

Ewald Blum

# Positive Leadership in der Schule

Das 3 x 3 guter Führung



E-Book inside

**BELTZ**

Blum

**Positive Leadership in der Schule**



**Ewald Blum**

# **Positive Leadership in der Schule**

**Das 3 x 3 guter Führung**

**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.</b>	<b>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.</b>	<b>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.</b>	<b>Positive Schulentwicklung: Menschen führen – Potenziale entfalten .....</b>	<b>60</b>
7.1	Hinführung .....	60
7.2	Schulentwicklungsprogramm und Prozesssteuerung .....	60
<b>8.</b>	<b>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.</b>	<b>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.