Pandemie mit weniger somatischer Belastung, Stress und emotionaler Erschöpfung verbunden war.

Somit kann Schulleitung zur sozialen Ressource werden, die unter bestimmten Bedingungen wirksam wird. Diese bewusst zu machen und in Schulentwicklungsprozessen wie im Führungshandeln bewusst zu reflektieren, kann dazu beitragen, alle im System zu stärken.

## Forschungsdesign

19 Lehrpersonen aus drei Pflichtschulen wurden nach Möglichkeiten der Stärkung der Resilienz in Zeiten der Veränderung befragt. 13 Lehrpersonen, davon 6 von 10 Primarstufenlehrer\*innen sowie 7 von 9 interviewten Sekundarstufenlehrer\*innen, thematisierten die Rolle der Schulleitung.

Welchen Beitrag für eine Resilienz förderliche Schule Schulleiter\*innen leisten, wurden diese in teilstrukturierten Leitfadeninterviews im Schuljahr 2021/2022 gefragt.

Anhand qualitativ orientierter kategoriengeleiteter Textanalyse (Mayring, 2019) wurden die Interviews induktiv ausgewertet. Mit Hilfe computergestützter Textanalyse mittels QCAmap (Fenzl & Mayring, 2017) wurden diese auf möglichst konkretem Abstraktionsniveau und mit Wortsequenzen als Kodiersequenz analysiert. Ein einzelnes Interview wurde als Kontexteinheit und das gesamte Datenmaterial als Auswertungseinheit betrachtet.

## Ergebnisse

In der Wahrnehmung von Lehrer\*innen hat die Schulleitung einen Resilienz förderlichen Einfluss in Bezug auf Schulkultur, auf Stärkung der einzelnen Lehrpersonen und der Schüler\*innen. Sie fungiert in ihrem persönlichen Wirken auch als Vorbild.

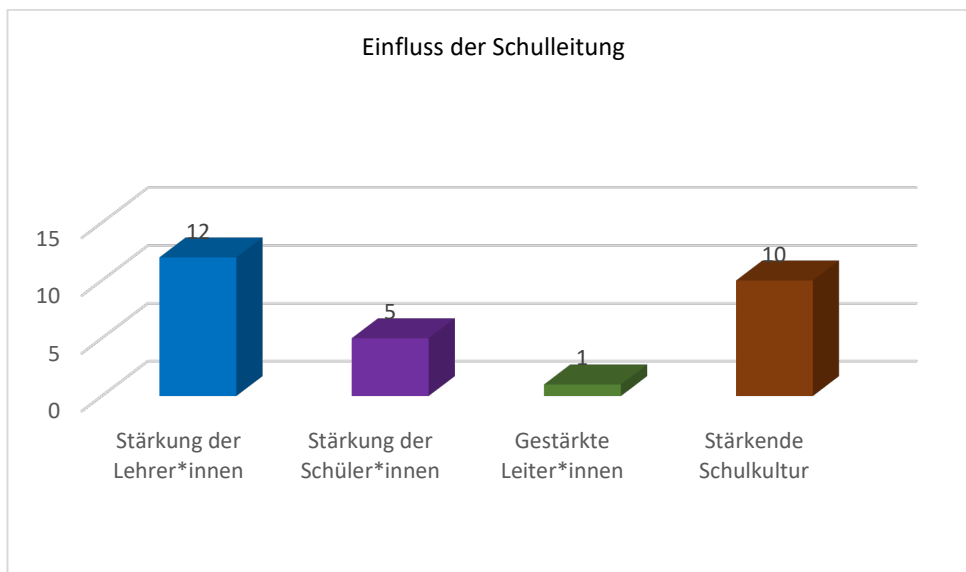


Abbildung 1: Von Lehrer\*innen wahrgenommene Einflussbereiche der Schulleitung (Eigendarstellung)

Am häufigsten wurde die Stärkung auf der personalen Ebene thematisiert. Neben dieser stand die ganze Schulkultur im Fokus des Interesses. Auch wenn sich viele der Interviewten in erster Linie in ihrer Rolle als Lehrperson für die Schüler\*innen verantwortlich betrachteten, thematisierten einige auch den Einfluss der Schulleitung auf die Kinder und Jugendlichen. Die Bedeutung der persönlichen Resilienz einer Führungsperson wurde einmal hervorgehoben.

