

Peter Herrmann  
*BildungsZukunft*  
*Fach-und Prozessberatung*  
Steinackerstraße 13

19.11.2014

64285 Darmstadt  
[Phr.herrmann@t-online.de](mailto:Phr.herrmann@t-online.de)  
06151-969791

***Vortrag, gehalten im Rahmen des gleichnamigen Workshops auf dem Symposium  
„Resilienz und Bildung“ am 19.11.2014 an der Akademie Heiligenfeld, Bad Kissingen***

**„Die Kunst der Führung (in) einer Resilienz fördernden Schule“**

**Wie können Menschen ihre Resilienzfähigkeit in der Schule individuell und gemeinschaftlich entwickeln?**

**Was können Führungskräfte durch ihre Führungskraft dazu beitragen?**

***Einstieg***

**„Was bedeutet Arbeit für unser Leben“.**

„ Der Garten von Eden war kein Ort des Müßigangs; Selbst im Zustand der Vollkommenheit und Seligkeit arbeitete der Mensch. Die Arbeit gehört zum Menschen, als Mittel für einen umfassenderen Ausdruck und zur Selbstverwirklichung und letztlich auch als immerwährende Quelle der Introspektion – der Erkenntnis der eigenen Möglichkeiten und Grenzen, oft sogar einer Teilrolle in dieser Welt. Der Mensch arbeitet also nicht aus Notwendigkeit, sondern aus seiner Natur heraus.“

Tomás Sedláček, Die Ökonomie von Gut und Böse, München 2012, S. 190

**Wir brauchen Führung- doch welche?**

Die klassischen Führungsmodelle beruhen auf der (Zitat) „Grundannahme, dass Führung durch die einseitige Handlung einer Führungskraft definiert werden kann“ (..)

Transmissionsmodell zeichnen:

Hinweis auf die Führungsstile in der Welt

„ Macht und Hierarchie sind Auslaufmodelle, weil sie der Dynamik und Komplexität der Realität nicht mehr gewachsen sind.“

Ruth Seeliger spricht von einer Krise der Führung (<http://www.leaders-circle.at/krise-der-fuehrung0.html>)

Im Widerspruch dazu steht die allgemeine Überzeugung, dass wir Führung brauchen.

Der Bedarf an Führung zeigt sich deutlich an den ausführlichen Stellenausschreibungen für Führungspositionen.

Doch keine Führungskraft kann diesen umfangreichen Aufgabenkatalog wirklich umsetzen, ohne daran zu verzweifeln.

Vermutlich ist es genau diese Botschaft, die viele potentiell interessierte Menschen davon abhält, eine Führungsaufgabe zu übernehmen. Weil sie sich zu Recht fragen müssen, ob sie diesen hohen Anforderungen Rechnung tragen können oder wollen.

Haben wir es tatsächlich mit einer tiefen Krise der Führung zu tun? Oder fehlt uns nur der richtige Zugang zu dem Thema?

### **Welche Bedeutung hat die Resilienzfähigkeit für unseren Alltag?**

Das Thema „Resilienz“ hat eine große Bedeutung in Unternehmen und natürlich im medizinischen Kontext, besonders im Kontext von Krankenhäusern, die sich mit speziellen Krankheitsbildern beschäftigen.

Im Bereich der Schule ist der Begriff „Resilienz“ noch wenig bekannt.

Der Begriff kommt aus der Materialkunde. Was er eigentlich meint, möchte ich mit diesem **Schwamm** kurz demonstrieren und erläutern.

Im sozialen Bereich wird mit „Resilienz“ die Hoffnung verbunden, dass es Möglichkeiten gibt, den Menschen widerstandsfähiger gegenüber ungünstigen äußeren Bedingungen vor allem in der Arbeitswelt zu machen.

Es geht also um Resilienz**fähigkeit** der **Menschen**.

Warum ist das Thema so aktuell? Für welche akuten gesellschaftlichen Probleme versuchen wir eine Lösung zu finden?

Ich möchte das zugrundeliegende Problem emotional erfahrbar machen:

Versetzen wir uns für einen kurzen Moment zurück in unseren Arbeitsalltag. Wir spüren jetzt sehr schnell wieder eine Anspannung, die uns täglich begleitet.

Diese Anspannung resultiert nicht selten aus den sich ständig ändernden Anforderungen und aus einer Angst, diese Anforderungen nicht bewältigen zu können.

Auch Führungskräfte neigen dazu, Anspannungen, die Ausdruck ihrer Versagensängste sein könnten, zu unterdrücken.

Das ist eine weit verbreitete Reaktion in einer Gesellschaft, in der scheinbar nur der Erfolg zählt.

Viele Menschen versuchen ihren Ängsten durch noch mehr Arbeit zu begegnen.

Wir können es überall beobachten: in Unternehmen, in Krankenhäusern und auch in der Schule.

