

Irene Lampert
Pädagogische Hochschule Zürich

Führungsvertrauen und die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung in Organisationen

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2023.i4.a380>

Die nachhaltige Entwicklung ist zentral, um die ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Herausforderungen angehen zu können. Bildung wird dabei als Schlüsselinstrument zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung angesehen. Dieser Beitrag geht der Frage nach, wie die nachhaltige Entwicklung in Organisationen gefördert werden kann und welche Rolle dabei das Führungsvertrauen spielt. Dabei werden Ergebnisse von zwei empirischen Studien vorgestellt. Die erste Studie befasst sich mit der Entwicklung von nachhaltigen Organisationen im industriellen Sektor unter dem Blickwinkel des Führungsvertrauens. Die zweite Studie setzt sich mit dem Whole Institution Approach (WIA) zur Umsetzung der Sustainability Development Goals (SDGs) in Bildungsorganisationen auseinander, wobei unter anderem die Relevanz des Führungsvertrauens erörtert wird. Die Forschungsergebnisse legen nahe, dass eine Führung und ein Mitarbeitenumfeld, gekennzeichnet durch Vertrauen, klare Kommunikation und gemeinsame Visionen, Kooperationen, Partizipation und dynamische Strukturen, entscheidend für die Förderung von Nachhaltigkeit in Organisationen ist.

Führungsvertrauen, Nachhaltigkeit, Organisationsentwicklung

«The best way to find out if you can trust somebody is to trust them.»
Ernest Hemingway, 1950

Einleitung

Die Gesellschaft hat mit ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Herausforderungen zu kämpfen. Die Konsequenzen anthropogener Einflüsse auf die biologischen, geologischen und atmosphärischen Erdprozesse sind so stark, dass diese noch in 300.000 Jahren spürbar sein werden (Lampert & Niebert, 2019; O'Neill et al., 2018; Steffen et al., 2015). Die Bildung wird als ein zentrales Instrument gesehen, damit es gelingt, diese Herausforderungen zu bewältigen und zu einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft beitragen zu können (Ibisch et al., 2018; Lampert, Niebert & Wilhelm, 2021). Auch die Vereinten Nationen erkannten das

Potenzial der Bildung und betonen mit dem Ziel 4 „Hochwertige Bildung“ der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung deren Relevanz (UNESCO, 2014). Bildung für Nachhaltige Entwicklung wird definiert als die Vermittlung von Kompetenzen, um die Menschen zur aktiven Gestaltung einer ökologisch, sozial und wirtschaftlich nachhaltigen Gesellschaft zu befähigen (Ibisch et al. 2018; UNESCO, 2021). Insbesondere Führungspersonen tragen eine steuernde Rolle bei der Erreichung der Nachhaltigkeitsziele und sind damit Multiplikator*innen einer nachhaltigen Entwicklung. «The institution itself functions as a role model for the learners» (Rieckmann, 2018, S. 46). Die steuernde Rolle von Führungspersonen in Bildungsorganisationen zeigt sich aus unterschiedlichen Perspektiven: Einerseits dienen sie als Vorbilder und Impulsgeber für nachhaltige Praktiken und können durch ihre Entscheidungen und ihr Verhalten die Implementierung von Nachhaltigkeitsprinzipien massgeblich beeinflussen (Barth & Rieckmann, 2012). Andererseits haben sie durch ihre Kompetenzen die Möglichkeit, finanzielle und strukturelle Rahmenbedingungen zu schaffen, welche auf die Förderung von Nachhaltigkeit in der Organisation Einfluss nehmen (Cortese, 2003). Darüber hinaus können Führungspersonen durch Kooperationen mit externen Partnern und Stakeholdern die Wirksamkeit von Bildungsinitiativen für nachhaltige Entwicklung erweitern (Brundiers & Wiek, 2017). Schliesslich zeigt sich, dass die Führung eine tragende Rolle bei der Förderung von Nachhaltigkeit in Bildungsorganisationen mitbringt.

