

Tamara Rachbauer

Akademische Rätin, Universität Passau

Führungskultur als Nachhaltigkeit: Potenziale entfachen in der Schule von morgen

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2026.i2.a648>

Der vorliegende Beitrag untersucht, wie durch die synergetische Verbindung von Coaching-Konzepten, Wertebildung und Künstlicher Intelligenz eine nachhaltige Führungskultur im Bildungswesen etabliert werden kann. Ziel des Beitrags ist es, Führung als kulturelle Gestaltungsaufgabe zu profilieren, die Resilienz, Health Literacy und ethische Urteilsfähigkeit von Lernenden und Lehrkräften stärkt. Anhand praxisnaher Beispiele wird gezeigt, wie Coaching und KI-gestützte Interventionen Potenziale entfalten, ohne personelle Ressourcen zu erschöpfen, und wie multiprofessionelle Teams zu einer inklusiven, vertrauensbasierten Schulkultur beitragen. Die Ergebnisse unterstreichen, dass eine solche Führungskultur Schulen befähigt, Wissen mit Gewissen zu verbinden und Lernende zu verantwortungsbewusstem Handeln in einer von Krisen geprägten Welt zu ermächtigen.

Führungskultur und Nachhaltigkeit, Coaching-Konzepte, Wertebildung, Künstliche Intelligenz, Multiprofessionalität

Schule im Brennglas der Transformation

Unsere Gesellschaft befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel, der sämtliche Lebensbereiche erfasst. Wirtschaftlich fordern Energiekrisen nachhaltige Lösungen, während technologisch die Künstliche Intelligenz die Arbeitswelt grundlegend transformiert. Politische Konflikte und der ökologische Wandel verlangen dringendes Handeln, um den Planeten und das soziale Gefüge zu schützen. Inmitten dieser Dynamik steht das Individuum vor der Herausforderung, Selbstverwirklichung und mentale Gesundheit in Einklang zu bringen. Gerade in Schulen entscheidet eine nachhaltige Führungskultur darüber, ob Lern- und Arbeitsräume entstehen, die diesen Herausforderungen standhalten. Schulführung wird damit zur kulturellen Gestaltungsaufgabe und Schulen fungieren als Brennglas der Gesellschaft; sie haben die einzigartige Möglichkeit, diese Transformation proaktiv mitzugestalten, indem sie innovative pädagogische Ansätze entwickeln.

Eine nachhaltige Führungskultur bedeutet heute, Zukünfte zu ermöglichen, ohne die Gegenwart durch Leistungsdruck oder Ressourcenerschöpfung zu zerstören. Es geht darum, Möglichkeiten zu entzünden und Menschen wachsen zu lassen, ohne sie „auszubrennen“. Nachhaltigkeit im Kontext von Führungskultur bezieht sich nicht primär auf Umweltschutz, obwohl dieser selbstverständlich eine Rolle spielt. Vielmehr beschreibt es einen Führungsansatz, der langfristig Bestand hat, Menschen stärkt statt verbraucht, und Systeme so gestaltet, dass sie regenerativ statt extraktiv wirken. In dieser Perspektive ist eine nachhaltige Führungskultur die Antwort auf die Krisen unserer Zeit – nicht als passive Reaktion, sondern als proaktive Gestaltung von Schulen als Orte der Hoffnung und Transformation. Um eine solche Führungskultur im Alltag zu verankern, braucht es ein Prinzip, das Menschen stärkt, Selbstverantwortung fördert und Ressourcen schont – hier kommt Coaching als zentrales Instrument nachhaltiger Führung ins Spiel. Es übersetzt die Idee einer regenerativen, vertrauensbasierten Führung in konkrete Haltungen und Praktiken.

