

Tamara Rachbauer

Akademische Rätin, Universität Passau

Von der Verwaltung zur Vision: wie Schulen wirklich transformieren

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2026.i3.a647>

Moderne Schulleitung steht vor der Herausforderung, den Wandel von einer statischen Verwaltung hin zu einer dynamischen, stimulierenden Führungskultur zu vollziehen. Dieser Beitrag analysiert die Synergien zwischen kreativer Führung, Coaching-Konzepten, psychologischer Sicherheit und der ethischen Integration Künstlicher Intelligenz (KI). Basierend auf aktuellen Studien wird aufgezeigt, wie Resilienz als organisationale Ressource gestärkt, multiprofessionelle Teams als Innovationsräume genutzt werden und Hoffnung als zentrale Führungskompetenz kultiviert wird. Ziel ist eine Schulentwicklung, die technologische Potenziale ausschöpft, ohne die menschliche Interaktion zu verlieren.

Führungskultur, Schulentwicklung, Künstliche Intelligenz, Coaching und Resilienz, psychologische Sicherheit

Kreativität & Führung: Schulentwicklung im Zeitalter der Transformation

Schulentwicklung im Zeitalter der Transformation verlangt eine neue Haltung von Führung: weg vom bloßen Steuern hin zum kreativen Gestalten. Führung wird so zu einem Prozess des gemeinsamen Lernens, der sich durch Empathie, soziale Intelligenz und eine hohe Ambiguitätstoleranz auszeichnet. Sie wirkt nicht durch Kontrolle, sondern durch Vertrauen, psychologische Sicherheit und Hoffnung und damit jene Elemente, die Menschen befähigen, in Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben und Innovationsprozesse mutig zu gestalten (Rachbauer & Kolbeck, 2024). Die folgenden Kapitel entfalten dieses Spannungsfeld zwischen menschlicher Verbundenheit und struktureller Veränderung und zeigen, wie kreative Führung zur Triebkraft nachhaltiger Schulentwicklung werden kann.

Das Fundament: Empathie und soziale Intelligenz

Kreative Führung ruht auf zwei tragenden Pfeilern: Empathie und sozialer Intelligenz. Empathie ermöglicht es Führungskräften, die Perspektiven ihrer Mitarbeitenden wahrzunehmen, deren emotionale Zustände zu verstehen und auf dieser Grundlage authentisch zu reagieren. Soziale Intelligenz, also die Fähigkeit, soziale Situationen zu analysieren, angemessen zu interpretieren und effektiv darauf zu reagieren, befähigt Führungskräfte, komplexe zwischenmenschliche Dynamiken zu navigieren (Mumford et al., 1993). Forschungen zeigen, dass Führungskräfte mit hoher sozialer Intelligenz ihre Reaktionen flexibel an unterschiedliche Situationen anpassen können und dadurch deutlich erfolgreicher sind (Glassey-Previdoli & Imboden, 2021). Diese Kombination aus Empathie und sozialer Intelligenz bildet die psychologische Basis für Vertrauen und Vertrauen ist der Nährboden für Innovation, Risikoverhalten und echtes Engagement. Wo Empathie und soziale Intelligenz Beziehungen vertiefen, eröffnet sich der Raum für eine weitere zentrale Dimension: Hoffnung. Sie verbindet emotionale Sensibilität mit einer zukunftsgerichteten Haltung und verwandelt Mitgefühl in Energie für gemeinsames Handeln (Henderson, 2007).