## Stärkung der Lehrer\*innen

Fachlich wie persönlich wahrgenommen und unterstützt zu werden, stärkt die Lehrpersonen.

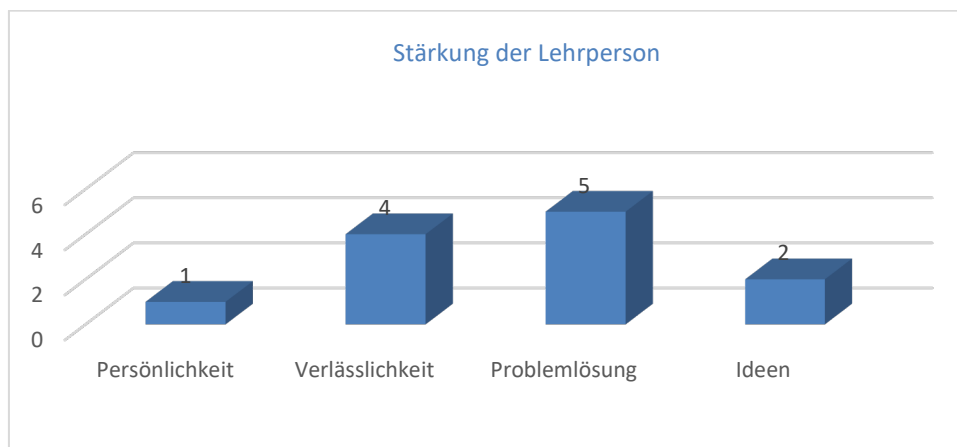


Abbildung 2: Personale Stärkung der Lehrperson (Eigendarstellung)

12 der 13 Lehrpersonen sehen die Wahrnehmung der einzelnen Lehrperson in ihren Stärken und ihrer Einzigartigkeit als wichtigen Gelingensfaktor der Resilienzförderung an.

Lösungsorientierung und Verlässlichkeit stehen in diesem Bereich an erster Stelle. Eine Schulleitung, die „den Rücken stärkt, wenn es Probleme gibt“, und aktive Unterstützung bei sozialen Problemen im Klassenzimmer anbietet, fördert die Widerstandskraft der Lehrer\*innen. Neben dieser Hilfestellung wird auch Entschlussfreudigkeit geschätzt. Eine Leitung, die Entscheidungen trifft, „auch wenn diese einmal hart sind“, und Dinge, die beschlossen wurden, auch vertritt, wird als hilfreich angesehen.

Die Offenheit, Ideen einbringen und auch umsetzen zu können, führt zur Überzeugung, mit seinen Stärken und Gedanken wahrgenommen zu werden und sich kreativ entfalten zu können.

Das Interesse am Menschen, „auch als Privatperson, auf die geschaut wird, wenn es [mir] einmal nicht so gut geht“, erweist sich ebenfalls als stärkend.

### Stärkende Schulkultur

Im wertschätzendes Miteinander in einem kreativen, Sicherheit bietendem Umfeld kann sich eine stärkende Schulkultur etablieren.

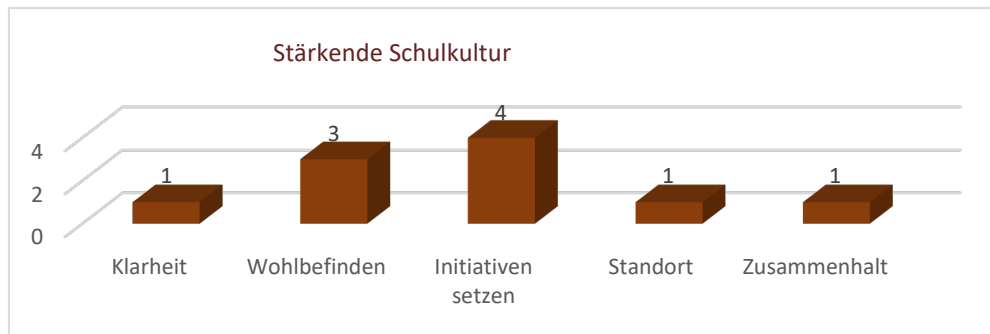


Abbildung 2: Elemente stärkender Schulkultur (Eigendarstellung)