Die Philosophie des Coachings: Hilfe zur Selbsthilfe

Das Fundament einer nachhaltigen Führungskultur bildet das Coaching, dessen Potenzial schwerpunktmäßig in der „Hilfe zur Selbsthilfe“ liegt. Es basiert auf der Annahme, dass die Fähigkeiten zur Lösung von Problemen bereits im Menschen selbst liegen, und bietet gezielte Möglichkeiten an, diese Fähigkeiten zu entdecken und deren volles Potenzial auszuschöpfen. Dies ist besonders für Kinder und Jugendliche in ihrem Entwicklungsprozess von entscheidender Bedeutung. Sprachwissenschaftlich leitet sich der Begriff Coaching von „to coach sb.“ ab, was im Sport- und Bildungsbereich die Befähigung zu einem gesetzten Ziel durch eine unterstützende Person von außen beschreibt (Drath, 2021).

Heute ist Coaching ein erfolgreiches Konzept zur Förderung der Persönlichkeitsentwicklung, das konsequent lösungs- und nicht problemorientiert arbeitet. In einer wachsenden Leistungsgesellschaft bietet es Werkzeuge zur personalen Leistungsoptimierung, wobei der Coach Methoden bereitstellt, durch die der*die Coachee selbstständig zum Erfolg gelangt (Kolbeck & Rachbauer, 2022). Da der Begriff jedoch nicht geschützt ist und oft inflationär als „Containerbegriff“ verwendet wird, muss eine nachhaltige Führungskultur auf wissenschaftlich fundierten und evidenzbasierten Konzepten bestehen. Es gilt, Wissen mit Gewissen zu verbinden und das „Was bringt es uns“ durch ein „Was macht es aus uns“ zu ersetzen.

Diese philosophische Verschiebung ist entscheidend: Eine bloße Leistungsorientierung führt zu Burnout und Ausbrennen. Nachhaltige Führung stellt hingegen die Frage in den Mittelpunkt, wie wir gemeinsam wachsen und dabei unsere Menschlichkeit bewahren. Sie bedeutet, Menschen zuzutrauen statt einzufordern, ihnen zu helfen statt bloß zu erklären. Dies erfordert eine tiefe innere Haltung von Respekt und Vertrauen – eine Haltung, die nicht nur kognitiv verstanden, sondern emotional gelebt sein muss.

Die Institution Schule als kulturelles Sinnsystem

Um Führungskultur nachhaltig zu verankern, muss die Institution Schule als Organisation mit einer eigenen Kultur begriffen werden. Kultur ist hierbei ein kollektives Sinnsystem einer Gruppe, das sowohl formale als auch informelle Muster aufweist. Formale Muster werden durch übergeordnete Instanzen wie die Kultusministerien vorgegeben und umfassen standardisierte Unterrichtspläne. Die für Nachhaltigkeit entscheidenden Faktoren sind jedoch die informellen Strukturen, die aus den emotionalen Regungen der Organisationsmitglieder entstehen und die Werte und Normen einer Schulgesellschaft widerspiegeln.

Informelle Kulturen entstehen in den alltäglichen Interaktionen: Wie sprechen Lehrende mit Lernenden? Wie werden Fehler behandelt? Wer wird gehört, wer übersehen? Diese unbewussten Muster prägen die Erfahrung von Schule weit stärker als offizielle Curricula. Eine nachhaltige Führungskultur transformiert diese Muster von einer Kontrolllogik zu einer Vertrauenslogik. Das bedeutet konkret: von „Wie überwache ich, dass die Regeln eingehalten werden?“ zu „Wie schaffe ich Bedingungen, in denen Menschen intrinsisch motiviert sind, Verantwortung zu übernehmen?“

Daraus ergeben sich zwei Coaching-Ansätze: Das personenzentrierte Coaching für Individuen und das strukturelle Coaching zur Optimierung organisatorischer Faktoren im Schulverwaltungssystem (Kolbeck & Rachbauer, 2022). Nachhaltige Führung transformiert das System in eine Gemeinschaft, die Vertrauen vermehrt, statt Misstrauen durch Kontrolle zu sichern. Dies ist ein radikaler Paradigmenwechsel, denn es bedeutet, dass Vertrauen nicht das Resultat perfekter Systeme ist, sondern deren Voraussetzung.