Hoffnung als Führungskompetenz

Ein häufig übersehenes Element moderner Schulführung ist die bewusste Kultivierung von Hoffnung. Hoffnung ist nicht bloßer Optimismus, sondern ein zielgerichteter kognitiver Zustand, der Menschen befähigt, angesichts von Herausforderungen Pfade zu erkennen (Snyder, 2002). Schulleiter*innen, die Hoffnung ausstrahlen, schaffen psychologische Sicherheit. Sie vermitteln: Wir haben einen Plan, wir sehen die Möglichkeiten. Empirische Forschung belegt, dass Hoffnung mit erhöhter akademischer Leistung und gesteigertem Wohlbefinden korreliert (Embalsado, 2024; Pashiardis & Brauckmann-Sajkiewicz, 2022). Eine „hoffnungsorientierte“ Schulleitung zeigt sich in konkreten Handlungen: klare Visionen, Anerkennung kleinster Fortschritte und die sichtbare Überzeugung, dass Veränderung möglich ist (Embalsado, 2024). Doch selbst „hoffnungsorientierte“ Führung stößt an Grenzen, wenn Unsicherheit zum Dauerzustand wird. Hier zeigt sich, dass nachhaltige Schulentwicklung mehr erfordert als Zuversicht, nämlich die Fähigkeit, Mehrdeutigkeit nicht als Bedrohung, sondern als Ressource zu verstehen: Ambiguitätstoleranz (Pashiardis & Brauckmann-Sajkiewicz, 2022).

Ambiguitätstoleranz als Navigationskompass

In einer zunehmend komplexen Welt ist die Fähigkeit, mit Ungewissheit umzugehen, zur Kernkompetenz von Führungskräften geworden. Ambiguitätstoleranz, also die Fähigkeit, mehrdeutige Situationen zu verarbeiten, ohne in Lähmung zu verfallen, ist der Schlüssel zu produktivem Handeln (Korn, 2024). Führungskräfte mit hoher Ambiguitätstoleranz zeichnen sich dadurch aus, dass sie Reflexion über schnelle Reaktion priorisieren, Perspektivenvielfalt nutzen und damit Raum für Innovation schaffen. Ambiguitätstoleranz schafft Offenheit für Neues – doch diese Offenheit entfaltet sich nur dort, wo Menschen sich sicher fühlen, zu experimentieren und Fehler zu machen. Genau hier setzt der Gedanke der psychologischen Si-

cherheit an: Sie ist das Klima, in dem Kreativität und gemeinsames Lernen gedeihen können (Amels et al., 2020).

Psychologische Sicherheit als Voraussetzung für Kreativität

Psychologische Sicherheit, definiert als ein Zustand, in dem Individuen sich sicher fühlen, relevante Gedanken und Gefühle zu äußern, ohne Angst vor negativen Konsequenzen, ist grundlegend für kreative Schulentwicklung (Edmondson, 2018). In schulischen Kontexten bedeutet psychologische Sicherheit, dass Lehrkräfte bereit sind, neue Methoden auszuprobieren, Schüler*innen ihre Ideen einbringen, ohne Angst vor Ablehnung, und offene Kommunikation floriert. Führungskräfte bauen psychologische Sicherheit auf durch konsistente Unterstützung, das „Machen“ von Fehlern als Lernepisoden und Transparenz in Entscheidungsprozessen (Edmondson, 2018). Diese psychologische Sicherheit bildet das Fundament, auf dem eine wirksame Coaching-Kultur gedeihen kann. Denn Coaching als Haltung, verstanden als systematische Aktivierung innerer Potenziale, kann nur dort entfalten, wo Menschen sich trauen, ihre Gedanken zu artikulieren und von ihren Ressourcen Gebrauch zu machen (Kolbeck & Rachbauer, 2022).

Coaching als Haltung: Die Aktivierung des inneren Potenzials

Ein zentraler Baustein kreativer Führung ist die Etablierung einer umfassenden Coaching-Kultur. Coaching wird hierbei nicht als punktuelle Intervention, sondern als Hilfe zur Selbsthilfe definiert (Kolbeck & Rachbauer, 2022). Es basiert auf der grundlegenden Annahme, dass die Fähigkeiten zur Lösung komplexer Probleme bereits in den Menschen selbst liegen. Die lösungsfokussierte Coaching-Perspektive unterscheidet sich fundamental von problemorientierten Ansätzen. Während problemfokussierte Ansätze das Defizit analysieren, fragt lösungsfokussiertes Coaching: „Was funktioniert bereits? Welche Ressourcen haben wir? Wie bauen wir darauf auf?“ (O’Connell & Palmer, 2008). Forschung belegt die Effektivität dieses Ansatzes: lösungsfokussiertes Coaching führt zu erhöhter Selbstwirksamkeit, besserer Affektregulation und gesteigertem Engagement (Dierolf et al., 2024). Coaching als umfassende Haltung zu etablieren bedeutet, dass diese Kultur der Hilfe zur Selbsthilfe nicht isoliert auf einzelne Coachees angewendet wird, sondern sich auf die ganze Organisation auswirkt. Genau hier setzt die Förderung von Resilienz an: Sie entsteht dort, wo Coaching nicht als Intervention bei Defiziten verstanden wird, sondern als systematische Stärkung der inneren Widerstandskraft und des Ressourcenbewusstseins (Rachbauer & Kolbeck, 2022).