Führungsvertrauen und Nachhaltigkeit in Bildungsorganisationen

Folgend werden aktuelle empirische und theoretische Studien aufgezeigt, welche den Zusammenhang zwischen dem Führungsvertrauen und der Nachhaltigkeit in (Bildungs-) Organisationen aufzeigen. Leithwood, Harris, und Hopkins (2020) stellten in ihrer Untersuchung fest, dass Führungsvertrauen die Bereitschaft der Lehrpersonen erhöht, Veränderungen zu akzeptieren und zu unterstützen, was besonders für die Integration von Nachhaltigkeitsstandards entscheidend ist. Entsprechend hebt Spillane (2012) hervor, dass ein hohes Mass an Vertrauen zu effektiverer Kommunikation und Koordination innerhalb der Schule führt. Auch Bryk und Schneider (2017) stimmen mit diesen Ergebnissen überein, indem sie aufzeigen, dass Vertrauen grundlegend für den Aufbau von Beziehungen und Netzwerken innerhalb einer Schule ist. Dies ist wiederum Voraussetzung für die Umsetzung von komplexen und langfristigen Projekten, die oft tiefgreifende Veränderungen in der Schulpolitik und -praxis erfordern. Sergiovanni (2015) stellt dar, dass vertrauensvolle Führung die Motivation und Innovation der Lehrpersonen steigert (siehe auch Hargreaves und O'Connor, 2018). Damit wird die emotionale und motivationale Komponente von Vertrauen sichtbar. Gemäss Bäckman und Trafford (2017) führt Führungsvertrauen auch zu verstärkter Partizipation, welche wiederum bei nachhaltigkeitsrelevanten Projekten besonders wichtig ist. Bäckman und Trafford (2017) argumentieren, dass möglichst viele Stakeholder wie Lehrpersonen, Schüler*innen und Eltern in Entscheidungen zu nachhaltigkeitsrelevanten Fragen miteinbezogen werden sollen. Durch deren Einbindung wird nicht nur das Bewusstsein für nachhaltige Entwicklung erhöht, sondern auch die Entwicklung von nachhaltigen Verhaltensweisen und Einstellungen gefördert.

(siehe auch Reid, 2018). Eine wichtige Voraussetzung für Partizipation ist eine Organisationskultur, die von Vertrauen und Offenheit geprägt ist (Lampert, 2023). Damit Partizipation stattfinden kann, müssen folglich Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche dies ermöglichen (Lampert, 2023). Die Studien von Bryk und Schneider (2002) zeigen ausserdem, dass Führungsvertrauen zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit, einem stärkeren Engagement, höhere Motivation und einer besseren Leistung der Lehrpersonen und Schüler*innen führt (siehe auch Leithwood, Harris & Hopkins, 2020). Damit kann die Arbeit der Schulleitung selbst durch das Führungsvertrauen verbessert werden, indem strategische Ziele durch das vorhandene Engagement und die Motivation des Lehrpersonals einfacher erreicht werden können. Es lässt sich feststellen, dass Führungsvertrauen ein Umfeld schafft, in dem Lehrpersonen sich geschätzt fühlen und aktiv zur Erreichung der Ziele beitragen, was letztendlich zu einer höheren Schüler*innenleistung und Schulqualität führt (Robinson, Lloyd & Rowe, 2008).

Zusammengefasst zeigen die dargestellten empirischen und theoretischen Erkenntnisse, dass Vertrauen nicht nur eine zwischenmenschliche Komponente, sondern eben auch eine strukturelle Relevanz hat. Durch Führungsvertrauen und das daraus resultierende Engagement der Mitarbeitenden können strukturelle Transformationen von Organisation einfacher durchgeführt werden. Führungsvertrauen hat somit einen Einfluss auf die Beziehung und damit auch auf die Umsetzung von Strukturen, welche die nachhaltige Entwicklung in der Organisation fördern.

