

Irene Fuchsluger

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

Petra Lichtenschopf

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

Wertschätzende Beziehungskultur

Professionelle Beziehungsgestaltung im System Schule

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2026.i2.a675>

Wertschätzende Beziehungskultur bildet die zentrale Grundlage für Schulqualität und die nachhaltige Entwicklung von Schulen als lernende Organisationen. Sie prägt nicht nur Lernprozesse, Bildungsbiografien und das Selbstkonzept von Schüler*innen, sondern auch die langfristige Stabilität des Systems Schule. Nachhaltigkeit im Sinne einer langfristig stabilen, von gemeinsamen Werten getragenen Schulentwicklung wird dabei nicht ausschließlich als inhaltliches Bildungsziel verstanden, sondern als gelebte Kultur des Miteinanders, die Belastbarkeit und Vertrauen stärkt und die Verantwortungsübernahme fördert. Der Beitrag zeigt auf, wie Lehrpersonen und Schulleitungen durch Transparenz, Partizipation und wertschätzende Kommunikation Rahmenbedingungen schaffen können, in denen professionelle Beziehungsgestaltung nachhaltig verankert wird. Auf Basis einer Masterarbeit sowie Aspekten eines praxisorientierten Leitfadens werden zentrale Dimensionen professioneller, wertschätzender Beziehungskultur skizziert und deren Bedeutung für Führungshandeln, Kollegium sowie Zusammenarbeit mit Schüler*innen herausgearbeitet.

Beziehungskultur, Wertschätzung, Kommunikation, Kooperation

Grundlagen – Kontakt – Begegnung – Beziehung

Schulen sind Orte der Begegnung, des Lernens, des In-Kontakt-Tretens. Fach- und Lehrpersonen sowie Schulleitungen tragen daher Verantwortung dafür, wie diese Kontakte sich zu tragfähigen Beziehungen entwickeln und im schulischen Alltag gestaltet und gepflegt werden. Ebenso kommt der Schulleitung hierbei eine entscheidende Rolle zu, da sie die Beziehungskultur durch ihr Führungshandeln prägt, unterstützt und weiterentwickelt. Wie Enssen (2025) anmerkt, gilt eine wertschätzende Beziehungskultur im Kollegium als zentraler Bestandteil erfolgreicher Schulentwicklung und wird maßgeblich durch das Führungshandeln der Schulleitung beeinflusst. Die empirische Bildungsforschung (Enssen 2025, Huber 2020, Kemethofer

et al. 2025) hebt hervor, dass Schulleitungen sowohl strukturelle als auch soziale Rahmenbedingungen gestalten, die Kooperation und professionelle Beziehungen im Kollegium fördern.

Der Begriff Kontakt leitet sich vom lateinischen „contactus“ ab und bedeutet Begegnung oder auch Berührung. Als Sammelbegriff bezeichnet er zunächst das Aufeinandertreffen von zwei oder mehreren Menschen. Begegnungen werden als intensivere Formen von Kontakt verstanden, in denen Personen in eine dialogische Resonanz treten und ein wechselseitiges Hin und Her entsteht. Aus wiederholten und vertieften Begegnungen können sich Beziehungen entwickeln (Baer & Koch, 2020).

Beziehungen und die daraus entstehende emotionale Verbundenheit resultieren aus Begegnung und Resonanz. Beide Aspekte beeinflussen die Gestaltung von professionellen, pädagogischen (Arbeits-)Beziehungen. Damit Schüler*innen sich gut auf Lernprozesse einlassen können, brauchen sie tragfähige und verlässliche Beziehungen zu ihren Lehrpersonen. Weiters benötigen Lehrpersonen eine positive und wertschätzende Beziehung zur Schulleitung und zur Kollegenschaft. Diese positive und wertschätzende Beziehung wirkt sich wiederum auf die Arbeitszufriedenheit und in weiterer Folge auf die Gesundheit von Lehrer*innen aus (Halfmann, 2023). Eine grundlegende Voraussetzung für eine wertschätzende Beziehungskultur ist der Aufbau von Vertrauen. Vertrauen bildet die Basis für Kooperation und kollektive Lernprozesse und wird durch transparentes, verlässliches und faires Führungshandeln gestärkt (Warwas & Helm, 2019). Schulleitungen tragen insbesondere durch konsistente Entscheidungen und einen konstruktiven Umgang mit Konflikten zur Etablierung eines solchen Vertrauensklimas bei.