Wir wissen, dass unser Verhalten eng mit den gesellschaftlichen Verhältnissen zusammenhängt, die selbst wiederum mit den globalen Verhältnissen eng verbunden sind.

Doch die Lösung der existentiellen Probleme, die uns täglich bedrängen, können wir nach meiner Überzeugung zunächst nur **in uns selbst** finden.

### **Wir tragen die Resilienzfähigkeit bereits in uns selbst**

Meine Überzeugung möchte ich anhand meiner eigenen Erfahrungen verdeutlichen.

Ich würde mich selbst als ein Steh-auf-Männchen bezeichnen. Wenn ich auf mein Leben zurückschaue, hat es eine Reihe von Momenten gegeben, die man Krisen nennen könnte. Doch habe ich immer wieder den Eindruck gehabt: Es geht weiter. Ich habe Vertrauen in mich gehabt, dass ich aus dieser Situation wieder herauskomme. Und dass ich hoffungsfroh in die Zukunft schauen kann. Ich kann Ihnen nicht sagen, woher dieses Vertrauen kommt. Aber es hat mich über viele Jahre getragen, ohne dass ich mir dessen immer so bewusst war,

Wenn man mit anderen Menschen über diese Beobachtungen spricht, dann stellt man fest, dass es nicht wenige gibt, die ebenfalls von sich behaupten, ein Steh-auf-Männchen zu sein.

Wer von Ihnen gehört auch zu den Steh-auf-Männchen?

### **Theoretische Überlegungen zur Resilienz, die mich in meiner Haltung bestärkt haben**

Die eben beschriebenen Erfahrungen verbinde ich mit Resilienz.

Deswegen war die Entdeckung der Salutogenese (lat. *salus* ‚Gesundheit‘, ‚Wohlbefinden‘ und -*genese*, also etwa „Gesundheitsentstehung“, Wikipedia ) des Medizinsoziologen Aaron Antonovsky für mich eine Art Offenbarung.

Denn diese Salutogenese beschreibt genau die innere Kraft, die ich an mir selbst beobachtet habe.

Antonovsky (\* 1923 in Brooklyn, New York, NY, USA; † 7. Juli 1994 in Beersheba, Israel) geht davon aus, dass Stressoren Teil unseres Alltags sind. Wir begegnen ihnen ständig bis zu unserem Lebensende. Entscheidend für unsere Gesundheit ist, wie wir diese Stressoren wahrnehmen. Menschen, die dem Leben gegenüber aufgeschlossen sind und neue Anforderungen als eine sinnvolle und spannende Herausforderung betrachten, gelingt es leichter, die Anforderung zu bewältigen. Sie bleiben eher gesund. Sie bewegen sich auf dem Gesundheits-Krankheits-Kontinuum stärker zum Gesundheits-Pol hin.

Antonovsky erklärt dies mit einem starken Kohärenzgefühl. Der Begriff bedeutet vereinfacht gesagt: Menschen, die in ihrer Arbeit eine Chance sehen, sich selbst verwirklichen zu können, entwickeln dabei ihre innere Stärke.

Antonovskys Salutogenese ist ein Gegenentwurf zur Pathogenese der traditionellen Medizin, die Krankheit als Defizit betrachtet. Aus dieser Perspektive empfinden wir Krankheit leicht als Mangel, der unser Lebensgefühl einschränkt.

Antonovsky dagegen erklärt uns, dass Krankheit und Gesundheit zwei komplementäre Seiten unseres Lebens sind, so wie die beiden Seiten einer Münze das Ganze bilden.

Antonovsky hat seine Theorie an existentiellen Erfahrungen von jüdischen Frauen in deutschen Konzentrationslagern entwickelt.

Er hat diese Frauen um 1960 in Israel interviewt und dabei festgestellt, welche Kraft in vielen Frauen steckt, welchen Lebensmut und letztlich welche Gesundheit diese Frauen ausstrahlen.

Das hat ihn zu der Frage geführt: Wie ist es möglich, dass Menschen unter menschenunwürdigen Bedingungen und in existentieller Not dennoch gesund bleiben können. Antonosky hält es auch für möglich, dass sich in sozialen Organisationen ein kollektives Kohärenzgefühl entwickeln kann, dass sich stärkend auf die Gesundheit der Individuen auswirkt. Das ist für die Entwicklung von Resilienz in sozialen Organisationen wie der Schule von großer Bedeutung.

Victor E. Frankl, (1905–1997), österreichischer Neurologe, Psychiater und Holocaust-Überlebender, Begründer der Logotherapie und der Existenzanalyse, sieht die Widerstandsfähigkeit der Menschen in einer lebensbejahenden Haltung zum Leben und in einem tiefen Vertrauen begründet, dass alles, was wir tun, auf einer übergeordneten Ebene einen Sinn hat, auch wenn wir den selbst nicht erkennen können.