Resilienz durch Coaching stärken

Besonders im schulischen Kontext ist die Förderung von Resilienz und damit der Fähigkeit, erfolgreich mit belastenden Lebensumständen umzugehen, von eminenter Bedeutung. Studien zeigen, dass spezifische Coaching-Übungen wie der „Lebensbaum“ zur Stärkung des Selbstbewusstseins oder die „Warme Dusche“ zur Förderung der Wertschätzung des Klassen-

klima messbar verbessern. Resilienz ist nicht angeboren, sondern kann systematisch entwickelt werden. Schulleiter*innen, die eine Coaching-Kultur etablieren, schaffen Reflexionsräume, fördern Ressourcenbewusstsein und modellieren Resilienz selbst (Rachbauer & Kolbeck, 2022). Die Stärkung von Resilienz braucht konkrete Techniken und Methoden, um wirksam zu werden. Die Miracle Question ist eine dieser zentralen Techniken. Sie nimmt die lösungsfokussierte Haltung und übersetzt sie in eine kraftvolle Frage, die den Blick vom Problem hin zur Lösung lenkt und damit Resilienz und Agency gleichermaßen aktiviert (de Shazer, 1988; Davcheva, 2024).

Die Miracle Question und zukunftsorientiertes Denken

Eine zentrale Technik im lösungsfokussierten Coaching ist die Miracle Question: „Angenommen, heute Nacht geschieht ein Wunder und das Problem ist gelöst – wie würden Sie das merken?“ (de Shazer, 1988). Diese Frage funktioniert, weil sie den Geist von Problemsorgen befreit, konkrete Zielbilder schafft und Agency aktiviert. Schulen, in denen diese Fragen regelmäßig gestellt werden – bei Schüler*innen in Beratungsgesprächen, im Team bei der Schulentwicklung – entwickeln eine zukunftsoptimistische, handlungsaktive Kultur (Davcheva, 2024). Während lösungsfokussierte Fragen Einzelnen helfen, ihre Ziele klarer zu sehen, entfaltet diese Haltung ihre volle transformative Kraft erst in der Zusammenarbeit. Multiprofessionelle Teams sind die natürliche Erweiterung dieser Coaching-Perspektive: Sie bringen unterschiedliche Expertisen zusammen und nutzen die Kraft kollektiver Problemlösung, um Schulen zu wirklichen Innovationsräumen zu entwickeln (Kielblock et al., 2020).

Multiprofessionelle Teams als kreative Innovationsräume

Die Antwort auf die vielschichtigen Anforderungen an das heutige Bildungssystem liegt in der multiprofessionellen Zusammenarbeit. Kreative Führung bedeutet hier, Teams zu schaffen und zu begleiten, in denen Lehrkräfte, Sonderpädagog*innen, Sozialarbeiter*innen, Psycholog*innen und weitere Fachpersonen ihre unterschiedlichen Expertisen synergetisch zusammenführen (Rachbauer, 2025).

Struktur und Rollen als Grundlage

Diese Form der Kooperation erfordert ein neues Verständnis von Professionalität, das über die eigene Fachdisziplin hinausgeht. Entscheidend für den Erfolg solcher Teams ist eine klare Struktur, die Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsprozesse regelt (Kielblock et al., 2020). Eine gelebte Kultur des gegenseitigen Respekts ist ebenso fundamental. Synergieeffekte entstehen vor allem dann, wenn unterschiedliche fachliche Sichtweisen nicht als Konkurrenz, sondern als notwendige Bereicherung begriffen werden. Forschung zeigt, dass Schulen mit funktionierenden multiprofessionellen Teams bessere Ergebnisse bei der inklusiven Förderung erreichen (Vangrieken et al., 2015). Eine klare Struktur mit definierten Rollen ist notwendig für multiprofessionelle Zusammenarbeit – doch sie wird erst lebendig, wenn diese