Folgend werden zwei empirische Studien aufgezeigt, welche sich mit der Förderung von Nachhaltigkeit in Organisationen auseinandersetzen. Die erste Studie von Toseef, Kiran, Zhuo, Jahangir, Riaz, Wei, Ghauri, Ullah und Ahmad (2022) befasst sich mit der Entwicklung von nachhaltigen Organisationen im industriellen Sektor, während die zweite Studie von Kohl, Purcell und Mader et al. (2022) den Whole Institution Approach zur Umsetzung der Sustainability Development Goals (SDGs) in Hochschulen diskutiert. Diese beiden Studien wurden exemplarisch gewählt, da sie aktuell sind und sich mit der Rolle der Förderung von Nachhaltigkeit in Organisationen sowie mit Führungsvertrauen auseinandersetzen.

Inspirierende Führung, innovative Kommunikation und Führungsvertrauen zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung in industriellen Organisationen

Die Studie von Toseef, Kiran, Zhuo, Jahangir, Riaz, Wei, Ghauri, Ullah und Ahmad (2022) ist eine der wenigen Studien, die spezifisch die Frage untersucht, welche Rolle das Führungsvertrauen bei der Gestaltung von nachhaltigeren Organisationen spielt. In der Studie wurde eine quantitative Befragung mit Mitarbeitenden und Führungskräften (n=152) von Organisationen im industriellen Sektor in Yunnan, China, vorgenommen (Toseef et al., 2022). Ziel war es zu erörtern, inwiefern das Führungsvertrauen die Entwicklung von nachhaltigen Prozessen und Strukturen in den Organisationen beeinflusst. Durch die SDGs sind Organisationen weltweit gefordert, ihre betrieblichen Standards neu auszulegen, um den Anforderungen für nachhaltige Entwicklung gerecht zu werden. Die drei Prinzipien der Nachhaltigkeit beinhalten soziale, wirtschaftliche und ökologische Interessen, sodass nachhaltige Organisationen so zu gestalten

ten sind, dass die Ressourcen für zukünftige Generationen gesichert, erhalten und verbessert werden (Goyal et al., 2013). Oder wie es Möller (2010, S. 45) formuliert: „Eine nachhaltige Entwicklung berücksichtigt, dass Umwelt- und Entwicklungsziele nur erreichbar sind, wenn ökologische, soziale und wirtschaftliche Zusammenhänge gleichwertig beachtet werden (3 Säulen-Modell der Nachhaltigkeit).“ Die drei Prinzipien der Nachhaltigkeit werden je nach Ausgangslage – ökologische, ökonomische und soziale Perspektive – unterschiedlich betont (Möller, 2010).

Ergebnisse

Die Ergebnisse von Toseef et al. (2022) zeigen auf, dass die Implementierung von Nachhaltigkeit dynamische Organisationsstrukturen erfordert. Diese dynamischen Organisationsstrukturen werden wiederum durch die Führung in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden entwickelt (Toseef et al., 2022). Kennzeichnend für dynamische Organisationsstrukturen ist ihre Flexibilität. Burns und Stalker (2001) zeigen auf, dass dynamische Organisationen weniger hierarchisch aufgebaut und mehr auf Netzwerke ausgerichtet sind. Diese Strukturen ermöglichen es Unternehmen, sich schnell an Marktveränderungen anzupassen und Innovationen zu fördern (Burns & Stalker, 2001). Uhl-Bien und Marion (2009) stellen entsprechend dar, dass in dynamischen Strukturen Entscheidungsbefugnisse auf niedrigere Ebenen verteilt werden, um die Reaktionsfähigkeit und Agilität der Organisation zu verbessern (siehe auch Schreyögg & Sydow, 2010). Dies ermöglicht es Mitarbeitenden auf verschiedenen Ebenen, proaktiv und autonom zu handeln (Uhl-Bien & Marion, 2009). Dadurch wird wiederum die Innovationsfähigkeit und Problemlösekompetenz durch die Mitarbeitenden erhöht. Teams können flexibler auf Herausforderungen reagieren und kreative Lösungen entwickeln (Anand & Manz, 2007). Dies sind Elemente, welche bei der Implementation von nachhaltiger Entwicklung in einer Organisation entscheidend sind.