Professionalisierung: Lehrkräfte als Lerncoaches und Vorbilder

In einer nachhaltigen Kultur wandelt sich die Rolle der Lehrkraft grundlegend. Im Ausbildungsbereich setzt sich zunehmend das Microteaching durch, bei dem Lehrkräfte exakte Mikroziele in kurzen Sequenzen erproben und mittels Videoreflexion ihren Lernprozess von außen unterstützen lassen. Für die Schüler*innen agiert die Lehrkraft als Lerncoach, Berater*in oder Lernbegleiter*in. Das Lerncoaching zielt auf nachhaltigen Wissensaufbau und allgemeine Lernkompetenz ab.

In einem ersten Schritt ist es lernstoffunabhängig und beseitigt generelle Lernblockaden durch Feedback und reflexive Gespräche zum Lernstand. Lehrkräfte agieren zudem als Vorbilder, die Werte wie Fairness und Respekt im Alltag vorleben. Dieser Ansatz ist energiebewusst, da er an den Stärken anknüpft und Perspektiven sowie Lösungsräume eröffnet (Kolbeck & Rachbauer, 2022). Energiebewusstes Handeln unterscheidet sich fundamental von energischem, besserwissenden Denken: Es geht nicht darum, mit maximaler Intensität und Kontrolle vorzugeben, was „richtig“ ist, sondern darum, Bedingungen zu schaffen, in denen andere ihre eigenen Lösungen entdecken können.

Lehrkräfte, die als Lerncoaches arbeiten, müssen selbst in einer kontinuierlichen Reflexionspraxis arbeiten. Sie brauchen Raum und Zeit, um ihre eigenen Erfahrungen und Unsicherheiten zu verarbeiten, ohne dass dies als Versagen interpretiert wird. Eine nachhaltige Schulkultur erkennt an, dass Lehrkräfte Menschen sind – keine fehlerfreien Maschinen. Wenn wir von Schüler*innen erwarten, dass sie Fehler als Lernchancen sehen, müssen Lehrkräfte das vorleben können. Dies erfordert Strukturen, in denen Fehler nicht beschämt, sondern als Rohstoffe genutzt werden: „Was können wir von dieser Herausforderung lernen?“ statt „Wer ist schuld daran?“.

Resilienz und Health Literacy im Jugendalter

Gegenwärtig nimmt die Bedeutung der Health Literacy – der Fähigkeit, gesundheitsrelevante Informationen zu verstehen und anzuwenden – kontinuierlich zu. Besonders in der Schulzeit kann Coaching hier wertvolle Unterstützung bieten. Ein zentraler Aspekt ist die Förderung von Resilienz, definiert als die Fähigkeit, erfolgreich mit belastenden Lebensumständen wie Armut, elterlicher Trennung oder Gewalt umzugehen.

Resiliente Kinder zeichnen sich durch Problemlöse- und Kommunikationsfähigkeiten, ein positives Selbstkonzept und Sozialkompetenz aus (Wustmann, 2005). Diese Kompetenzen sind nicht angeboren, sondern werden in der Interaktion mit der Umwelt erworben und können ein Leben lang angepasst werden. Die Schule bietet als Bildungsort ein enormes Potenzial, Resilienz durch personale Ressourcen (wie Selbstregulation) und soziale Ressourcen (wie ein wertschätzendes Klassenklima) zu fördern. Nach Kumpfer (1999, zitiert in Wustmann, 2005) umfasst das Resilienz-Framework fünf Bereiche: kognitive Fähigkeiten, emotionale Stabilität, soziale Kompetenzen, körperliche Gesundheitsressourcen und Motivation.

Dabei ist ein fundamentales Verständnis zentral: Resilienz entsteht nicht durch das Wegerklären von Schwierigkeiten, sondern durch das unterstützende Begleiten von Menschen beim Durchleben dieser Schwierigkeiten. Dies bedeutet, dass eine nachhaltige Schulkultur nicht versucht, alle Probleme zu eliminieren, sondern Menschen befähigt, mit ihnen umzugehen. Güte und Würde spielen hier eine entscheidende Rolle: Schüler*innen müssen sich in ihrer ganzen Person angenommen fühlen – nicht nur für ihre Leistungen, sondern für ihre bloße Existenz. Diese bedingungslose Wertschätzung ist das Fundament, auf dem echte Resilienz wachsen kann.