verschiedenen Expertisen direkt im Klassenzimmer zusammenkommen und aufeinander abgestimmt arbeiten. Co-Teaching ist daher nicht nur eine Organisationsform, sondern die konkrete Manifestation multiprofessioneller Zusammenarbeit, in der geteilte Verantwortung und kombinierte Fachlichkeit unmittelbar zum Wohl der Schüler*innen führen (Murawski & Dieker, 2010; Törmänen & Wicki, 2025).

Co-Teaching als Innovationspraktik

Ein bewährtes Modell für multiprofessionelle Zusammenarbeit im Klassenzimmer ist das Co-Teaching, bei dem zwei oder mehr Pädagog*innen gemeinsam Unterricht gestalten. Insgesamt ermöglicht multiprofessionelle Zusammenarbeit eine Unterrichtsqualität auf höherem Niveau, weil mehr differenzierte Förderung möglich wird (Murawski & Dieker, 2010). Co-Teaching schafft den Raum für differenzierte Förderung und inklusive Unterrichtsqualität – doch in einem Klassenzimmer des 21. Jahrhunderts ist diese menschliche Zusammenarbeit nur ein Teil einer größeren Verantwortung. Moderne Schulleitung muss sich auch mit den neuen Werkzeugen auseinandersetzen, die in diesen Innovationsraum Einzug halten: Künstliche Intelligenz. Führungskräfte tragen die Verantwortung, diese Technologien ethisch zu gestalten und eine umfassende AI Literacy zu fördern – nicht um Innovation um ihrer selbst willen, sondern um Schüler*innen auf eine Zukunft mit Co-Intelligenz vorzubereiten (UNESCO, 2025).

KI-Ethik und die Verantwortung der Führung

Ein moderner Innovationsraum umfasst heute zwingend die Auseinandersetzung mit Künstlicher Intelligenz (KI). Führungskräfte stehen in der Verantwortung, eine ethische Integration dieser Werkzeuge vorzuleben und anzubieten. Dies beinhaltet die Förderung einer umfassenden AI Literacy, die weit über technisches Wissen hinausgeht und mindestens drei wesentliche Dimensionen umfasst (Rachbauer, 2024; UNESCO, 2025):

Die drei Dimensionen von AI Literacy

1. Know What: Theoretisches Verständnis

Das Verständnis der Funktionsweise und der Limitationen von KI-Modellen: Wie funktionieren Large Language Models technisch? Was sind Halluzinationen und warum entstehen sie? Welche Daten trainieren welche Modelle?

2. Know How: Praktische Handlungsfähigkeit

Die praktischen Fähigkeiten zur Entwicklung präziser Prompting-Strategien: Wie nutze ich KI-Tools zur Differenzierung von Lernprozessen? Wie setze ich KI ein zur Entlastung von Routineaufgaben?

3. Know Why: Kritische Reflexion und Ethik

Die kritische Reflexion über ethische Aspekte: Wann ist KI-Nutzung ethisch vertretbar? Wel-

che Biases können in KI-Systemen kodiert sein? Wie schütze ich Datenschutz und Privatsphäre? (UNESCO, 2025)

KI-Ethik als Führungsaufgabe

Die UNESCO hat ein Competency Framework for Teachers entwickelt, das 15 Kompetenzen in fünf Dimensionen definiert (UNESCO, 2025). Schulleiter*innen haben die Aufgabe, diesen Rahmen in ihrer Institution lebendig werden zu lassen. Das bedeutet konkret: Schulungsangebote initiieren, ethische Guidelines entwickeln, kritische Communities of Practice schaffen und lösungsfokussiert mit KI umgehen. Kreative Führung nutzt KI als Werkzeug zur Personalisierung von Lernprozessen und zur Entlastung von Routineaufgaben, bewahrt jedoch stets den Blick für die menschliche Komponente. Die Integration von KI darf niemals die soziale Interaktion ersetzen; Lehrende und Führungskräfte bleiben als Mentor*innen unverzichtbar (UNESCO, 2025).