Gemäss Di Fabio (2017) sind die Mitarbeitenden bei Transformationen von Organisationen ein elementarer Baustein für deren Erfolg und aus diesem Grund ist es wichtig, Mitarbeitende für die Transformation gewinnen zu können. Führungsvertrauen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Transformationen unterstützt und akzeptiert werden (Toseef et al., 2022). Um die Transformation in nachhaltigere Organisationen erfolgreich zu bewältigen, ist gemäss Toseef et al. (2022) ein solides System effektiver Kommunikation massgeblich. Das individuelle und organisatorische Vertrauen zwischen den Mitarbeitenden einer Organisation muss sichergestellt sein, um ein Gefühl der Teambindung während des Veränderungsprozesses zu erreichen. Die Studie von Toseef et al. (2022) liefert zusammengefasst empirische Belege für den Zusammenhang zwischen Führungsvertrauen, innovativer Kommunikation und der Förderung von Nachhaltigkeitstransformationen in Organisationen (siehe Abbildung 1).

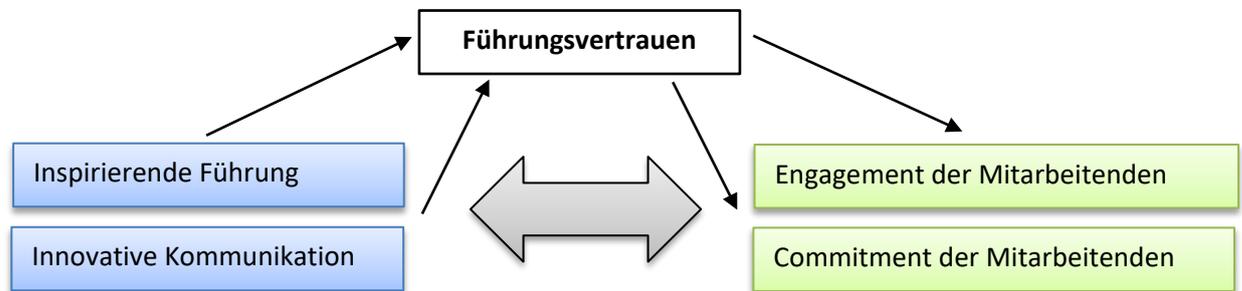


Abbildung 1: Konzeptueller Zusammenhang Wirkungskomponenten (angelehnt anToseef et al., 2022)

Die Ergebnisse der Studie stellen dar, wie die drei Elemente Führungsvertrauen, inspirierende Führung und innovative Kommunikation mit dem Engagement und dem Commitment der Mitarbeitenden zusammenhängen. Es konnte quantitativ aufgezeigt werden, dass sowohl Führungsvertrauen, inspirierende Führung als auch innovative Kommunikation einen signifikanten Einfluss auf das Engagement und das Commitment der Mitarbeitenden haben (Toseef et al., 2022). Dabei wurde auch untersucht, ob es Effekte im Bezug zum Alter und Bildung auf das Mitarbeiterengagement und -commitment gibt. Interessanterweise zeigte sich, dass sowohl das Alter als auch die Bildung keinen signifikanten Einfluss darauf hatten, ob die Mitarbeitenden sich stärker engagierten und eingebunden sind oder nicht (Toseef et al., 2022).

Zusammenfassung

Zusammenfassend konnte die Studie empirisch belegen, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen inspirierender Führung, innovativer Kommunikation und Führungsvertrauen einerseits sowie Mitarbeiterengagement und -commitment andererseits gibt (Toseef et al., 2022). Dieser Zusammenhang deutet darauf hin, dass in Organisationen das Zusammenspiel von Kommunikation, Vertrauen und inspirierendem Verhalten, wichtige Ansätze sind, um nachhaltige Entwicklung in der Organisation zu stärken (siehe auch Bryk und Schneider, 2002; Sergiovanni, 2015). Zudem wächst Vertrauen durch aktive Kommunikation, gegenseitigen Respekt und gemeinsame Erfahrungen (Bryk und Schneider, 2017). Die Studie betont, wie Vertrauen das Verhalten beeinflusst und eine synergetische Kraft zwischen den Mitarbeitenden entfaltet (Toseef et al., 2022). Die Erkenntnisse verdeutlichen, dass Führungspersonen in ihren Organisationen Kommunikation und Vertrauen priorisieren sollten. Führungskräfte, die als vertrauenswürdig gelten, erhalten das Engagement ihrer Mitarbeitenden. Aus einer Management-Perspektive kann somit Führungsvertrauen als eine sekundäre Form der Autorität betrachtet werden, indem Mitarbeitende engagierter und sich der Organisation stärker verbunden fühlen (vgl. Bäckman & Traffort, 2017; Sergiovanni, 2015).