Die enge Verknüpfung von Resilienz, Health Literacy und schulischer Führung spiegelt damit aktuelle bildungswissenschaftliche und schulpolitische Diskurse wider, in denen Schulen als gesundheitsfördernde Lebens- und Lernorte verstanden werden und Konzepte wie die ‚Gesundheitsfördernde Schule‘ bzw. ‚Gute Gesunde Schule‘ etabliert sind. Führung wird hier nicht nur administrativ, sondern als pädagogische und fürsorgebezogene Verantwortung gefasst, die psychosoziales Wohlbefinden, Partizipation und Schutzfaktoren systematisch in den Blick nimmt (Moor et al., 2022).

Praktische Umsetzung: Vier Säulen der Potenzialentfaltung

Ein Coaching-Programm in einer achten Klasse Gymnasium belegt die Wirksamkeit spezifischer Übungen zur Stärkung der Resilienz (Rachbauer & Kolbeck, 2024a). Durch gezielte Interventionen lernten 24 Schüler*innen, ihre eigenen Ressourcen zu aktivieren:

- *Einsame Insel*: Diese Übung identifiziert äußere Antreiber und innere Werte. Schüler*innen priorisieren aus 16 Dingen die vier wichtigsten, was die Reflexion über unterstützende Menschen in Krisenzeiten fördert. Oft zeigt sich hier, dass materielle Dinge schnell an Bedeutung verlieren, wenn es um echte Sicherheit und Halt geht – eine tiefe Erkenntnis, die Jugendliche in ihrer Wertorientierung prägt.
- *Mein Lebensbaum*: Die Wurzeln stehen für „Herzensemenschen“, die Krone für persönliche Stärken und Talente. Dies fördert das Selbstbewusstsein nachhaltig (Rachbauer & Kolbeck, 2024a). Diese Metapher zeigt auch: Menschen sind nicht isoliert, sondern verwurzelt in Beziehungen. Wir wachsen nicht allein, sondern durch Nahrung aus unserem sozialen System.
- *Mein Lebensweg*: Die Visualisierung bedeutender Ereignisse und bewältigter Herausforderungen ermöglicht es, die eigene Selbstwirksamkeit zu würdigen. Dies ist zentral für eine nachhaltige Persönlichkeitsentwicklung: Die bewusste Anerkennung eigener Leistungen und Überwindungen.
- *Warme Dusche*: Durch anonyme positive Rückmeldungen auf Blättern erfahren Schüler*innen Wertschätzung, was das Gemeinschaftsgefühl und das Klassenklima spürbar verbessert (Rachbauer & Kolbeck, 2024a). Diese Übung zeigt die transformative Kraft der Güte: Wenn Menschen regelmäßig sehen, wie andere sie wahrnehmen und würdigen, verändert sich ihre Selbstwahrnehmung grundlegend.

Die Ergebnisse zeigen, dass Coaching nicht nur individuelle Kompetenzen stärkt, sondern auch zu einem positiven sozialen Miteinander beiträgt. Besonders bemerkenswert ist der Effekt auf das Klassenklima: Schulklassen, in denen Coaching regelmäßig stattfindet, berichten von weniger Konflikten, mehr gegenseitiger Unterstützung und einer stärkeren Identifikation mit ihrer Schulgemeinschaft. Dies ist keine Überraschung, wenn man versteht, dass Coaching einen Raum schafft, in dem sich Menschen gesehen und anerkannt fühlen – ein Grundbedürfnis, das in der modernen Schule oft zu kurz kommt.

WERTvolle Bildung: Werteerziehung im KI-Zeitalter

Wertebildung ist untrennbar mit der Persönlichkeitsentwicklung verbunden und formt kollektive Normen wie Respekt und Toleranz. Traditionell erfolgt Wertevermittlung durch implizite und explizite Methoden in drei Ansätzen (Rachbauer, 2025a):

1. **Materielle Wertevermittlung**: Fokus auf die direkte Vermittlung von Tugenden wie Ehrlichkeit durch Übung.

