



## Schule leiten, ohne zu dominieren

Autoren: Olaf Albert, Annette Dürholt

Erschienen 2023 in Pädagogik (ISSN 0933-422X), Ausgabe 12, Jahr 2023, Seite 48 - 51

### Alle Artikel dieser Ausgabe

- [Editorial](#)
- [Wie Schulpraktika \(nicht\) gelingen](#)
- [Das Schulpraktikum als Stresstest](#)
- [Gemeinsam erreicht man mehr](#)
- [Das Praxissemester – aus der Perspektive der zweiten Ausbildungsphase](#)
- [Teamteaching im Schulpraktikum](#)
- [Eigene Praxisformate entwickeln](#)
- [Wie machen es andere Staaten?](#)
- [Wozu brauchen Praktiker Theorie\(n\)?](#)
- [Bedarfsdifferenzierte Schulfinanzierung für gerechtere Bildung](#)
- [Zweierlei Internationalisierung im Schulwesen](#)
- [Gefährliches Gebäck](#)
- [»Zurück im Gefängnis der Ungleichheit«](#)
- [Schule leiten, ohne zu dominieren](#)
- [Lesen im digitalen Zeitalter](#)
- [Bildung und Digitalität](#)
- [Scaffolding](#)
- [Magazin](#)
- [Materialien](#)
- [Termine](#)
- [Die unbequemsten Stühle der Welt](#)
- [Vorschau auf Heft 1/2024](#)

# SCHULE LEITEN, OHNE ZU DOMINIEREN

**Ein Führungsansatz im Sinne der systemischen Pädagogik blickt auf die Kommunikation und die Menschen als ein System von Wechselwirkungen, um dann Impulse in Richtung Lösung zu setzen. Eine Schulleiterin zeigt, wie sich eine Schule mit diesem Anspruch führen lässt – mit Jahresgesprächen als zentralem Element.**

**ANNETTE DÜRHOLT UND OLAF ALBERT**

Das Ende des Kalenderjahres rückt näher und die Fülle verbindlicher Termine für eine Schulleitung nimmt fast überhand. Und trotzdem habe ich als Schulleiterin für diese Zeitspanne Jahresgespräche mit den Lehrer:innen meiner Schule vereinbart. Warum? Mein systemischer Coach, mit dem ich regelmäßig meine Führungspraxis

## **»Problem talk creates problems. Solution talk creates solutions!« (Steve de Shazer)**

reflektiere, würde wohl mit der folgenden Weisheit Laotse antworten: »Treib den Fluss nicht an, lass ihn strömen.« Denn Jahresgespräche sind eine gute Möglichkeit, den »Strom« in meiner Schule zu beobachten und Impulse zu erkennen, um ihn noch besser strömen zu lassen.

Führen im systemischen Sinne verabschiedet sich von dem Gedanken der »Allwissenheit« einer Führungskraft, die in der Lage ist, Menschen zu

steuern. Sie verlagert sich stattdessen darauf, die Mitarbeiter:innen, deren Denken, Fühlen, und Handeln sowie deren Interaktionen tief zu verstehen. Dazu sind die Jahresgespräche durch ein neugieriges Nachfragen ein probates Mittel. Um relevante Faktoren meines Systems Schule besser zu verstehen, geht es auf einer Metaebene für mich in diesen Gesprächen um folgende Fragen: Welche Personen sind relevant für einen Entwicklungsprozess? Welche Einstellungen und Deutungen haben sie? Welche Handlungsregeln und Vorerfahrungen gibt es?

Solche Fragen helfen, ein Klima für Veränderungen zu schaffen, in dem die Wirklichkeiten der Mitarbeiter:innen der Ausgangspunkt sind. Im systemischen Coaching nennen wir dies »Ermöglichungsklima«. Im Rahmen der Vorgaben schulischen Handelns wird Führung damit als stellvertretende Führung verstanden, in der es eine gemeinsame Absicht der Veränderung in einem Prozess zwischen Führenden und Geführten gibt. Es gilt, die Kraft der einzelnen Mitarbeiter:innen für Veränderungsprozesse zu nutzen und diese dann in Teams zu organisieren. Damit liegen die notwendigen Handlungskompetenzen der Führungskraft im sozialen, didaktischen und kommunikativen Bereich.