A whole-institution approach towards sustainability: ein entscheidender Aspekt der individuellen und kollektiven Auseinandersetzung mit der nachhaltigen Entwicklung

In der Studie von Kohl, Purcell und Mader et al. (2022) wird die Rolle von Hochschulen im Kontext der SDGs und ihre Beteiligung an der Förderung einer nachhaltigen Zukunft erörtert. Es wird untersucht, wie Bildungsinstitutionen ihren potenziellen Einfluss auf eine nachhaltige Zukunft voll ausschöpfen können. Insbesondere geht es um die Frage, wie ein «Whole Institution Approach» (WIA) – ein ganzheitlicher Ansatz, der alle Aspekte einer Bildungseinrichtung umfasst – zur Förderung von Nachhaltigkeit an Schulen beitragen kann (Kohl et al., 2022). Der WIA verlangt, dass jede Facette einer Institution, einschließlich ihres Zwecks, ihrer Politik, Programme und Praktiken, auf Nachhaltigkeit ausgerichtet wird (Kohl et al., 2022). Methodisch wurde die Fragestellung mit einer Kombination aus systematischer Literaturanalyse (Dokumente von Hochschulnetzwerken, Regierungsorganen, internationalen Organisationen) und Expert*inneninterviews untersucht (Kohl et al., 2022).

Folgend werden die Ergebnisse der Literaturanalyse aufgezeigt, welche die Rolle der Führung im Rahmen des WIA zur Nachhaltigkeit in Hochschulbildungseinrichtungen thematisieren.

Ergebnisse

Die Literaturanalysen zeigten, dass seit der formellen Anerkennung der nachhaltigen Entwicklung durch die Vereinten Nationen im Jahr 1987 die Hochschulen zunehmend Einfluss auf die Konzeptualisierung und Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Gesellschaft nahmen (Kohl et al., 2022). Führungspersonen von Hochschulen erkannten frühzeitig das Potenzial der Hochschulbildung, um nachhaltige Entwicklung voranzutreiben: Hochschulbildung sollte mehr tun, als nur über nachhaltige Entwicklung zu lehren. Es wurde erkannt, dass Hochschulen das Potenzial haben, nachhaltige Ansätze aktiv zu suchen, diese zu modellieren und eine politikbeeinflussende Rolle einzunehmen (Kohl et al., 2022). Entsprechend betonen Kohl et al. (2022), dass die Hochschulbildung die Gesellschaft unterstützen kann, grosse und komplexe Nachhaltigkeitsherausforderungen zu verstehen und anzugehen. Dies kann unter anderem auch damit erreicht werden, dass nachhaltigkeitsrelevante Kooperationen zwischen Hochschulen gepflegt werden.

Das Aufbauen von Kooperationen zur Erweiterung von Kompetenzen hat eine lange Tradition in den Hochschulen (Kohl et al., 2022). Die Ergebnisse der Analysen zeigen auf, dass entsprechend regionale und globale Hochschulnetzwerke zur Förderung von nachhaltiger Entwicklung ins Leben gerufen wurden (Kohl et al., 2022). Obwohl diese Kooperationen geschätzt wurden und erfolgreich Veränderungen innerhalb der Hochschulbildung bewirkt haben, blieb ihr Einfluss meist auf die Hochschulen beschränkt. Einerseits lag es daran, dass nationale, regionale und internationale Netzwerke über begrenzte Ressourcen verfügten, um mehr als eine Forschungsk Kooperation durch das freiwillige Engagement ihrer Mitglieder zu leben (Kohl et al., 2022). Andererseits waren die Kooperationen durch ihre Bindung an Projekte oft einer bestimmten Zeitspanne unterworfen und wurden vielfach nicht mehr weitergeführt, da die entsprechenden Ressourcen fehlten. Erschwerend kommt hinzu, dass freiwillige Netzwerke auf-

grund der beschränkten Rechte in ihrer Fähigkeit eingeschränkt waren, einen formellen Status in nationalen und internationalen politischen Prozessen einzunehmen (Kohl et al., 2022).

