

Michaela Tscherne

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

im Gespräch mit

Petra Heißenberger

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

Vertrauen – Schlüssel für den Führungserfolg

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2023.i4.a379>



Petra Heißenberger, HS-Prof. Mag. Dr. BEd MSc leitete von 2013 bis 2022 das Zentrum Leadership an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich (PH NÖ). Seit 2022 ist sie Leiterin des Departments Führungskultur an der PH NÖ. Sie hat die Hochschulprofessur für Schulmanagement inne und ist Fortbildnerin für schulische Führungskräfte. Petra Heißenberger forscht im Bereich Führungspersönlichkeit und nimmt an verschiedenen Projekten teil. Sie schreibt Bücher und Zeitschriftenbeiträge im Kontext Schulmanagement, ist Mitherausgeberin des Web-Journals #schuleverantworten und Herausgeberin des Web-Journals R&E-SOURCE.

Foto: privat

Sie leiten an der PH NÖ das Department Führungskultur. Eine moderne Führungskultur basiert auf Vertrauen. Warum ist Vertrauen wichtig?

Petra Heißenberger: Zwischenmenschliches Zusammenleben basiert grundsätzlich auf Vertrauen. Besonders im Kontext Führung stellt eine gesunde Vertrauensbasis die Grundlage für



Wirksamkeit dar. Wer als (schulische) Führungskraft wirken möchte, muss Vertrauen in seine Mitarbeiter*innen haben. Wer anordnet und befiehlt, kann kein Vertrauen aufbauen.

Vertrauen gilt als Schlüssel für den Führungserfolg. Aber wie lässt sich Vertrauen aufbauen und pflegen? Wann, wo und wie entsteht Vertrauen? Wie zeigen Sie als Führungskraft Vertrauen?

Es gibt viele Möglichkeiten, im schulischen Alltag Vertrauen zu zeigen, für Lehrpersonen gibt es zahlreiche Situationen, dieses Vertrauen anzunehmen und zu zeigen, dass es berechtigt ist und Früchte trägt. Ich möchte dies anhand eines Beispiels verdeutlichen: Grundsätzlich sollte man sich als Führungsperson regelmäßig fragen, ob Selbst- und Fremdbild im Bezug auf die Führungsrolle und das Führungsverhalten übereinstimmen. Dazu benötigt man das Feedback der Kolleg*innen und das Vertrauen in selbige. Ein besonderer Vertrauensbeweis besteht darin, die Lehrpersonen als Führungskraft nicht nur um Feedback zu fragen, sondern ihnen auch rückzumelden, wie Sie mit diesem Feedback arbeiten:

- ✓ Was war für mich als Führungsperson am Feedback der Lehrpersonen überraschend?
- ✓ Was stimmt mit der eigenen Einschätzung überein?
- ✓ Welche konkreten Rückmeldungen geben mir Anlass, mich selbst weiterzuentwickeln?

Wenn Sie als Schulleitung dem Feedback Ihrer Kolleg*innen vertrauen und selbiges für Ihre persönliche Weiterentwicklung nutzen, steigt die Bereitschaft Ihrer Kolleg*innen, Feedback von Ihnen anzunehmen, Ihnen zu vertrauen. Über das Feedback der Kolleg*innen als Führungsperson zu reflektieren, stellt eine wunderbare Möglichkeit dar, sich weiterzuentwickeln und dadurch Vertrauen aufzubauen.

Holen Sie als Schulleitung beispielsweise auch in Mitarbeiter*innengesprächen Feedback zu Ihrer Führung ein! Nutzen Sie diese wertvolle Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung.

Ich vertraue auf dein Feedback!

Ich vertraue deinem Feedback und nutze dieses für meine persönliche Weiterentwicklung!

Dieser Satz könnte Ihr Motto sein, wenn Sie daran arbeiten, Vertrauen aufzubauen! Um die eigene Professionalität noch mehr zu steigern, empfiehlt es sich, Selbst- und Fremdbild im Kontext der Führung gegenüberzustellen.

Führungsvertrauen ist Zutrauen und Zumuten. Welchen Zugang haben Sie persönlich als Führungskraft dazu? Was sind Ihrer Ansicht nach die speziellen Herausforderungen dabei?

Vertrauen und gleichzeitig weiterentwickeln – darin besteht die große Herausforderung für Führungskräfte! Das Gestalten eines Schulstandortes sollte im gemeinsamen Vertrauen geschehen, Ideen aller Beteiligten sollten einfließen. Hier ist Mut der Führungsperson gefragt! Vielleicht wäre es tatsächlich kurzfristig gesehen einfacher, als Führungskraft den Weg und die Aufgaben für alle am Schulleben beteiligten Personen genau vorzugeben, die Schritte zu definieren. Das impliziert aber, dass die Führungskraft nur Vertrauen in sich selbst hat. Diese Art des Führens basiert also nicht auf dem Vertrauen, dass alle Kolleg*innen gute Ideen und



Visionen haben können, die einen Beitrag zur gemeinsamen Weiterentwicklung leisten können. Binden Sie daher möglichst viele Beteiligte in Weiterentwicklungsprozesse ein und vertrauen Sie auf deren Potentiale!