Frankl weist uns damit auf die spirituelle Dimension der Resilienzfähigkeit hin:

**Das Thema „Resilienz fördern“ heißt für mich daher, ein Bewusstsein für die inneren Kräfte in uns zu entwickeln, die uns dazu befähigen, die Herausforderungen des Lebens zu bewältigen.**

### **Führungskunst ist Lebenskunst**

Führung ist im gewissen Sinne ein Abenteuer, von dem man nicht weiß, wie es ausgeht, von dem man aber überzeugt ist, dass man es bewältigen kann.

**Führung ist also eine Art Lebenskunst.**

Lebenskunst ist definiert als die „Bereitschaft, Fähigkeit und der Wille, die eigenen Lebensumstände wahrzunehmen, zu verarbeiten und die Lebensführung im Rahmen der Möglichkeiten persönlich und gezielt zu gestalten“ (Wikipedia, Stichwort „Lebenskunst“).

Lebenskunst ist nicht selten aber auch Überlebenskunst. Das ist die Kunst zur Improvisation, Anpassung und Selbstbeherrschung in besonders schwierigen und existentiellen Lebenssituationen (Vgl. Wikipedia, „Lebenskunst“).

### **In welchem Verhältnis steht die Resilienzfähigkeit zur Führung als Lebenskunst?**

Führung, die Lebenskunst ist, trägt die Fähigkeit in sich, auch unter den belastendenden Bedingungen des Berufslebens gesund zu bleiben.

**Führungskunst ist eine Lebenskunst, die sich ihrer Resilienzfähigkeit bewusst ist.**

### **Wie können Führungskräfte ihre Führungskunst weiter entwickeln?**

Durch Selbstbeobachtung können Führungskräfte sich bewusst machen, dass ihre Führungskunst im großen Maße auf ihrer Lebenskunst beruht, die täglichen Anforderungen des beruflichen Alltags zu bewältigen.

Über die Reflexion der Praxis ihrer Lebenskunst können sie Zugang zu ihrer eigenen Fähigkeit zur Resilienz erhalten.

Sie können ihre Stärken und Schwächen erkennen und ihre Führungskraft bewusst weiter entwickeln.

In diesem Prozess der Selbstbeobachtung wird ihnen auch bewusst werden, dass ihre Resilienzfähigkeit keine exklusive Fähigkeit von Führungskräften ist, sondern dass prinzipiell alle Menschen über die Fähigkeit verfügen, die Herausforderungen des Lebens bewältigen zu können.

Sie werden daraus weiter folgern können, dass alle Menschen gleichermaßen auch über die grundlegende Fähigkeit zur Führungskraft verfügen.

### **Was bedeutet die grundlegende Fähigkeit zur Führungskraft?**

Damit meine ich die **Fähigkeit eines jeden Menschen**, Verantwortung für sich selbst **und** Mit-Verantwortung für die Gemeinschaft zu übernehmen.

Die praktische Bedeutung der Annahme, dass alle Menschen über die grundlegende Fähigkeit zur Führungskraft verfügen, möchte ich an einem Beispiel aus dem Schulalltag beleuchten:

#### **Pausenaufsicht:**

Die Führungskraft einer Lehrkraft zeigt sich darin, dass sie die Verantwortung für die Gesundheit der Kinder und Jugendlichen nicht einfach an einen Aufsichtsplan delegiert, sondern dass sie sich unabhängig davon immer noch mitverantwortlich für das Wohlergehen der Schülerinnen und Schüler und auch der Lehrerinnen und Lehrer fühlt.

*Erläutern, dass die formale Verantwortung der zur Pausenaufsicht davon nicht berührt wird.*

### **Führungskräfte können ein neues Führungsverständnis entwickeln**

Die Vorstellung, dass alle Menschen über die grundlegende Fähigkeit zur Selbst-Verantwortung und Mit-Verantwortung verfügen, wirkt auf Führungskräfte befreiend. Sie können sich von der Vorstellung der Allein-Verantwortung lösen.

Sie sind dadurch in der Lage, ein neues Führungsverständnis entwickeln:

- Sie werden sich von der Haltung befreien können, für andere die Verantwortung zu übernehmen, die diese selbst wahrnehmen können.
- Sie werden Vertrauen in andere Menschen haben können.
- Sie werden den individuellen Beitrag der anderen Menschen zum kollektiven Erfolg in der Arbeit erkennen und wertschätzen lernen.

Dieses neue Führungsverständnis kann sich förderlich auf die Entwicklung der Resilienzfähigkeit in der Schule auswirken:

## **Was bedeutet "Vertrauen haben" für die Entwicklung der allgemeinen Resilienzfähigkeit?**

Ein alltägliches Beispiel: Sie haben eine Aufgabe, die erledigt werden muss. Sie haben einen Mitarbeiter, doch sie haben Zweifel, dass er diese Aufgabe in ihrem Sinne erledigen kann. Dann machen Sie die Aufgabe lieber selbst?