Für die Praxis bedeutet dies konkret, dass Schulleitungen durch transparente Entscheidungsprozesse, verlässliche Kommunikation und einen konstruktiven Umgang mit Konflikten aktiv zum Aufbau eines tragfähigen Vertrauensklimas beitragen.

Wertschätzende Beziehungsgestaltung erfordert neben einer klaren und bewussten Auseinandersetzung mit dem Spannungsfeld von Nähe und Distanz auch eine kontinuierliche Selbstreflexion hinsichtlich Rollenklarheit, Führungsverantwortung und der würdevollen Gestaltung von Beziehungen. Gelebte pädagogische Beziehung bedeutet authentische Begegnungen auf Basis von Gleichwürdigkeit. Dies beinhaltet, die gleiche Würde aller Beteiligten anzuerkennen, auf Machtausübung zu verzichten und so tragfähige Verbindungen als Grundlage für Lernen und Entwicklung im schulischen Raum zu schaffen (Baer & Koch, 2020).

Aus diesen Merkmalen von Beziehungen ergeben sich spezifische Anforderungen an Schulleitungen und Lehrpersonen, die ihre Rolle als professionelle Beziehungsgestalter*innen bewusst reflektieren müssen.

Wertschätzende Beziehungen brauchen Reflexion und Haltung

Professionelle Beziehungsgestaltung erfordert eine bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung. Lehrpersonen und Schulleitungen sind gefordert, ihre Motive, Werte und Er-

wartungen zu reflektieren und deren Einfluss auf ihr pädagogisches Handeln zu erkennen. Hehn-Oldigens (2021) beschreibt mögliche Facetten, um sich mit der Thematik „Beziehung als Beruf“ mehrperspektivisch auseinanderzusetzen:

- Klärung des eigenen Selbstkonzeptes und des Rollenverständnisses.
- Reflexion persönlicher Prägungen und biografischer Erfahrungen.
- Nachdenkprozess zum Umgang mit Irritationen, Konflikten und Belastungen.
- Professioneller Umgang mit herausfordernden Situationen, um beziehungsorientiert handeln zu können.

Die oben dargestellten Selbstreflexionsbereiche laden dazu ein, die eigene Wirkmächtigkeit als Lehrperson und als Schulleitung zu reflektieren und den Einfluss auf die Gestaltung wertschätzender Beziehungen sowie auf eine nachhaltige und förderliche Lernkultur bewusst wahrzunehmen. Professionelle Beziehungen erfordern jedoch nicht nur Selbstreflexion, sondern ebenso die bewusste Auseinandersetzung mit beziehungsförderlichen Haltungen und gelingenden Kommunikationsstrukturen, um Menschen wachsen zu lassen, sie zu stärken und Vertrauen aufzubauen (Hehn-Oldigens, 2021). Im schulischen Alltag zeigt sich dies beispielsweise darin, dass Lehrpersonen und Schulleitungen bewusst Räume für Reflexion schaffen, Rückmeldungen einholen und ihr eigenes Handeln regelmäßig hinterfragen.

Darüber hinaus spielt die kommunikative Praxis der Schulleitung eine zentrale Rolle. Wertschätzende, respektvolle und dialogorientierte Kommunikation sowie die Vorbildfunktion der Schulleitung prägen die Interaktionskultur im Kollegium nachhaltig. Dieses Führungsverhalten wird häufig im Rahmen transformationaler Führung beschrieben, die sich positiv auf Motivation, Engagement und Schulklima auswirkt (Warwas & Helm, 2019).

Diese Haltungen und kommunikativen Prinzipien manifestieren sich im schulischen Alltag in den konkreten Interaktionen aller Beteiligten. Wertschätzung, professionelle Beziehungsgestaltung durch Reflexion und Haltung sowie achtsame Kommunikation zeigen sich insbesondere darin, wie es allen Personen im Schulsystem gelingt, aktiv zuzuhören und die Anliegen sowie die Perspektiven des Gegenübers zu verstehen (Klaffke, 2024).