Doch das Wissen um ethische KI-Integration und die Entwicklung von AI Literacy reichen nicht aus, wenn sie nicht in einer durchdachten Transformationsstrategie verankert werden. Die eigentliche Herausforderung für kreative Führung liegt darin, diese Erkenntnisse proaktiv in die gesamte Schulkultur zu übersetzen – durch Solidarität und Subsidiarität.

Transformation produktiv gestalten: Solidarität und Subsidiarität

Um Transformationen nicht nur zu überstehen, sondern aktiv zu gestalten, müssen Schulen proaktiv agieren und den Dialog mit allen Bildungsakteur*innen suchen. Dies ist notwendig, weil Veränderungen – insbesondere die Integration von KI – nicht von oben herab funktionieren, sondern Akzeptanz, Verständnis und Mitwirkung aller erfordern. Eine ganzheitliche Strategie verknüpft daher drei zentrale Säulen: erstens systematische Fortbildung, die Lehrkräfte befähigt, KI reflektiert zu nutzen; zweitens technische Infrastruktur, die Zugang sichert und Datenschutz gewährleistet; und drittens klare ethische Leitlinien, die Grenzen setzen. Diese drei Säulen wirken aber nur dann ineinander, wenn sie in einer Kultur der Solidarität und Subsidiarität verwurzelt sind, also einer Kultur, in der alle als Partner*innen verstanden werden und Entscheidungen auf der untersten sinnvollen Ebene getroffen werden (Joshi et al., 2025).

Solidarität als Fundament

Produktive Transformation erfolgt nicht top-down, sondern durch geteilte Verantwortung. Solidarität bedeutet in diesem Kontext, dass sich alle Akteur*innen als Teil eines gemeinsamen Anliegens verstehen – nicht nur als Betroffene von Veränderung, sondern als aktive Gestalter*innen. Dies manifestiert sich konkret in vier Dimensionen (McLeod & Dulsky, 2021):

- *Transparente Kommunikation:* Wenn eine Schule KI einführt, werden nicht einfach Tools beschafft und erwartet, dass Lehrkräfte diese nutzen. Stattdessen wird offengelegt: Warum diese KI? Welche Chancen und Risiken sehen wir? Welche Bedenken habt ihr?
- *Gemeinsame Problemlösung:* Wenn sich bei der KI-Nutzung Herausforderungen zeigen (z. B. Datenschutzbedenken, technische Probleme, pädagogische Fragen), werden diese nicht von der Schulleitung allein gelöst, sondern im Dialog mit Lehrkräften, Schüler*innen und Eltern.
- *Gegenseitige Unterstützung:* Lehrkräfte unterstützen sich gegenseitig beim Lernen; erfahrenere Kolleg*innen helfen weniger erfahrenen; die Schulleitung signalisiert aktiv: „Wir machen das zusammen, und Fehler sind Teil des Lernens.“
- *Geteilter Optimismus:* In einer Kultur hoher Solidarität überwiegt nicht die Angst vor Veränderung, sondern die gemeinsame Überzeugung: „Wir können das gestalten.“

Subsidiarität ermöglichen

Führung bedeutet in diesem Sinne, Subsidiarität zu ermöglichen: das Prinzip, dass Entscheidungen auf der untersten sinnvollen Ebene getroffen werden sollten. Dies ist nicht nur ethisch wertvoll, sondern führt auch zu besseren Outcomes. Menschen engagieren sich stärker, wenn sie echte Mitsprache haben, und lokale Lösungen sind oft innovativer als zentrale Vorgaben (Sliwka et al., 2024).

Konkrete Beispiele:

- *In der KI-Einführung:* Statt dass die Schulleitung zentral beschließt „Alle Lehrkräfte nutzen dieses KI-Tool“, könnte es heißen: „Welche Herausforderungen habt ihr im Unterricht? Wie könnte KI euch dabei helfen? Welche Tools probieren wir zusammen aus?“ Lehrkräfte gestalten mit, welche Lösungen zu ihrer Klasse passen.
- *Schüler*innen-Partizipation:* Wenn Schüler*innen ihre Lernwege mitgestalten können – etwa durch Wahlmöglichkeiten bei Aufgaben oder durch Mitsprache bei der Art, wie KI im Unterricht eingesetzt wird – steigt ihr Engagement und Ownership für ihr Lernen messbar.