10 der 13 Lehrer\*innen beschäftigen sich mit der Schulkultur. Ein kreatives Umfeld gibt die Möglichkeit, Initiativen zu setzen und sich schöpferisch einzubringen. In einer Atmosphäre zu arbeiten, in welcher das Wohlbefinden *aller* einen wichtigen Stellenwert hat, ist bedeutsam. Klare Strukturen bzw. Klarheit in Abläufen, Kommunikation und Rollen schafft Sicherheit. Zusammenhalt im Team und die Möglichkeit von standortspezifischen Entscheidungen wirken positiv auf eine stärkende Schulkultur.

### Stärkung der Schüler\*innen

Ein Einblick in die Vielfalt der Lebenswelten, der Stärken und Persönlichkeiten der Schüler\*innen ermöglicht Resilienz förderliche Prozesse.

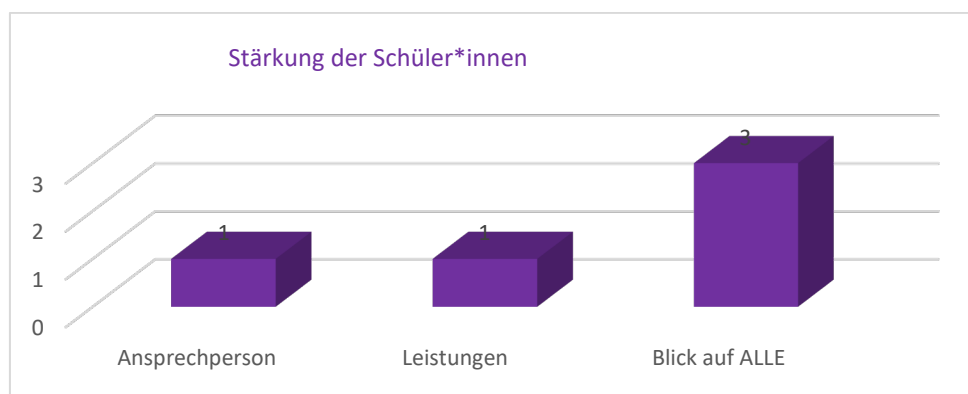


Abbildung 3: Inklusive Haltung zur Stärkung von Schüler\*innen (Eigendarstellung)

5 der 13 Lehrpersonen setzen sich bei der Reflexion des Einflusses von Schulleitung mit dem Umgang mit den Schüler\*innen auseinander.

Dass der Blick auf *allen* Kindern und Jugendlichen liegt und deren Bedarfe, Wünsche, Gefühle und Interessen berücksichtigt bzw. Leistungen in allen Bereichen, gemäß des Mottos „Jede\*r ist etwas Besonderes und kann etwas Besonderes“, wertgeschätzt werden sollen, weist auf die Bedeutung einer inklusiver Haltung hin. Wenn Leiter\*innen als Ansprechperson von allen Schüler\*innen wahrgenommen werden, beeinflusst dies sozial-emotional wie auch kognitiv und fördert das Gefühl der Zugehörigkeit zur Schule.

### Gestärkte Leiter\*innen

Um Lehrpersonen, Schüler\*innen und die ganze Schule gut in Zeiten der Veränderung begleiten zu können, bedarf es an Selbstfürsorge und eigener Resilienz.

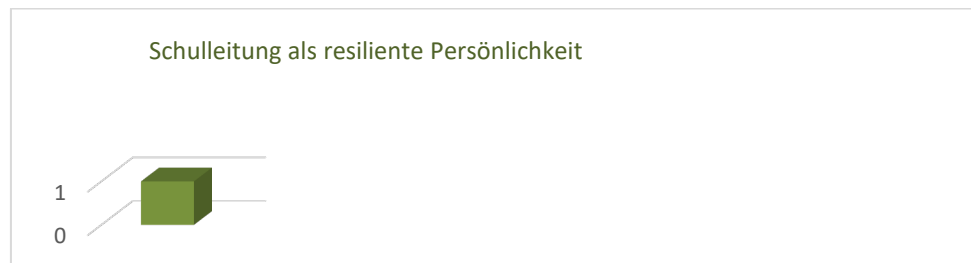


Abbildung 4: Personale Stärke der Führungsperson (Eigendarstellung)

Für eine der befragten Lehrpersonen war die Persönlichkeit der Schulleitung ausschlaggebendes Merkmal. Leiter\*innen als Vorbild, wie man „diese fordernde Zeit [...] gesund durchsteht“, geben Halt.