Gordon (2021) betont, dass beziehungsförderliche Kommunikation darauf abzielt, sowohl zu verstehen als auch verstanden zu werden. In diesem Zusammenhang formuliert er Kommunikationsrichtlinien, die darauf ausgerichtet sind, Gespräche stabil zu halten und die Beziehung nicht zu gefährden. Gordon definiert dazu folgende vier wesentliche Aspekte in der Kommunikation, die eine beziehungsförderliche und nachhaltige Umgangskultur unterstützen (Gordon, 2021):

- Die Bereitschaft, achtsam zuzuhören.
- Die Fähigkeit, sich angemessen und zum passenden Zeitpunkt mitzuteilen.
- Den konstruktiven Umgang mit Konflikten, sodass keine nachträglichen Verlierer zurückbleiben.
- Die Offenheit, einen Dialog zu initiieren und diesen auch kontinuierlich fortzuführen.

Konkret lässt sich dies im schulischen Alltag daran erkennen, dass Gespräche bewusst dialogisch gestaltet werden, aktives Zuhören praktiziert wird und Konflikte lösungsorientiert und ohne Gesichtsverlust für Beteiligte bearbeitet werden.

Zusammenfassend wird festgehalten, dass eine ressourcenorientierte Haltung dabei unterstützt, nicht Defizite, sondern Entwicklungspotenziale in den Blick zu nehmen. Dies stärkt sowohl die Qualität professioneller Beziehungen als auch die Entwicklung positiver Selbstkonzepte bei allen Beteiligten und wird durch entsprechendes Führungshandeln zusätzlich gefördert.

Beziehungsförderliche Haltung baut Brücken

Schley & Schratz (2021) betonen, dass Beziehungen existenziell für ein gelingendes Miteinander im Unterricht sind und alle Akteure wie Schulleitung und Lehrpersonen wissen sollten, wie sie professionelle Beziehungen gestalten und Bindungen, Ermutigungen und Halt geben können. In Schulen sollte eine offene Kultur des Zuhörens, des Neinsagens, des konstruktiven Umgangs mit Streit und Konflikten vorhanden sein. Lehrpersonen werden oftmals zu prägenden Bezugspersonen. Damit verbunden ist eine besondere Verantwortung für den professionellen Umgang mit Diversität. Dieser setzt Akzeptanz und Verständnis voraus, um tragfähige Beziehungen zu allen Personen des Schulalltags aufzubauen, unabhängig von deren individuellen Voraussetzungen und Erfahrungen (Schley & Schratz, 2021).

Diese beziehungsförderliche Haltung baut Brücken, indem sie die Vielfalt an Perspektiven, Zugängen und Unterschiedlichkeiten als Ressourcen anerkennt und aushält. In der Fachsprache wird dies als Ambiguitätstoleranz - die Fähigkeit, Widersprüchlichkeiten auszuhalten und Vielschichtigkeiten zu akzeptieren - bezeichnet (Halfmann, 2023).

Somit stellt sich die Frage, wie aus individuellen Haltungen und Handlungen eine gemeinsame Kultur im System Schule entstehen kann. Die Gestaltung von Beziehungskultur als gemeinsame Aufgabe der gesamten Schule rückt damit in den Fokus.

Beziehungskultur schaffen

Eine wertschätzende Beziehungskultur entsteht aus dem Zusammenspiel individueller Haltungen und organisationaler Rahmenbedingungen. Entscheidend ist eine Grundhaltung, die von Offenheit, Reflexionsbereitschaft, Ambiguitätstoleranz und gegenseitiger Wertschätzung geprägt ist (Halfmann, 2023).

Diese Haltung ermöglicht es, Unterschiede als Ressource zu begreifen und Spannungen konstruktiv zu nutzen. Damit Beziehungskultur im Schulalltag wirksam wird, braucht es neben individueller Kompetenz auch strukturelle Unterstützung, etwa durch Austauschformate, gemeinsame Reflexion und klare Kommunikationsstrukturen (Halfmann, 2023). Konkret zeigt sich dies im Führungshandeln etwa durch die Etablierung regelmäßiger Teamformate, kollegialer Fallberatungen oder strukturierter Feedbackprozesse.