Wo Solidarität und Subsidiarität gelebt werden, entstehen bereits neue Dynamiken. Doch damit diese nicht wieder durch eine Krise zusammenbrechen, braucht es bewusste strukturelle Verankerung. Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Schule, mit Widrigkeiten umzugehen und sich dabei weiterzuentwickeln. Sie entsteht nicht zufällig, sondern durch gezielt gestaltete Strukturen und Prozesse.

Organisationale Resilienz durch Strukturveränderung

Nachhaltige Transformation erfordert nicht nur kulturelle Veränderungen (Solidarität, Subsidiarität), sondern auch konkrete strukturelle Anpassungen. Organisationale Resilienz wird gestärkt durch vier zentrale Strukturveränderungen (Barasa et al., 2018; Zadock et al., 2024):

1. Regelmäßige Reflexionszyklen

- Beispiel: Monatliche „Lernteam-Treffen“, in denen explizit reflektiert wird: „Was funktioniert? Was funktioniert nicht? Was lernen wir?“ (nicht als Kritik-Sitzung, sondern als Lernkultur). Dies verhindert, dass Schulen in Krisen-Reaktion verfallen und ermöglicht stattdessen kontinuierliche Anpassung.

2. Flexible Ressourcenallokation

- Beispiel: Statt dass Mittel für die KI-Einführung komplett zentral verplant sind, wird ein Budget-Puffer reserviert für Anpassungen, die sich aus der praktischen Erfahrung ergeben. Teams können schneller auf neue Herausforderungen reagieren (z. B. wenn ein geplantes Tool nicht passt und ein anderes getestet werden muss).

3. Strategische Redundanzen

- Beispiel: Nicht nur eine Person in der Schule kennt sich mit KI-Tools aus, sondern mindestens zwei bis drei. So ist die Schule nicht blockiert, wenn eine Person ausfällt. Gleichzeitig gibt es Backup-Systeme für kritische digitale Infrastruktur.

4. Institutionalisierung von Lernkultur und Netzwerkaufbau

- Beispiel: Die Schulleitung finanziert regelmäßige Fortbildung und ermöglicht Austausch mit anderen Schulen (Netzwerke, kollegiale Hospitationen). So wird externe Expertise in die Schule geholt und das Team wächst kontinuierlich.

Konkrete Handlungsfelder: Wie Schulleitung Kreativität & Führung praktiziert

Um diese Prinzipien in der Schulrealität umzusetzen, können Schulleiter*innen folgende konkrete Maßnahmen ergreifen (Börner & Wallraff, 2022; Edmondson & Bransby, 2023; Kielblock et al., 2020; Kolbeck & Rachbauer, 2022; Korn, 2024; Rachbauer, 2024; Törmänen & Wicki, 2025; UNESCO, 2025):

1. Coaching-Kultur institutionalisieren

- Regelmäßige Einzelgespräche mit Lehrkräften, in denen lösungsfokussierte Fragen gestellt werden
- Team-Coaching-Formate, in denen Kollegien gemeinsam an Herausforderungen arbeiten

- Schulung von Lehrkräften in Coaching-Techniken
- Reflexionsraum für die Schulleitung selbst durch Supervision oder Peer-Coaching

2. Psychologische Sicherheit sichtbar machen

- Fehler in Meetings transparent behandeln und als Lernchancen gerahmt
- Kleine Risiken bewusst erlauben und von ihnen lernen
- Regelmäßige Befragungen zur psychologischen Sicherheit durchführen
- Konsequenzen ziehen, wenn einzelne Akteur*innen die psychologische Sicherheit gefährden

3. Multiprofessionelle Zusammenarbeit unterstützen

- Zeit und Raum für multiprofessionelle Absprachen schaffen
- Klare Vereinbarungen über Rollen und Verantwortlichkeiten treffen
- Fortbildungsangebote für effektives Co-Teaching bereitstellen
- Beispiele guter Zusammenarbeit sichtbar machen und würdigen