2. **Formale Wertevermittlung:** Förderung der eigenständigen Entscheidungsfähigkeit in ethischen Dilemmata durch Reflexion.
3. **Konstruktivistisches Modell:** Werte entstehen durch individuelle Auseinandersetzung und soziale Interaktion. Schulen schaffen hier Erfahrungsräume für ethisches Handeln, wobei vertrauensvolle Beziehungen zwischen Lehrkräften und Schüler*innen essenziell sind.

Eine nachhaltige Wertekultur geht noch einen Schritt weiter: Sie verbindet diese drei Ansätze und schafft ein Lernumfeld, in dem Güte nicht nur gelehrt, sondern gelebt wird (Rachbauer, 2025a). Dies bedeutet, dass Lehrkräfte und Leitungspersonen selbst authentisch für die propagierten Werte einstehen müssen. Eine Schule, die Respekt predigt, aber Schüler*innen systematisch beschämt, ist nicht glaubwürdig. Eine Schulkultur, die Zuverlässigkeit fordert, aber Lehrkräfte ausbrennt, widerlegt sich selbst. Nachhaltigkeit in der Wertebildung bedeutet also, dass Struktur, Kultur und individuelle Haltung kongruent sind.

KI erweitert diese Ansätze durch personalisierte Reflexionsfragen und simulationsbasierte Szenarien, die Empathie in multikulturellen Kontexten trainieren können (Rachbauer, 2025a). Etwa können KI-Systeme Dilemmata darstellen, die Schüler*innen vor moralische Entscheidungen stellen – immer begleitet durch menschliche Diskussion und Reflexion. Die KI wird zum Werkzeug für Tiefenreflexion, nicht zur Instanz ethischer Entscheidung. Dies ist ein wichtiger Punkt: In einer nachhaltigen Schulkultur sind Menschen – nicht Maschinen – die moralischen Agenten.

Multiprofessionelle Teams als Antwort auf Komplexität

Die zunehmende Diversität der Schüler*innenschaft und die Forderung nach inklusiver Bildung gemäß der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) stellen das System vor komplexe Aufgaben. Die Antwort liegt zunehmend im multiprofessionellen Arbeiten – der Zusammenarbeit von Fachkräften unterschiedlicher pädagogischer und nicht-pädagogischer Professionen (Rachbauer, 2025b). Ein optimales Team umfasst neben Lehrkräften auch Sonderpädagog*innen, Schulsozialarbeiter*innen, Psycholog*innen und Therapeut*innen.

Dabei geht es nicht darum, ob Sozialwissenschaft die „bessere“ Pädagogik ist, sondern wie beide Perspektiven sich gegenseitig bereichern können (Rachbauer, 2025b). Während Lehrkräfte für die fachliche Bildung zuständig sind, schärfen Sozialarbeiter*innen den Blick für soziale Dynamiken und gesellschaftliche Einflüsse. Auch Quereinsteiger*innen können eine wertvolle Bereicherung darstellen, da sie praxisnahe Bezüge aus anderen Berufsfeldern einbringen, sofern sie pädagogisch adäquat qualifiziert werden.

Die Stärke multiprofessioneller Teams liegt auch in ihrer Netzwerklogik: Wenn Schüler*innen in einer bestimmten Situation nicht von einer Lehrkraft erreicht werden, können vielleicht Sozialarbeiter*innen einen Zugang finden. Dies ist kein Versagen der Lehrkraft, sondern die Anerkennung von Komplexität. Menschen sind verschiedenartig, und unterschiedliche Pro-

fessionen bringen unterschiedliche Ansätze, Werkzeuge und Beziehungserfahrungen mit. Eine nachhaltige Schulkultur nutzt diese Vielfalt nicht als Mangel, sondern im Gegenteil als Reichtum.

Die Rolle der Künstlichen Intelligenz im Coaching-Prozess

KI-Technologien ermöglichen es, Coaching auf eine neue Ebene der Personalisierung zu heben (Rachbauer & Kolbeck, 2024a). Durch adaptive Lernplattformen können Schulen Lernfortschritte analysieren, individuelle Lernpfade erstellen und personalisierte Rückmeldungen in Echtzeit geben.