Um eine solche Beziehungskultur nicht dem Zufall zu überlassen, braucht es Anlässe und Gelegenheiten zur bewussten Selbstreflexion. Gezielt gewählte Reflexionsfragen können unterstützen, die eigene beziehungsförderliche Haltung, Prägungen und Interaktionsmuster im schulischen Alltag zu analysieren und weiterzuentwickeln. Die Etablierung einer solchen Beziehungskultur ist jedoch ohne gezieltes Führungshandeln nicht denkbar.

Leitfragen zur beziehungsförderlichen Haltung

Die folgenden Leitfragen bieten eine Möglichkeit, die eigene Haltung und Praxis systematisch zu reflektieren. Diese Leitfragen wurden als Reflexion für die Interaktion von Lehrer*innen mit Schülerinnen und Schülern erstellt. Durch diese Fragen können schulische Führungskräfte das pädagogische Personal zur Reflexion anregen und ein Nachdenkprozess kann initiiert werden. Nehmen Sie sich Zeit für eine bewusste Reflexion und gehen Sie einzelnen (ausgewählten) Fragen nach (Fuchsluger, 2026):

- ✓ Welche persönlichen Werte leiten Ihr pädagogisches Handeln und Ihre Interaktionen mit Schüler*innen bzw. Lehrpersonen? Welcher Wert ist Ihnen aktuell besonders wichtig?
- ✓ Wie gelingt es Ihnen, beziehungsförderliche Haltungen im Unterricht bzw. im Schulalltag erlebbar zu machen?
- ✓ In welchen Situationen könnten für Sie als Lehrperson bzw. als Schulleitung (Werte-) Konflikte im Umgang mit Schüler*innen bzw. Lehrpersonen entstehen und wie würden Sie derzeit damit umgehen?
- ✓ Wie gehen Sie im Sinne Ihres Professionsbewusstseins mit (Werte-)Konflikten um, und wie gelingt es Ihnen, die darin liegende Ambiguität wahrzunehmen und anzuerkennen?
- ✓ Können Schüler*innen bzw. Lehrpersonen Ihre Werthaltungen in Ihren Interaktionen und Verhaltensweisen erkennen und wahrnehmen? Wie bringen Sie diese zum Ausdruck?
- ✓ Wie haben Ihre persönlichen Bindungserfahrungen und Prägungen, beispielsweise aus der eigenen Kindheit, Ihre derzeitige Sicht auf die Bildung und Betreuung von Schüler*innen bzw. Führung von Lehrpersonen beeinflusst?
- ✓ Können Sie eigene Muster – wie beispielsweise Nähe und Distanz oder Abwehrhaltungen - in den Interaktionen mit Schüler*innen bzw. Lehrpersonen erkennen? Spielen dabei Ihre Bindungs- und Prägungserfahrungen aus der eigenen Kindheit eine Rolle?
- ✓ Welche Situationen im Schulalltag fordern Sie besonders? Wie sieht Ihre derzeitige Vorgehensweise dazu aus? Sind sie damit zufrieden?
- ✓ Wann und unter welchen Umständen gelingt es Ihnen besonders gut, wertschätzende und lernförderliche Interaktionen im Unterricht aufzubauen?

- ✓ Welche beziehungs- und kommunikationsförderlichen Interaktionen setzen Sie im Gespräch mit Schüler*innen bzw. Lehrpersonen häufig und gezielt ein? – z.B. aktives Zuhören, Kommunikation auf Augenhöhe, Feedback etc.



Eigene Darstellung Irene Fuchsluger

Kritischer Gedankenimpuls:

Die Reflexion über Werte und Haltungen birgt die Gefahr der Selbstbestätigung. Fordern Sie sich daher heraus, auch Ambivalenzen, blinde Flecken und Wertekonflikte zu beleuchten und holen Sie gezielt Feedback von außen ein. Die Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven zum Beispiel durch kollegiale Rückmeldungen, professionelle Beratung oder Supervision, kann wertvolle Impulse liefern und Ihre professionelle Weiterentwicklung unterstützen (Fuchsluger, 2026).