4. AI Literacy entwickeln

- Regelmäßige Workshops zu KI für Lehrkräfte
- Entwicklung schulweiter Ethics Guidelines zur KI-Nutzung
- Schüler*innen systematisch in kritischer AI Literacy unterrichten
- Austauschformate zu Chancen und Risiken von KI etablieren

5. Hoffnung praktizieren

- Regelmäßig über die Zukunftsvision der Schule sprechen – präzise, konkret, inspirierend
- Kleine Fortschritte sichtbar machen und feiern
- Rückschläge transparent als Lernchancen rahmen
- Die Botschaft vermitteln: „Wir können das schaffen“

Die Guten fördern, das Gute fordern, Gutes tun

Zusammenfassend lässt sich sagen: Kreative Führung fördert das Gute und fordert das Gute. Sie nutzt technologische Möglichkeiten wie KI als kraftvolle Triebfeder, verliert dabei aber niemals das Ziel aus den Augen, Gutes zu tun für das Individuum und die Gemeinschaft.

Schulleiter*innen, die diesen Weg gehen, sind nicht primär Manager*innen von Ressourcen, sondern Stimulator*innen menschlichen Potenzials. Sie schaffen Räume, in denen:

- Menschen ihre Kreativität einbringen können
- Unterschiedliche Perspektiven als Bereicherung gelten
- Fehler keine Strafen sind, sondern Lerngelegenheiten
- Hoffnung sich von der Schulleitung auf alle Akteur*innen überträgt
- Technologie die menschliche Interaktion unterstützt, sie aber nicht ersetzt
- Solidarität und gegenseitige Unterstützung selbstverständlich sind

In einer Zeit, in der Schulen massive Veränderungen bewältigen müssen – digitale Transformation, verändernde Schülerpopulationen, neue Anforderungen an Kompetenzen, existenzielle Fragen – ist solche Führung nicht Luxus, sondern Notwendigkeit.

Diese Kompetenzen – Empathie, Ambiguitätstoleranz, lösungsfokussiertes Denken, ethische Reflexion, Hoffnung – sind entwickelbar. Sie sind nicht angeborene Gaben, sondern Fähigkeiten, die durch bewusstes Üben, durch Reflexion, durch Peer-Learning und durch Unterstützung wachsen können.

Schulen, die in diese Form der Führung investieren, investieren damit in ihre langfristige Zukunftsfähigkeit. Sie werden zu Orten, an denen nicht nur Wissen vermittelt wird, sondern an denen Menschen ihre Fähigkeiten entdecken, ihre Hoffnung bewahren und die Welt aktiv gestalten lernen. Das ist Schulentwicklung im besten Sinne. Das ist Führung, die zählt.

Literaturverzeichnis

Amels, J., Krüger, M. L., Suhre, C. J. M., & van Veen, K. (2020). The effects of distributed leadership and inquiry-based work on primary teachers' capacity to change: testing a model. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(3), 468–485. <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1746363>.

Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International journal of health policy and management*, 7(6), 491–503. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.06>

Börner, N. & Wallraff, B. (2022). Künstliche Intelligenz im Coaching. *Coaching-Magazin*, (4), 44–48. Online verfügbar unter: <https://www.coaching-magazin.de/wissenschaft/kuenstliche-intelligenz-im-coaching>

Davcheva, L., Robinson, F., & Prout, H. (2024). Co-designing a whole-school solution-focused programme with students, staff and parents. *Journal of Solution-Focused Practices*, 8(3).

de Shazer, S. (1988). *Clues: Investigating solutions in brief therapy*. W.W. Norton.

Dierolf, K., Mühl, C., Perfetto, C., & Szaniawski, R. (2024). *Solution focused team coaching (2nd ed.)*. Solution Focus Institute.

Edmondson, A. C., & Bransby, M. E. (2023). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

Embalsado, J. V. (2024). Locus-of-hope intervention in school: A localized strength-based mental health promotion program. *International Journal of Public Health*, 12, 1706–1710.