Mögen wir alle auch in einer gleichen Außenwelt leben, so ist unser Erleben als Grundlage unseres Handelns vor allem innengesteuert. Jede:r Mitarbeiter:in hat einen je eigenen Blick auf die Organisation sowie das eigene Handeln und das der anderen darin. Mögen die Erlebnisse die gleichen sein, so ist das Erleben stets individuell unterschiedlich, je nach den eigenen Vorerfahrungen

gen und den eigenen Wahrnehmungsfiltren. Eine ermöglichungsorientierte Organisationsentwicklung nimmt ihren Ausgangspunkt genau darin.

## **DIE »JA-ABER-KULTUR DES STILLSTANDS« AUFLÖSEN**

Vielen Führungskräften dürften etwa aus Konferenzen oder Teamsitzungen kennen, dass Mitarbeiter:innen mit starren Sichtweisen um die vermeintlichen Wahrheiten und Wirklichkeiten

und damit um Richtig und Falsch streiten. Häufig zeigt sich in diesen Situationen etwas, was mein systemischer Coach in den gemeinsamen Sitzungen etwas spitzzünftig ein »Ja-aber-Karussell des Stillstands« nannte: Der Standpunkt der einen Gruppe wird mit einem kurzen »Ja« zunächst bestätigt und hiernach der eigene Standpunkt mit einem »Aber« dagegensetzt. Die erste Gruppe reagiert wiederum in diesem Schema, und so geht es hin und her, ohne dass die Personen aufeinander eingehen. Vielleicht ist dieses Aufeinandereingehen auch kaum möglich, da jeder von einer berechtigten Grundposition her argumentiert.

Ein möglicher Weg, dieses destruktive Schema zu durchbrechen, besteht darin,

- das Vorhandensein mehrerer Wirklichkeiten zu akzeptieren und diese gleichberechtigt in den Raum zu stellen, dabei
- das jeweils Positive und Chancenhafte zu sehen, daraus
- Lösungsideen als Hypothesen abzuleiten, um
- nur noch diese Lösungsideen nach ihrer vermuteten Wirkwahrscheinlichkeit zu gewichten und dann
- diese Lösungsideen zu erproben und zu reflektieren.

Auf diese Weise kann aus dem »Ja-aber-Karussell des Stillstands« eine hypothesentestende, aktive Organisationsentwicklung resultieren.

Und eben dieses Denken und Handeln wird bereits in den Jahresgesprächen mit den Mitarbeiter:innen vorbereitet, indem wir uns über Wirklichkeiten austauschen und nach einem kurzen »Problemblick« gemeinsam auf Lösungswege begeben – Steve de Shazer und Insoo Kim Berg, Entwickler der lösungsfokussierten Kurzzeittherapie (de Shazer 2022), argumentieren: »Problem talk creates problems. Solution talk creates solutions!« Das Jahresgespräch ist somit durch eine Haltung des Respekts vor der Sicht- und Gefühlsweise des anderen bestimmt, der oder die zur Selbstreflexion und Verantwortungsübernahme eingeladen wird. Mit den Mitarbeiter:innen schaue ich auf deren persönliche Ziele und die Ziele der Organisation, um dann den Blick auf Gelungenes und die eigenen Handlungsmöglichkeiten zu richten.

Im Gespräch liegt der Fokus immer

auf den konkreten Handlungsmöglichkeiten des Gegenübers: Was hast du Erfolgreiches getan? Wie kannst du durch dein Handeln Verbesserungen einleiten? So öffnet das Jahresgespräch auch und vor allem einen Raum für Themen zu Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten.