Für die Praxis bedeutet dies, dass solche Reflexionsprozesse nicht punktuell, sondern kontinuierlich im Schulalltag verankert werden sollten, beispielsweise im Rahmen von Teamsitzungen und pädagogischen Konferenzen.

Wertschätzendes Feedback aus der Perspektive der Schulleitung, im Anschluss an die Leitfragen, kann Lehrpersonen zusätzlich darin bestärken, ihre eigenen Haltungen zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Zugleich trägt diese Form der Rückmeldung dazu bei, Lehrpersonen in ihrem professionellen Handeln im schulischen Alltag zu unterstützen.

Bedeutung der Schulleitung im Hinblick auf wertschätzende Führungskultur

Der Schulleitung kommt eine Schlüsselrolle bei der Entwicklung einer wertschätzenden Beziehungskultur zu. Ihr Handeln beeinflusst sowohl strukturelle Rahmenbedingungen als auch die Qualität sozialer Interaktionen im Kollegium.

Ein wesentlicher Faktor ist die Partizipation der Lehrkräfte. Konkret lässt sich dies im Führungshandeln daran erkennen, dass Schulleitungen Entscheidungsprozesse transparent gestalten, Verantwortung bewusst delegieren und Beteiligungsformate aktiv fördern. Empirische Befunde zeigen, dass partizipative Strukturen die Kooperation und das Engagement im Kollegium signifikant erhöhen (Rolff et al., 2021).

Neben relationalen Aspekten sind auch strukturelle Bedingungen entscheidend. Schulleitungen schaffen durch die Etablierung von Teams, regelmäßigen Austauschformaten und gezielten Maßnahmen der Personalentwicklung Gelegenheiten zur Zusammenarbeit. Diese Strukturen unterstützen nicht nur den fachlichen Austausch, sondern fördern auch gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung (Rolff et al., 2021).

Zudem ist die Entwicklung gemeinsamer Werte und Überzeugungen („shared beliefs“) von zentraler Bedeutung. Schulleitungen initiieren und moderieren Prozesse, in denen pädagogische Zielvorstellungen gemeinsam entwickelt werden. Solche kollektiven Orientierungen wirken identitätsstiftend und tragen zur Stabilisierung einer wertschätzenden Beziehungskultur bei (Steinmann et al., 2025).

Schließlich beeinflusst die Schulleitung das Schulklima maßgeblich. Ein von Respekt, Vertrauen und Fehlerfreundlichkeit geprägtes Klima wirkt sich positiv auf das Wohlbefinden und die Kooperationsbereitschaft der Lehrkräfte aus (RADIX, 2022). Die gezielte Förderung eines solchen Klimas ist daher eine zentrale Führungsaufgabe und leistet einen nachhaltigen Beitrag zur Qualität schulischer Zusammenarbeit und zur langfristigen Schulentwicklung.

Daher lässt sich zusammenfassend festhalten, dass ein beziehungsorientiertes Führungsverständnis über rein organisatorische Steuerung hinausgeht und den Fokus konsequent auf die Qualität der professionellen Beziehungen im schulischen Alltag richtet.

Fazit

Im schulischen Alltag zeigt sich somit, dass Beziehungskultur nicht abstrakt bleibt, sondern in konkreten Interaktionen, Strukturen und Kommunikationsformen sichtbar wird.

Eine wertschätzende Beziehungskultur entsteht durch das Zusammenspiel von reflektierter Haltung, professioneller Kommunikation und unterstützender organisationaler Strukturen. Schulleitungshandeln ist dabei wesentlich als beziehungsorientierte Führungsaufgabe zu verstehen.