Dennoch konnte die Studie aufzeigen, dass ein Grossteil der Hochschulen die nachhaltige Entwicklung innerhalb ihres Wirkungsbereiches fördern und diese auf institutioneller Ebene verankerten. Folglich gibt es heute eine stetig wachsende Anzahl von Nachhaltigkeitsstudiengängen auf Bachelor- und Masterstufe sowie Forschungsaktivitäten, die sich auf Nachhaltigkeit beziehen (Kohl et al., 2022). Dabei verfolgen immer mehr Hochschulen den WIA. Der WIA wird als Weg verstanden, um in ganzheitlicher Weise auf Nachhaltigkeit hinzuarbeiten. Dies umfasst sowohl Lehrinhalte und -methodik sowie den Lernprozess und bezieht Nachhaltigkeit in alle Aspekte der Institution ein, einschließlich Einrichtungen, Betriebsabläufe und die Schaffung von Interaktionen mit Stakeholdern in der Gemeinschaft (Mader, 2013). Die Hochschule selbst kann schliesslich als ein Mikrokosmos betrachtet werden: Sie hat einen eigenen Fußabdruck mit Wasser-, Energie- und Abfallströmen, welcher gemessen und bewertet werden kann (Kohl et al., 2022). Damit können nachhaltige Lebensweisen innerhalb der Hochschulen erforscht, neue Wege des Wirtschaftens erprobt und die Vorteile von nachhaltigen Prozessen dokumentiert werden.

Die Führung einer Hochschule hat einen wesentlichen Einfluss auf die erfolgreiche Transformation zu einem WIA für Nachhaltigkeit (Barth & Rieckmann, 2012). Kohl et al. (2022) erörtern, dass visionäre Führung als ein Schlüsselement für eine erfolgreiche Transformation betrachtet wird, eine Erkenntnis, die auch von der UNESCO (2014) unterstützt wird. Hochschulbildungssysteme werden als komplex beschrieben, da Bereiche der Forschung und der Lehre mit dem Management verbunden sind (Purcell et al., 2019). Die Ergebnisse zeigen, dass in diesen komplexen Strukturen eine Führung erforderlich ist, welche es schafft, die Beteiligten zu motivieren und zu engagieren (Kohl et al., 2022). Die Führung muss Leitungspersonen auf allen Ebenen in allen Abteilungen überzeugen, um grundlegende Paradigmenwechsel in der Hochschulbildung zu erreichen, die auf Nachhaltigkeit als Leitprinzip basieren (siehe auch Barth & Rieckmann, 2012; Cortese, 2003). Dabei ist Führungsvertrauen entscheidend (Kohl et al., 2022). Die Ergebnisse betonen, dass Vertrauen das Engagement und die Motivation aller Beteiligten fördert, gemeinsam an der Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele zu arbeiten (siehe auch Scott et al., 2012). Die Studie von Kohl et al. (2022) erörtert, dass für eine wirksame Umsetzung von Nachhaltigkeit in Bildungsorganisationen ein umfassender institutioneller Ansatz entsprechend des WIA erforderlich ist. Die Transformation umfasst eine Neuorientierung aller Aspekte der Institution auf Nachhaltigkeit, unterstützt durch eine Führung, die vertraut und der vertraut wird.