Glassey-Previdoli, D./Imboden, S. (2021): Führung in Zeiten der digitalen Transformation – Schulleitungen als Treiber des Wandels? In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 41, 1-18. Online: https://www.bwpat.de/ausgabe41/glassey-previdoli_imboden_bwpat41.pdf

Henderson, N. (Ed.) (2007). *Resilience in action: practical ideas for overcoming risks and building strengths in youth, families, and communities*. Paso Robles, CA: Resiliency in Action, Inc.

Joshi, S. (2025). Strategic Integration of Artificial Intelligence in U.S. K–12 Education: A Comprehensive Review and Policy Roadmap. https://doi.org/10.20944/preprints202506.0301.v2?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle

Kielblock, S., Karst, K., Lange, S., & Urban, M. (2020). Multiprofessionalität in der schulischen Inklusion: Anforderungen und Herausforderungen eines inklusiven Schulsystems. *Zeitschrift für Inklusion*, 1, 2–18.

Kolbeck, A. & Rachbauer, T. (2022). Coaching-Konzepte im Kontext von Schule und Schulentwicklung. *#schuleverantworten*, 2(4), 71–77. <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i4.a263>

Korn, F. (2024). *Ambiguity tolerance in leadership: Unlocks competitive advantage*. Korn Ferry Institute.

McLeod, S., & Dulskey, S. (2021). Staff perspectives on the systemic conditions that impede or enable school improvement in low-performing schools. *NASSP Bulletin*, 105(1), 5–28.

Murawski, W. W., & Dieker, L. A. (2010). *Co-teaching at the secondary level: Unique issues and strategies*. Corwin Press.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (1993). Cognitive and temperament predictors of organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 352–366.

O'Connell, B., & Palmer, S. (2008). *Solution-focused coaching: A practical guide to creating positive change*. Routledge.

Pashiardis, P., & Brauckmann-Sajkiewicz, S. (2022). Unravelling the business of educational leaders in times of uncertainty. *Educational Management Administration and Leadership*. 50. 307-324. <https://doi.org/10.1177/17411432211055327>.

Rachbauer, T. (2024). Chancen und Potenziale von Künstlicher Intelligenz (KI) und Learning Analytics (LA) auf inklusive Begabungsförderung. *#schuleverantworten*, 4(1), 75–81. <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2024.i1.a390>

Rachbauer, T. (2025). Inklusion durch Teamarbeit: Multiprofessionelle Praxis im Fokus. *#schuleverantworten*, 5(4), 90–98. <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2025.i4.a541>

Rachbauer, T. & Kolbeck, A. (2024). KI und Coaching in der Schule. *#schuleverantworten*, 4(2), 17–25. <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2024.i2.a428>

- Sliwka, A., Klopsch, B., Beigel, J., & Tung, L. (2024). Transformational leadership for deeper learning: shaping innovative school practices for enhanced learning. *Journal of Educational Administration*, 62(1), 103–121, <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2023-0049>
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–275.
- Törmänen, M., & Wicki, S. (2025). Multiprofessional collaboration in inclusive schools. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 1–18
- UNESCO. (2025). *AI literacy and the digital divide: Building inclusive pathways to AI education worldwide*. UNESCO Publishing.
- Vangrieken, K., Meredith, C., Packer, T., & Kools, Q. (2015). Teacher communities as a context for professional development: A systematic review. *Teaching and Teacher Education*, 61, 47–59.
- Zadok A, Benoliel, P., & Schechter, C. (2024). Organizational resilience and transformational leadership for managing complex school systems. *Front. Educ.* 9:1333551.
<https://doi.org/10.3389/educ.2024.1333551>

Autorin

Tamara Rachbauer, Dr. phil., MA, BSc

Seit 2021 akademische Rätin an der Universität Passau am Lehrstuhl für Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Diversitätsforschung und Bildungsräume der Mittleren Kindheit, davor von 2013 bis 2020 Lehrbeauftragte und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Diversitätsforschung und Bildungsräume der Mittleren Kindheit; Bücher und Zeitschriftenpublikationen zum Thema Digital Literacy, KI-Literacy, KI-/E-Portfolio und Reflexionsfähigkeit unter
<https://www.researchgate.net/profile/Tamara-Rachbauer/publications> und
<https://www.tamara-rachbauer.info/>
Kontakt: tamara.rachbauer@uni-passau.de