Im Führungshandeln bedeutet dies konkret, dass durch vertrauensbildendes Verhalten, partizipative Strukturen und die Förderung gemeinsamer Werte eine nachhaltige Kultur des Miteinanders entstehen kann, die Lernen, Zusammenarbeit und Schulentwicklung gleichermaßen stärkt. Eine solche Kultur ist kein Zufallsprodukt, sondern Ergebnis reflektierter Haltung und gezielter Gestaltung. Schulische Entwicklungen sind untrennbar mit gelingenden Beziehungen verbunden. Eine dialogisch geprägte Beziehungskultur bildet somit nicht nur den Rahmen, sondern das Fundament für Schulqualität und nachhaltige Entwicklung als lernende Organisation im System Schule.

Literaturverzeichnis

Baer, U., & Koch, C. (2020). *Pädagogische Beziehungskompetenz. Grundlagen für Erzieher*innen und Lehrer*innen*. Cornelsen.

Fuchsluger, I. (2026). *Professionelle Beziehungsgestaltung und Classroom Management als Grundlage gelingender Lehr- und Lernbedingungen. Ausgewählte Aspekte zur Entwicklung von wertschätzenden Beziehungskompetenzen zwischen Lehrpersonen und Schüler*innen* (Unveröffentlichte Masterarbeit). Pädagogische Hochschule Oberösterreich.

- Enssen, S. (2025). *Wahrnehmung und Strategien von Schulleitungen im Umgang mit der Heterogenität ihrer Schülerinnen*. Springer.
- Gordon, T. (2021). *Gute Beziehungen. Wie sie entstehen und stärker werden. Wirksame Konfliktbewältigung in Familie und Beruf*. Klett-Cotta.
- Halfmann, K. (2023). *Haltung. Ein Praxisbuch für mehr Professionalität im pädagogischen Alltag*. Rowohlt.
- Hehn-Oldiges, M. (2021). *Wege aus Verhaltensfallen. Pädagogisches Handeln in schwierigen Situationen*. Beltz.
- Huber, S. (2020). *Unterstützung – Kooperation – Kontrolle: Zum Verhältnis von Schulaufsicht und Schulleitung in der Schulentwicklung*. Springer.
- Klaffke, T. (2024). *Klassenführung neu denken. Classroom Management in herausfordernden Zeiten*. Klett/Kahlmeyer.
- Kemethofer, D., Helm, C. & Warwas, J. (2025). *Welche Rolle spielen lehr-lern-theoretische Überzeugungen von Schulleitungen und Lehrpersonen für die Unterrichtsqualität? Befunde aus einer Vollerhebung in Österreich*.
- RADIX. (2022). *Die Bedeutung des Schulklimas für die Schulentwicklung*. RADIX Stiftung.
<https://www.radix.ch>
- Rolff, H.-G., Buhren, C. G., Lindau-Bank, D., & Müller, S. (2021). *Schulentwicklung kompakt: Modelle, Instrumente, Perspektiven (3. Aufl.)*. Beltz.
- Schley, W., & Schratz, M. (2021). *Führen mit Präsenz und Empathie. Werkzeuge zur schöpferischen Neugestaltung von Schule und Unterricht*. Beltz.
- Steinmann, I., Youngs, P., & King, M. B. (2025). *Shared beliefs and instructional leadership in schools*. *Journal of Educational Research*, 118(2), 123–138.
- Warwas, J., & Helm, C. (2019). *Unterstützendes Führungsverhalten und Beziehungskultur in Schulen*. *Zeitschrift für Bildungsforschung*, 9(2), 123–140. <https://doi.org/10.1007/s35834-019-00230-w>

Autorinnen

Irene Fuchsluger, BEd. MEd.

Seit 1995 Lehrperson an der BAfEP Amstetten; ausgebildeter Peer-Coach für Mediation und ausgebildete Mediatorin nach österr. Zivilrechts-Mediations-Gesetz (ZivMediatG); ausgebildete Schüler*innen- und Bildungsberaterin; seit 2023 Mitverwendung als Schulentwicklungsberaterin an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich

Kontakt: irene.fuchsluger@ph-noe.ac.at



Petra Lichtenschopf, BEd. MA MEd

Seit September 2021 Schulentwicklungsberaterin an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich; Schwerpunktbereiche: Schulentwicklungsberatung, Berufseinstieg sowie Qualitätsentwicklung an Schulen.

Kontakt: p.lichtenschopf@ph-noe.ac.at