Zusammenfassung

Seit den Anfängen stand die Hochschulbildung an vorderster Front der nachhaltigen Entwicklung und begann diese innerhalb ihres Wirkungskreises zu verankern. Gemäss ihrer Tradition wurden regionale und globale Hochschulnetzwerke zur Förderung von nachhaltiger Entwicklung etabliert (vgl. Brundiers & Wiek, 2017; Kohl et al., 2022). Basierend auf dem WIA wird Nachhaltigkeit Teil der Lehre, Forschung und der Institution selbst. Die Veränderung beinhaltet

tet eine Neuausrichtung aller Bereiche der Institution hin zur Nachhaltigkeit (Kohl et al., 2022; Mader, 2013). Die Autoren betonen, wie wichtig die Führung ist, damit eine Transformation zur Nachhaltigkeit erfolgreich umgesetzt werden kann. Indem Nachhaltigkeit im Sinne des WIA Bestandteil der Hochschulen ist, führt dies zu einer Veränderung in der Gesellschaft selbst; Absolvierende und Mitarbeitende von Hochschulen nehmen ihr Wissen, ihre Fähigkeiten zur nachhaltigen Entwicklung mit in ihr berufliches und privates Leben.

Des Weiteren zeigte die Literaturanalyse, dass die Hochschulen zunehmend Einfluss auf politische Entscheidungen haben (Kohl et al., 2022). Hochschulen sind in der Lage, nachhaltige Konzepte aktiv zu verfolgen, diese zu formen und eine massgebliche Rolle in der Beeinflussung politischer Entscheidungen zu übernehmen. Entsprechend sind Hochschulen wertvolle Ressourcen, um die gesellschaftliche Transformation voranzutreiben (Kohl et al., 2022). Dies ist Angesichts der Dringlichkeit die nachhaltige Entwicklung umzusetzen, umso wichtiger.

Diskussion

Die Ergebnisse der vorgestellten Studien (Kohl et al., 2022; Toseef et al., 2022) unterstreichen die zentrale Bedeutung von Führungsvertrauen für die erfolgreiche Nachhaltigkeitstransformation von Organisationen. Basierend auf den Erkenntnissen können folgende Handlungsempfehlungen für Schulleitungen abgeleitet werden: Gemäss Toseef et al. (2022), Kadji-Beltran, Zachariou und Stevenson (2013) sowie Leithwood, Harris und Hopkins (2020) sollte die Schulleitung eine klare und inspirierende Vision für die Integration von Nachhaltigkeit formulieren. Diese Vision muss transparent kommuniziert und regelmäßig überprüft werden, um sicherzustellen, dass sie relevant und verständlich bleibt. Um die Vision umzusetzen, ist der Aufbau von Führungsvertrauen entscheidend. Wie Toseef et al. (2022), Sergiovanni (2015) und Müller und Schmitz (2021) betonen, muss die Führung auf gegenseitigem Vertrauen und Respekt basieren. Schulleitungen können daher eine Kultur des Vertrauens und der Wertschätzung fördern, um das Engagement und die Motivation des Personals zu stärken. Des Weiteren wird die Bedeutung einer transparenten Kommunikation von verschiedenen Studien (Kohl et al., 2022; Toseef et al., 2022; Kadji-Beltran, Zachariou & Stevenson, 2013; Youngs und King, 2002) hervorgehoben. Schulleitungen sollten daher regelmässig und klar über Ziele, Gründe und Fortschritte in Bezug auf die Nachhaltigkeitstransformation informieren. Ausserdem weisen Toseef et al. (2022) und Di Fabio (2017) darauf hin, dass Mitarbeitende zentrale Akteure in Transformationsprozessen sind und Partizipation Teil davon sein soll. Entsprechend können Schulleitungen die Bedürfnisse und Meinungen der Mitarbeitenden berücksichtigen und sie aktiv in den Transformationsprozess einbeziehen. Doch nicht nur das Einbeziehen der Mitarbeitenden ist wertvoll, sondern auch von ausserschulischen Stakeholdern. Wie Kohl et al. (2022) und Brundiers & Wiek (2017) betonen, können Führungskräfte durch Kooperationen mit externen Stakeholdern, wie Verwaltung, Eltern, Umweltorganisationen, Vereine, die Wirksamkeit von Nachhaltigkeitsinitiativen erweitern. Schulleitungen können aktiv nach Möglichkeiten zur Zusammenarbeit suchen, um Ressourcen zu bündeln und den Austausch von Best Practices zu fördern.