### FÜHREN, OHNE ZU FÜHREN

Systemische Führung ist also Führung auf Augenhöhe in dem Sinne, dass die unterschiedlichen Sichtweisen gleichberechtigt sind. Das Team wird eingeladen mitzudenken, sodass die individuellen kognitiven Landkarten jedes Einzelnen für den Entwicklungsprozess nutzbar gemacht werden können. Provokativ formuliert ist systemische Führung eine gemeinsame Entwicklungsgestaltung, ohne (im engeren Sinne) zu führen. Die Aufgabe der Schulleitung ist vielmehr, jeder Person im Team zu ermöglichen, aber auch abzuverlangen, die eigenen Potenziale zu erkennen, zu nutzen und zu entwickeln. Typische Fragen der Schulleitung an die Kollegin oder den Kollegen sind:

- Was hast du durch dein Handeln erreicht?
- Welche konkreten Ziele hast du zukünftig im Blick auf Teamarbeit oder deine Arbeit in verschiedenen Gremien?
- Was kannst du tun, um diese Ziele zu erreichen?

Der Schwerpunkt liegt dabei auf eigenen Erfolgen und Lösungen in der Vergangenheit, denn hier hat sich ja bereits wirkungsvolle Handlungskompetenz gezeigt. Im Sinne der positiven Psychologie/Pädagogik (vgl. Burow 2021) ist das Gelungene, das Geschaffte, das Erfolgreiche der beste Ausgangspunkt für weitere Entwicklungen. Zwei Gefahren, die ich mit meinem Coach bearbeitet habe, können so vermieden werden:

**Der Problemunnel:** Bei einer offenen

## Systemisches Führen ist Führen, ohne zu dominieren. Es gibt nur Einladungen, denn Menschen verhalten sich selbstbestimmt.

Frage ohne positive Fokussierung oder gar bei einer Frage nach dem »Leiden am Problem« besteht die Gefahr, dass der/die Gesprächspartner:in in eine Negativdarstellung aller Probleme,

Defizite der Vergangenheit gerät. Und nach kurzer Zeit steckt er/sie im Problemunnel und die Führungskraft ist mithypnotisiert. Es ist schwierig, aus einer solchen Atmosphäre heraus Lösungen zu entwickeln.

**Die Klagemauer:** Ohne die Fokussierung der Frage auf das positive Handeln und die Kompetenzen der Mitarbeiter:in kann es passieren, dass schnell die Rolle eines/r Klagenden eingenommen wird. Im Zentrum stehen dann die begrenzten (und nicht zu ändernden) Rahmenbedingungen oder das beschränkende Verhalten anderer: Wenn der/die anders wäre, könnte ich auch anders sein. Und daraus würden dann unlösbare Wünsche und Forderungen an die Schulleitung abgeleitet: Ändere die Rahmenbedingungen! Mach die anderen anders!

Hierzu ein kurzes Beispiel:<sup>1</sup>

*Schulleitung:* »Welche Aspekte unserer Zusammenarbeit beziehungsweise der Organisation haben deine Arbeit positiv unterstützt oder beeinflusst?«

*Kollegin:* »Die Absprachen unter den Kollegen, die in meiner Klasse eingesetzt sind, waren im vergangenen Schuljahr überhaupt nicht gut.«

Und schon ist es passiert: Die Kollegin fokussiert hier auf das Belastende. Wie kann man das zum Positiven wenden? Zunächst wird das Erleben der Mitarbeiterin anerkannt; im Gespräch findet ein sogenanntes »Pacing«, ein Mitgehen mit dem Empfinden und Erleben der Kollegin statt:

*Schulleitung* (eher zuhörend): »Hm, das hat wirkungsvolles Arbeiten bestimmt erschwert.«

Hieran schließt sich ein »Leading« an, indem der Fokus auf eine positive Perspektive gerichtet wird. Und ich höre meinen systemischen Coach schon stöhnen: »Im Verstehen der systemischen Führung gibt es kein »Leading«, kein Führen, keine instruktiven Instruktionen. Systemisches Führen ist

Führen, ohne zu dominieren. Es gibt nur Einladungen, denn Menschen verhalten sich selbstbestimmt.«

*Schulleitung:* »An welchen Stellen, in welcher Situation konkret, war es denn

besser, und woran hast du dies gemerkt? Was war da möglich?»

Die Kollegin erläutert nun Gelungenes, ich unterstütze durch intensives Nachfragen.