- *Chatbots*: Diese virtuellen Assistent*innen bieten Unterstützung rund um die Uhr. Besonders im Karrierecoaching helfen sie Jugendlichen durch wegweisende Tests, ihre Stärken zu erkunden und sich frühzeitig mit Berufsbildern vertraut zu machen (Rachbauer & Kolbeck, 2024a). Ein KI-gestützter Chatbot kann beispielsweise Jugendliche durch eine strukturierte Reflexion ihrer Stärken, Interessen und Werte leiten – 24/7 verfügbar, ohne Zeitdruck, ohne Angst vor Beurteilung.
- *Datenanalyse*: Algorithmen identifizieren Muster in Fragebogendaten, die auf spezifische Herausforderungen oder Risikofaktoren hinweisen. Dies ermöglicht es, den Erfolg von Interventionen vorherzusagen und Ressourcen effizient einzusetzen (Rachbauer & Kolbeck, 2024a). Früherkennungssysteme können etwa Schüler*innen identifizieren, die Risiko laufen abzuhängen, bevor es zu spät ist – eine präventive Kraft, die in großen Systemen sonst unmöglich wäre.
- *Entlastung*: Automatisierte Bewertungen von Aufgaben sparen Zeit, die Lehrkräfte für die tiefgehende pädagogische Begleitung nutzen können (Rachbauer & Kolbeck, 2024a). Dies ist zentral für Nachhaltigkeit: Lehrkräfte brennen aus, wenn sie Stunden mit administrativer Arbeit verbringen, statt mit dem zu tun, wofür sie ausgebildet wurden – Menschen zu begleiten.

Trotz dieser Vorteile bleibt die menschliche Komponente unerlässlich; soziale Interaktion und emotionale Unterstützung durch Lehrer*innen und Coaches sind für das Wohlbefinden der Jugendlichen unverzichtbar (Rachbauer & Kolbeck, 2024b). KI ist ein kraftvolles Werkzeug, aber kein Ersatz für menschliche Beziehung. In der Tat: In einer Welt zunehmender Technologisierung wird echte menschliche Begegnung – authentisch, präsent, würdevoll – zum knappsten und wertvollsten Gut.

Gleichzeitig zeigen erste Umsetzungserfahrungen, dass der Einsatz von KI im schulischen Coaching an praktische Grenzen stößt: Lehrkräfte benötigen Zeit und strukturierte Fortbildungsangebote, um die Funktionslogiken der Systeme zu verstehen und pädagogisch verantwortet nutzen zu können, und nicht alle Kollegien bringen hierfür von Beginn an die gleiche Akzeptanz und technologische Selbstwirksamkeit mit. Hinzu kommen infrastrukturelle Voraussetzungen (Ausstattung, stabile Netze, Support) sowie rechtliche und ethische Anforderungen,

etwa im Hinblick auf Datenschutz, Transparenz von Empfehlungen und die Vermeidung diskriminierender Verzerrungen in den zugrunde liegenden Algorithmen. Hier ist Schulführung gefordert, klare Rahmenbedingungen, Beteiligungsprozesse und eine Kultur der kollektiven Kompetenzentwicklung zu etablieren, damit KI nicht als zusätzlicher Belastungsfaktor erlebt wird, sondern als unterstützendes Werkzeug in einer nachhaltigen Führungskultur (Becker & Döbelstein, 2023; Cechovsky & Malli-Vogelhuber, 2025).

Ethische Prinzipien und Herausforderungen

Die Implementierung von KI und Coaching erfordert eine klare ethische Fundierung. Zentrale Prinzipien sind:

- *Fairness und Vermeidung von Bias*: Algorithmen dürfen keine diskriminierenden Muster reproduzieren, etwa bei Schüler*innen mit nicht-deutscher Muttersprache (Börner & Wallraff, 2022). Dies ist nicht nur technisch relevant, sondern eine Frage der Würde: Wenn ein System systematisch bestimmte Gruppen benachteiligt, verletzt es fundamental ihre Menschenrechte.
- *Transparenz und Erklärbarkeit*: Entscheidungen von KI-Systemen müssen für alle Beteiligten nachvollziehbar sein (Explainable AI) (Börner & Wallraff, 2022). Schüler*innen haben ein Recht zu verstehen, warum ihnen bestimmte Lernpfade vorgeschlagen werden oder welche Daten über sie erhoben werden.
- *Datenschutz*: Personenbezogene Daten müssen nach Grundsätzen der DSGVO durch Privacy-by-Design sicher behandelt werden. Jugendliche sind besonders schutzbedürftig; ihre Daten sind nicht Rohstoffe für algorithmische Optimierung, sondern Teil ihrer Privatsphäre und Würde.
- *Menschliche Autonomie*: KI ist ein unterstützendes Werkzeug; die pädagogische Letztverantwortung muss stets bei der Lehrkraft bleiben (Rachbauer & Kolbeck, 2024a). Dies bedeutet: Lehrkräfte müssen verstehen, wie KI-Systeme funktionieren, damit sie informierte Entscheidungen treffen können. Eine Schule, die blind KI-Empfehlungen folgt, hat ihre Verantwortung abgegeben.

Schulen müssen zudem den Koordinationsaufwand multiprofessioneller Teams berücksichtigen. Während diese Teams höhere Kosten verursachen, stehen dem langfristige gesellschaftliche Einsparungen durch präventive Arbeit und effektivere Problemlösung gegenüber (Rachbauer, 2025b). Eine nachhaltige Investition ist nicht die billigste, sondern die klügste – und klug bedeutet, in Menschen zu investieren.

Auf dem Weg zu einer Kultur des Gemeinwohls

Wenn wir von nachhaltiger Führungskultur sprechen, sprechen wir letztlich von einem Paradigmenwechsel: von Konkurrenz zu Kooperation, von Kontrolle zu Vertrauen, von Effizienz zu Sinnhaftigkeit. Dies ist eine kulturelle Verschiebung, die Zeit braucht und Mut erfordert.

Besonders bemerkenswert ist die Möglichkeit, durch nachhaltige Schulkultur Kulturoptimismus im Unterricht zu befähigen. Dies bedeutet, Schüler*innen nicht nur zu lehren, dass Probleme existieren, sondern dass Lösungen möglich sind – und dass sie selbst Teil dieser Lösungen sein können. In einer Zeit von Klimawandel, Polarisierung und globalen Herausforderungen ist dies nicht naiv, sondern notwendig. Eine Generation, die nur lernt, Probleme zu analysieren, aber nicht, sie zu lösen, wird in Apathie versinken.

Nachhaltige Führungskultur bedeutet also auch, beim Lernen mitverantworten lernen. Dies geschieht, wenn ihre Stimme zählt, wenn ihre Vorschläge zur Verbesserung gehört werden, wenn sie Verantwortung für ihre Lerngemeinschaft tragen. Dies ist Demokratie im Kleinen – und sie funktioniert nur, wenn echte Macht geteilt wird, nicht nur simuliert.

Fazit und Ausblick: Wissen mit Gewissen verbinden

Führungskultur als Nachhaltigkeit bedeutet, Schule von einem reinen Verwaltungssystem zu einem lebendigen Entwicklungssystem zu transformieren. Es ist der Weg von einer energiezehrenden Kontrollkultur hin zu einer energiebewussten Entwicklungskultur, die Menschen zutraut, eigene Lösungen zu finden (Kolbeck & Rachbauer, 2022). Indem wir Coaching-Prinzipien, multiprofessionelle Expertise und KI-Technologien klug kombinieren, befähigen wir junge Menschen zum Kulturoptimismus und zur Mitverantwortung (Rachbauer & Kolbeck, 2024a, 2024b).

Wahre Nachhaltigkeit zeigt sich darin, dass wir gemeinsam ein Umfeld schaffen, in dem Würde zuerkannt und Güte bedacht wird. Wenn wir Fehler als Rohstoffe formen, Zukünfte ermöglichen und das „Wir“ stärken, bereiten wir die Generation von morgen bestmöglich auf eine Welt vor, deren Komplexität wir heute nur erahnen können (Rachbauer & Kolbeck, 2024b). Wissen mit Gewissen zu verbinden, ist der Kern dieser neuen Führungskultur – für eine Bildung, die nicht verbraucht, sondern nachhaltig stärkt.