## Conclusio

Es braucht guten Halt und das Ermöglichen selbstbestimmten Handelns *aller* in einer Schule für alle. Lehrpersonen sehen Schulleiter\*innen als Ermöglicher\*innen einer Resilienz förderlichen Schulkultur. In einer Orientierung ermöglichenden Umwelt spielt das Erleben von Autonomie und Kompetenz eine wichtige Rolle (Deci & Ryan, 1993). Diese kann individuell wie auch standortbezogen betrachtet werden. Wenn jede\*r gehört und als Person wahrgenommen wird, Ideen und Stärken einbringen kann sowie Unterstützung erfährt, wird Selbstwirksamkeit erlebt.

Resilienz ist dabei nicht als alleinige bzw. ausschließlich selbstverantwortete Aufgabe der einzelnen Person, sondern auch im systemischen Verständnis zu betrachten. Da jeder Standort unterschiedliche Möglichkeiten, Herausforderungen und Rahmenbedingungen vorfindet, erscheint es sinnvoll, bei Entscheidungsprozessen diese berücksichtigen zu können. Getroffene Entscheidungen gilt es dann kompetent umzusetzen und zu verantworten. Die Schulleitung hat eine bedeutsame Rolle, mit fachlicher, persönlicher, sozial-emotionaler wie organisatorischer Kompetenz einen dynamischen Anpassungs- und Entwicklungsprozess (Thun-

Hohenstein et al., 2020) zu begleiten und zu fördern. Herausgefordert von den umfassenden Transformationsprozessen der Gegenwart gilt es, die adaptiven Kapazitäten von Institutionen und Organisationen zu nutzen, die Rahmenbedingungen gestalten und es ermöglichen, diese Veränderungsprozesse mitzugestalten.

## Literaturverzeichnis

Collie, R. J. (2021). COVID-19 and Teachers' Somatic Burden, Stress, and Emotional Exhaustion: Examining the Role of Principal Leadership and Workplace Buoyancy. *AERA Open*, 7.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik* 39, 2, S. 223–238

Fenzl, T. & Mayring, P. (2017). *QCAmap: eine interaktive Webapplikation für Qualitative Inhaltsanalyse*. ZPID (Leibniz Institute for Psychology Information).

Fingerle, M. (2024). Inklusiver Resilienz, resiliente Inklusion oder doch etwas ganz Anderes? Zum Schwierigen Verhältnis von Inklusion und Resilienz. Vortrag. *Inklusionsforscher\*innen-Tagung* (Keynote). 27.2.2024.

Glasner, I. (2022). *Einflussfaktoren auf die Belastung von Lehrkräften in Zeiten der Corona Pandemie*. Diplomarbeit. Linz.

Fröhlich-Gildhoff, K., & Rönau-Böse, M. (2019). *Resilienz* (5. Auflage). Reinhardt.

Hattie J. (2013). *Visible learning*. Schneider-Verlag.

Mayring, P. (2019). Qualitative Content Analysis: Demarcation, Varieties, Developments. *Qualitative Sozialforschung Forum: Qualitative Social Research*, 20, S. 3.

Thun-Hohenstein, L., Lampert, K., & Altendorfer-Kling, U. (2020). Resilienz – Geschichte, Modelle und Anwendung. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 19, S. 7–20.

Wustmann, C. (2021). *Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern* (8. Auflage). Cornelsen.

## Anmerkungen

\* nach Hattie J. (2013). *Visible learning*. Schneider-Verlag Hohengehren

## Autorin

### **Sabine Höflich**

Hochschullehrende an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich, davor Volks- und Sonderschullehrperson sowie Ausbildungslehrerin, Arbeitsschwerpunkte: Diversität und Inklusion; Forschung in den Bereichen Resilienz und Autismus/Neurodiversität.

Kontakt: [sabine.hoeflich@ph-noe.ac.at](mailto:sabine.hoeflich@ph-noe.ac.at)