*Schulleitung:* »Was können wir jetzt davon übertragen?»

In meiner Ausbildung zur systemischen Beraterin nannten wir diese Frage die Ausnahmefrage (de Shazer 2022). Sie lädt zur Differenzierung ein, indem von einem verfestigten Problemlernen (»Es war nie besser«) auf etwas Gelungenes geschaut wird, und sei es noch so klein. Der Mitarbeiter wird zu einer anderen Wahrnehmung eingeladen: »Es geht um einen Unterschied, der einen Unterschied macht«, höre ich meinen Coach im Kopf. Wichtig ist dabei, dass das Problemlernen zuvor ausreichend gewürdigt wurde. Sonst können sich die Mitarbeiter:innen kaum auf diese Frage einlassen.

### HILFE ZUR SELBSTHILFE

Konkrete Fragestellungen nach Zeitpunkten und Situationen, in denen Ressourcen der Lehrperson aktiviert werden konnten, folgen hier zwei Zielen: Zum einen werden die Personen an ein positives Lösungshandeln herangeführt. Eigenaktive Lösungen, die erneut imaginiert werden, öffnen das Vertrauen in zukünftige lösungsorientierte Handlungen. Die Ressourcenaktivierung geschieht hier also über die Erinnerung und Betrachtung vergangener Handlungsweisen.

Zum anderen werden über die Reflexion des vergangenen Handelns auch immer die Struktur, die Geschichte und

*Schulleitung:* »Was könntest du tun, um einen gemeinsamen Austausch auch mit den neuen Kollegen zu initiieren?»

*Kollegin:* »Wir könnten dies in einer Klassenkonferenz als Punkt gemeinsam besprechen und Möglichkeiten finden, wann es zu einem Austausch kommen kann.«

Es entwickelt sich nun eine Idee der Verbesserung. Sehr schnell kann es dabei passieren, dass am Ende des Gesprächs nicht der/die Mitarbeiter:in Verantwortung übernimmt, sondern die Schulleitung eine weitere Aufgabe auf dem Tisch liegen hat. Dies gilt es zu vermeiden, da es ja um Stärkung des eigenverantwortlichen Handelns des/r Mitarbeiter:in und deren Kompetenzaufbau geht. Insofern ist jedes Gespräch auch immer Personalentwicklung: Was der/die Mitarbeiter:in selbst kann, darf ich ihm/ihr nicht entziehen. Bei dem, was er/sie noch nicht kann, biete ich Unterstützung an – im Sinne von Hilfe zur Selbsthilfe. Mein Coach nannte das: »Empowerment im Rahmen subsidiärer Führung auf Basis von Einvernehmlichkeit. Helfen Sie nicht zu viel, sonst wird Hilflosigkeit in Ihrer Organisation gelernt. Und alles landet auf kurz oder lang wieder bei Ihnen. Seien Sie nur behilflich, damit der andere es selbst schafft.«

*Schulleitung:* »Auf einer Skala von eins (schlecht) bis zehn (gut): Wie skalierst du das Arbeitsklima, die Zusammenarbeit und die Kooperationen im Kollegium?»

Diese Skalierungsfrage entstammt der lösungsorientierten Kurzzeittherapie (de Shazer 2022). Ich setze sie gerne

## Nur was zur Sprache kommt, kann bearbeitet werden.

die Regeln der Organisation deutlich. Welche Blockaden können möglicherweise innerhalb der Organisation gelöst werden, damit wirksame und lösungsfokussierte Handlungen erprobt werden können? – Das Gespräch könnte so weitergehen:

*Kollegin:* »Mit den früheren Kollegen waren gemeinsame Gesprächszeiten möglich. Jeder konnte sich auf Absprachen verlassen und die Klassensituation war entspannter.«

Dies ist die Ausnahme: Aus »Mit den Kollegen waren nie Absprachen möglich« wird »Mit den früheren Kollegen ist es gelungen«.

ein, um ein erlebtes Problem in seiner Veränderungsdimension betrachten zu lassen. Probleme, die oft als andauernd und stark belastend erlebt werden, können auf diese Weise in ihrer qualitativen und quantitativen Variabilität erfahrbar werden. Und meine Aufgabe in der Gesprächsführung ist es dann, erfolgs- und kompetenzorientiert nachzufragen: »Was kannst du konkret tun, um dich auf der Skala nach oben zu bringen? Was brauchst du von den anderen? Was bist du bereit, den Kolleg:innen zu geben?»