Letztlich geht es um ein tiefes Verständnis von Schulentwicklung: Nicht als technische Optimierungsaufgabe, sondern als kulturelle Gestaltungsaufgabe. Die Schulen von morgen werden nicht besser sein, weil sie mehr Daten sammeln oder mehr Prozesse optimieren, sondern weil sie es verstehen, Menschen zu sehen, zu würdigen und zu befähigen. Dies ist anspruchsvoll, zeitaufwendig und nicht profitorientiert – und es ist die einzige Investition, die wirklich zählt.

Das im Beitrag formulierte Ziel – eine nachhaltige Führungskultur zu etablieren, die durch Coaching, Wertebildung und KI Resilienz, Health Literacy und ethische Urteilsfähigkeit fördert

– zeigt sich konkret darin, dass Schulen von einem reinen Verwaltungssystem zu einem lebendigen Entwicklungssystem transformiert werden. Es ist der Weg von einer energiezehrenden Kontrollkultur hin zu einer energiebewussten Entwicklungskultur, die Menschen zutraut, eigene Lösungen zu finden (Kolbeck & Rachbauer, 2022).

Indem wir Coaching-Prinzipien, multiprofessionelle Expertise und KI-Technologien klug kombinieren, befähigen wir junge Menschen zum Kulturoptimismus und zur Mitverantwortung (Rachbauer & Kolbeck, 2024a, 2024b). Wahre Nachhaltigkeit zeigt sich darin, dass wir gemeinsam ein Umfeld schaffen, in dem Würde zuerkannt und Güte bedacht wird. Wenn wir Fehler als Rohstoffe formen, Zukünfte ermöglichen und das ‚Wir‘ stärken, bereiten wir die Generation von morgen bestmöglich auf eine Welt vor, deren Komplexität wir heute nur erahnen können (Rachbauer & Kolbeck, 2024b).

Literaturverzeichnis

Becker, M., & Dobbelsstein, P. (2023). Chatbots als pädagogische Herausforderung für Schule und Unterricht. *TATuP – Zeitschrift für Technikfolgenabschätzung in Theorie und Praxis*, 32(3), 34–41.

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>

Cechovsky, N., & Malli-Voglhuber, C. (2025). Von der Hochschule ins Klassenzimmer: Die Rolle der KI in der Lehrer:innenbildung. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 20(SH-KI-2), 143–164. <https://doi.org/10.21240/zfhe/SH-KI-2/08>

Cynthia, B. (2022). Emotion, social robots, and a new human-robot relationship. *Proceedings of the Genetic Evolutionary Computation Conference*. <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3512290.3543633>

Drath, K. (2021). Die Geschichte des Coachings. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (4. Aufl., S. 17–35). Hogrefe.

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>

Moor, I., Bieber, J., Niederschuh, L., & Winter, K. (2022). Die Bedeutung schulischer Gesundheitsförderung für die Erhöhung gesundheitlicher Chancengleichheit [The role of health promoting schools for increasing health equity]. *Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz*, 65(7-8), 749–757. <https://doi.org/10.1007/s00103-022-03551-w>

Rachbauer, T. (2025a). WERTvolle Bildung. Eine Reflexion über Werte und Bildung mit Einbindung von KI. *#schuleverantworten*, 5(3), 97–107. <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2025.i3.a543>

Rachbauer, T. (2025b). 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. (2024a). KI und Coaching in der Schule. *#schuleverantworten*, 4(2), 17–25. <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2024.i2.a428>

Rachbauer, T. & Kolbeck, A. (2024b). Auswirkungen von Coaching und KI auf die Health Literacy und das Wohlbefinden von Jugendlichen. *#schuleverantworten*, 2024(4), 36–42.

<https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2024.i4.a490>

Wustmann, C. (2005). Die Blickrichtung der neueren Resilienzforschung: Wie Kinder Lebensbelastungen bewältigen. *Zeitschrift für Pädagogik*, 51(2), 192–206.

<https://doi.org/10.25656/01:4748>

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