Sie kennen sicherlich die Redewendung „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ Kommt Führung ohne Kontrolle aus?

Mir gefällt der Satz etwas verändert besser: *Grundsätzliches Vertrauen ist wichtig, Kontrolle ist manchmal nötig.* Es ist nicht das Ziel, ohne Kontrolle auskommen zu müssen. Nicht die Führungsperson, die nicht kontrolliert, ist die bessere, sondern die, die weiß, wann und wie man Kontrolle einsetzen kann und was sie bewirkt.

Kontrolle per se ist keine schlechte Sache, es geht eher darum, wie man als Führungskraft kontrolliert, wenn dies sich als notwendig erweist. Anhand von reflektierenden Fragen in einem Gespräch kann „Kontrolle“ durchaus akzeptiert und nicht als unangenehm wahrgenommen werden. Ich denke, dass sich mit der Weiterentwicklung der Rolle der Führungskraft auch die Art und Weise des Kontrollierens geändert hat.

Wie sieht die gelebte Realität in Bezug auf Vertrauen und Kontrolle in Ihrem Department aus?

Mitarbeiter*innen und deren Fähigkeiten gut zu kennen, stellt für mich als Führungskraft die Ausgangsbasis dar. Immer, wenn jemand neu ins Team kommt, dauert es einige Zeit, um die genauen Potentiale der Einzelperson zu sehen und diese Person dann entsprechend einzusetzen. Sobald ich als Führungskraft die Stärken der Mitarbeiter*innen kenne, arbeiten diese mit großem Gestaltungsspielraum: Es wird nicht vorgegeben, wer wann wo und wie lange arbeiten muss, die Arbeitsfelder müssen erfüllt werden, darauf vertraue ich auch, zahlreiche Gespräche begleiten unsere Arbeit.

Auf die Kreativität der Einzelperson vertrauen!

Raum für Kreativität innerhalb eines vorgegebenen Rahmens muss für jede einzelne Person vorhanden sein. So entstehen beispielsweise neue Formate im Bereich der Fort- und Weiterbildung, die durch Anordnung der Führungskraft in ihrer Vielfalt vermutlich nicht entstanden wären, weil sie in den Köpfen der Mitarbeiter*innen – die sicher anders denken als die Führungskraft – geboren wurden. So können wir im gegenseitigen Vertrauen gemeinsam ganz neue Wege beschreiten!

An manchen Schulstandorten sind die zwischenmenschlichen Beziehungen – aus unterschiedlichen Gründen – sehr belastet. Was raten Sie Schulleitungen, die Vertrauen zwischen der Schulleitung und dem Kollegium und innerhalb des Kollegiums aufbauen wollen? Nennen Sie bitte drei konkrete Punkte!

- Übertragen Sie als Führungskraft Aufgaben an Ihre Kolleg*innen, ohne zu erwarten, dass diese so abgearbeitet werden müssen, wie Sie selbst es tun würden! Das zeigt, dass Sie als Führungskraft darauf vertrauen, dass die*der Kolleg*in es (anders) kann!



- Fragen Sie in unterschiedlichen Situationen – formell und informell – nach Feedback, das sich auf Sie als Führungsperson bezieht. Dadurch merken die Kolleg*innen, dass Ihnen persönliche Weiterentwicklung wichtig ist und Sie dies nicht nur von den Lehrpersonen erwarten, sondern auch selbst vorleben!
- Gehen Sie regelmäßig in den Unterricht Ihrer Lehrpersonen, nicht um Fehler zu suchen, sondern um Positives zu verstärken. Lob und Anerkennung sind ein wunderbarer Nährboden für Vertrauen und die Basis für den pädagogischen Dialog!

Worauf sollten schulische Führungskräfte besonders achten, wenn sie eine Kultur des Vertrauens aufbauen wollen?

Sie können als Schulleitung wirksam werden, indem Sie Ihre Lehrpersonen in ihrer Selbstwirksamkeit unterstützen, Ihnen das Gefühl geben, schwierige Situationen und Krisen aus eigener Kraft bewältigen zu können. Dies ist dann möglich, wenn Sie den Lehrpersonen gegenüber Vertrauen ausstrahlen, sowohl deren pädagogische als auch deren fachliche Kompetenzen betreffend.

Autorin

Michaela Tscherne, Prof. Dr. BEd MBA MSc

Professorin, Zentrumsleiterin und Qualitätsbeauftragte an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich; Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Leadership, Schulautonomie, Personalentwicklung, Qualitätsmanagement; zahlreiche Publikationen im Bereich Leadership und Berufsbildung; Schulbuchautorin.

Kontakt: michaela.tscherne@ph-noe.ac.at