Das Metaziel der Jahresgespräche ist, das System Schule über Kommunika-

tion (be-)greifbar zu machen. Nur was zur Sprache kommt, kann bearbeitet werden. Für mich als Schulleiterin bedeuten diese Gespräche, mich weitgehend zurückzunehmen, den anderen wahrzunehmen und die »richtigen« Fragen zu stellen. Stärkenorientierte Kommunikation in Jahresgesprächen führt zur Potenzialaufdeckung und zur Anregung einer selbstgesteuerten Potenzialentwicklung. In meiner Führungsaufgabe kann ich anschließend die Bedingungen schaffen, die die Lehrpersonen benötigen, um selbst agieren zu können.

### EMOTION ALS MOTOR DES DENKENS, ENTSCHEIDENS UND HANDELNS

Ein weiterer gewinnbringender Faktor liegt für mich in der genauen Wahrnehmung des emotionalen Zustandes des Gegenübers. Über empathische Kommunikation, über die Wahrnehmung der emotionalen Welt des anderen gelingt es mir oft, Führung auf der Basis des Verstehens des anderen umzusetzen, ohne zunächst zu (be-)urteilen. Im Büro meines Coaches hing ein Bild mit der Schrift: »Stop the f... voice of judgement!«

Der/die Gesprächspartner:in zeigt im Gespräch immer wieder mimische Anzeichen, die über nonverbale Beobachtungskanäle (z. B. Kopfbewegung, Intonation der Stimme) und Mikroexpressionen im Gesicht sichtbar werden – Mikroexpressionen sind nicht beeinflussbare, sehr schnelle, aber deutliche Mimikausdrücke im Gesicht, die einen eindeutigen Hinweis auf die dahinterliegende Emotion geben. Aufgrund der Nervenverbindungen der Gesichtsmuskulatur mit dem limbischen System (der »Emotionsentstehungszentrale«) ist die emotionale Lage in diesen Mikroexpressionen erkennbar.

In diesem Fall sind Mikroexpressionen von Ärger sowie eine abwehrende und entziehende Körperhaltung erkennbar. Hinzu kommen deutliche Einwand-Signale wie das Hochziehen oder Zusammenziehen der Augenbrauen, das Rümpfen der Nase oder Oberlippe sowie das einseitige Mundwinkelhochziehen.

Dann verlangsame ich zunächst das Gespräch und lasse viele Pausen, in der Hoffnung, dass die Emotion bewusster und von dem/der Mitarbeiter:in genannt wird. Dazu formuliere ich in

einem zweiten Schritt ichbezogen und offen: »Ich habe das Gefühl, dass da noch etwas ist.« Erst hiernach spreche ich meine Wahrnehmung und meine Bedeutungsgebung direkt an:

*Schulleitung:* »Bei unserem gemeinsamen Blick auf die Aufgabenverteilung nehme ich wahr, dass du dich noch über unbenannte Dinge ärgerst.«

*Kollegin:* »Irgendwie macht mich das immer noch wütend!«

*Schulleitung:* »Könntest du benennen, an was genau du dabei denkst?«

*Kollegin:* »Ich denke, dass manche Kollegen keine weitere Zeit für Teamab-sprachen opfern wollen.«

*Schulleitung:* »Wie hast du es in der Vergangenheit hinbekommen, deine Kollegen von einer Veränderung zu überzeugen? Was könntest du jetzt dafür tun, dass es gelingen könnte?«

Über die »Emotionale Führung« kann ich Aspekte aus dem jeweiligen inneren System meines Gegenübers erfahren und mein Verstehen des emotionalen Zustandes widerspiegeln, sodass die Emotion als Motor des Denkens, Ent-scheidens und Handelns zu den eigent-lichen Bedürfnissen führt.