Sicher nicht! Hoffe ich!

Sie geben ihrem Mitarbeiter Vertrauen aus einer Haltung der Wertschätzung heraus. Das setzt auf ihrer Seite voraus, dass Sie in der Lage sind, sich von ihren eigenen hohen Maßstäben zu lösen.

Ihr Vertrauen wird ihn motivieren, die Aufgabe gut zu erfüllen. Die Erfüllung der Aufgabe wird ihn stärken, besonders dann, wenn Sie seine Leistung und seinen Beitrag zum Erfolg anerkennen.

Sie selbst werden durch das "Vertrauen geben" entlastet, in der konkreten Situation von der drohenden Aussicht auf eine zusätzliche Arbeit.

"Vertrauen geben" beruht auf der grundsätzlichen Haltung des "Vertrauen-Habens". Damit meine ich, dass Sie in der Lage sind, ihrem Mitarbeiter zu vertrauen. In dieser Haltung kommt ihr starkes Selbstvertrauen zum Ausdruck, dass sie in der Lage sind, mit Enttäuschungen adäquat umzugehen. Damit ist einmal ihre professionelle Kompetenz in der Personalführung gemeint. Zum anderen aber auch die Tiefe ihres Vertrauens. Einem tiefen Vertrauen können Enttäuschungen nichts anhaben. Enttäuschungen, also Kränkungen, werden als solche nicht wahrgenommen.

Vertrauen haben können, ist nach meiner Auffassung das wichtigste Merkmal unserer Resilienzfähigkeit.

## **Welche Rolle spielen unsere Wünsche und Bedürfnisse für unser Vertrauen-Haben?**

Nach meiner Wahrnehmung sind grundlegende existentielle Bedürfnisse die Quelle unserer Resilienzfähigkeit und damit auch für das Vertrauen.

Im Zuge meiner Selbstbeobachtungen bin ich immer wieder auf bestimmte Bedürfnisse und Wünsche gestoßen, die meine Haltung offensichtlich beeinflussen.

## **Was hat Vertrauen-Haben mit der Förderung von Resilienz in der Schule zu tun?**

Die Antwort scheint auf der Hand zu liegen. Vertrauen ist für mich ein fundamentales Prinzip einer humanen Schule. Der eigentliche Zweck einer humanen Schule liegt für mich darin, jeden Menschen in seiner individuellen Lebensfähigkeit im Kontext der kollektiven Lebensfähigkeit zu fördern!

Doch die Praxis sieht anders aus. Das gegenwärtige System beruht auf der Grundannahme, dass Schüler etwas bekommen müssen, was sie noch nicht haben. Die Schule ist also Defizit orientiert. Defizite müssen ausgeglichen werden, z.B die Defizite bei Kindern aus bildungsfernen sozialen Gruppen oder/ und bei Kindern mit Migrationshintergrund.

Die Erwartungshaltung der Schule wird durch Bildungsstandards definiert.

Das Problem sind nicht die Bildungsstandards selbst, sondern die Haltung der Lehrer, die sich aus der Defizitorientierung der Schule ergibt.

Die Defizitorientierung lässt Vertrauen-Haben in die Kinder und Jugendlichen als Prinzip nicht zu. Sie ist zwar dennoch möglich und auch in der Praxis von Lehrern zu beobachten, sie ist aber nicht systematisch zu beobachten.

Das Bewusstsein der Menschen wird vom Prinzip des Defizits bestimmt.

Das zeigt sich in der aktuellen Diskussion um die Inklusion.

Das zeigt sich in einer spezifischen Erinnerungskultur, die gegenwärtig noch die Wahrnehmung von Schule bestimmt.

Die erfahrenen Kränkungen bestimmen das Verhältnis zur Schule: Haben Sie schon mal solche Äußerungen über unsere Schule gehört? Ich habe Vertrauen erfahren. Ich konnte meine Fähigkeiten einbringen. Ich habe zum Erfolg beigetragen.

Eine Schule, die das Vertrauen-Haben zum Prinzip erklärt, ist dem einzelnen Menschen zugewandt. Sie fördert die Fähigkeit, die individuellen Wünsche und Bedürfnisse im Kontext einer Gemeinschaft verwirklichen zu können.

Das ist meine Vorstellung von einer Schule, in der die Fähigkeit zur Resilienz zum Leitbild erhoben und alltäglich praktiziert und weiter entwickelt wird.

Die Inklusion ist an dieser Schule kein besonderes Thema, sondern bezeichnet die Perspektive auf die Förderung der individuellen Resilienzfähigkeit.