*Schulleitung:* »Deine Strategien in der Vergangenheit scheinen für dich sinnvoll und entlastend gewesen zu sein. Diese Erkenntnisse sind weiter-hin in deinen Handlungen anwendbar und können dich möglicherweise auch zukünftig entlasten. Lass uns mal sam-meln, was hilfreich war.«

## LÖSUNGEN ERFINDEN, UM SIE ZU FINDEN

Springen wir weiter zum Abschluss eines Jahresgesprächs – Schulleitung: »Wenn heute Nacht ein Wunder ge-schieht und dein Tätigkeitsfeld morgen so ist, wie du es dir schon immer ge-wünscht hast: Wie sieht dies konkret aus?«

Eine solche »Wunderfrage« ist ein Element der systemischen Beratung (de Shazer 2022). Ich stelle sie den Kolleg:innen am Ende eines Jahresge-sprächs. Hierbei können sie losgelöst von allen limitierenden Umständen ihre Vorstellungen zu ihrem Tätigkeitsfeld frei formulieren. Im Gehirn wird eine Lösung im Möglichkeitsraum sinnes-bezogen vorbereitet. Nach der Samm-lung der Antworten aller Kolleg:innen bilden diese die Grundlage für eine gemeinsame Betrachtung der schuleigenen Leitbildarbeit.

Vor einem Jahresgespräch mache ich mir stets die Möglichkeit bewusst, auf verschiedene innere Landkarten zum System Schule zu stoßen, diese aber gleichwertig neben der eigenen Vor-stellung stehen zu lassen. Eigene, im eigenen Kontext entwickelte Überzeu-gungen zu benennen, sich die eigene Wirklichkeitskonstruktion klarzuma-chen, ist die Voraussetzung zur Durch-führung von Jahresgesprächen. Mit dieser inneren Haltung, das Verstehen vor das Verstandenwerden zu setzen, kann es gelingen, die Bedürfnisse der

Kolleg:innen zu erkennen und diese in eine erlebte Selbstwirksamkeit und da-mit in eine kompetente Selbststeuerung zu führen.

Laotse empfiehlt: »Triebe den Fluss nicht an, lass ihn strömen!« Und meine Aufgabe als Führungskraft ist es, den Fluss zu beobachten, mich beim Be-obachten des Flusses zu beobachten, um dann Blockaden zu lösen, damit der Fluss strömen kann. Das wäre (m)ein systemisch-pädagogisches Verständnis von Leadership: Von mir aus nennen Sie das Führung!

### Anmerkung

<sup>1</sup> Alle Beispiele sind fiktiv und beziehen sich nicht auf reale Personen. Sie entstam-men unserer langjährigen Praxiserfahrung, Gesprächen mit Kolleg:innen und vielen Coachingsitzungen mit Führungskräften. Sie sind so gestaltet, dass sie die Inhalte veranschaulichen können. Insofern sind sie typisch und damit in einem gewissen Sinne real.

### LITERATUR

Arnold, R. (2019): Wie man führt, ohne zu dominieren. 29 Regeln für ein kluges Leadership. Heidelberg: Carl Auer.

Burow, Olaf-Axel (2021): Positive Pädagogik: Sieben Wege zu Lernfreude und Schulglück. Weinheim: Beltz.

De Shazer, S. (2022): Worte waren ursprünglich Zauber: Von der Problemsprache zur Lö-sungssprache. Heidelberg: Carl Auer.

**ANNETTE DÜRHOIT** ist Rektorin, Mimik-resonanz®-Trainerin, Mimikresonanz®-Master, Systemische Beraterin und Traumapädagogin.

✉ [a.duerholt@resonanzart.de](mailto:a.duerholt@resonanzart.de)

🌐 <https://resonanzart.de>

**OLAF ALBERT** ist Hypnosystemischer Coach und Organisationsberater (DGsP, DGfB), PEP®-Coach, PEPBasics®-Trainer, EMDR-Coach, emTrace®-Coach und in Mimikresonanz® ausgebildet.

✉ [olaf@olafalbert.de](mailto:olaf@olafalbert.de)

🌐 <https://olafalbert.de>