Abschliessend lässt sich feststellen, dass die erfolgreiche Implementierung von Nachhaltigkeit in Bildungsorganisationen eine umfassende, gut geführte und strategisch ausgerichtete Herangehensweise erfordert, die sowohl die Führung als auch das gesamte Personal einschließt. Die Forschungsergebnisse legen nahe, dass eine effektive Führung, gekennzeichnet durch Vertrauen, klare Kommunikation und gemeinsame Visionen, entscheidend für die Förderung von Nachhaltigkeit in Organisationen ist (Kadji-Beltran, Zachariou und Stevenson, 2013; Leithwood, Harris und Hopkins, 2020; Mader et al., 2013; Müller & Schmitz, 2021; Sergiovanni, 2015).

Literaturverzeichnis

- Barth, M., & Rieckmann, M. (2012). Academic staff development as a catalyst for curriculum change towards education for sustainable development: An output perspective. *Journal of Cleaner Production*, 26, 28–36.
- Bäckman, E., & Trafford, B. (2017). *Demokratische Schulgestaltung in Theorie und Praxis: Handbuch zur Planung, Durchführung und Evaluation* (I. Chorolez-Perner, Übersetzung). Strassburg, FR: Europarat.
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement*. Russell Sage Foundation.
- Brundiers, K., & Wiek, A. (2017). Beyond Interpersonal Competence: Teaching and Learning Professional Skills in Sustainability. *Education Sciences*, 7(1), 39.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (2001). *The Management of Innovation*. Oxford University Press.
- Cortese, A. D. (2003). The critical role of higher education in creating a sustainable future. *Planning for Higher Education*, 31(3), 15–22.
- Di Fabio, A. (2017). The psychology of sustainability and sustainable development for well-being in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8:1534. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1519265>
- Goyal, P., Rahman, Z., & Kazmi, A. A. (2013). Corporate sustainability performance and firm performance research: Literature review and future research agenda. *Management Decision*, 51, 361–379. [10.1111/jscm.12006](https://doi.org/10.1111/jscm.12006)
- Harris, A. (2008). *Distributed school leadership: Developing tomorrow's leaders*. London, UK: Routledge Falmer Press.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). *Collaborative Professionalism: When Teaching Together Means Learning for All*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Ibisch, P. L., Molitor, H., Conrad, A., Walk, H., Mihotovic, V., & Geyer, J. (2018). *Der Mensch im globalen Ökosystem: Eine Einführung in die nachhaltige Entwicklung*. München: Oekom Verlag.
- Kadji-Beltran, C., Zachariou, A., & Stevenson, R. B. (2013). Leading sustainable schools: Exploring the role of primary school principals. *Environmental Education Research*, 19(3), 303–323. <https://doi.org/10.1080/13504622.2012.692770>

- Kohl, M., Purcell, W., & Mader, C. (2022). A whole-institution approach towards sustainability: A crucial aspect of higher education's individual and collective engagement with the SDGs and beyond. Verfügbar unter: <https://www.emerald.com>.
- Lampert, I., & Niebert, K. (2019). Den globalen Wandel verstehen. Vorstellungen zur Stabilität und Instabilität der Erdsysteme [Understanding global change. Conceptions about the stability and instability of Earth systems]. *Zeitschrift für Didaktik der Biologie (ZDB)*, 23(1), 39–58.
- Lampert, I., Niebert, K., & Wilhelm, M. (2021). Instructional guidelines based on conceptions of students and scientists about economic and population growth within planetary boundaries. *International Journal of Science and Mathematics Education*. <https://doi.org/10.1007/s10763-021-10200-2>
- Lampert, I. (2023). Schulführung im Kontext der deliberativen Demokratie und Bildung für nachhaltige Entwicklung. *#schuleverantworten*, 3(2), 17–24. <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2023.i2.a337>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven Strong Claims About Successful School Leadership Revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
- Mader, C., Scott, G., & Abdul Razak, D. (2013). Effective change management, governance and policy for sustainability transformation in higher education. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 4(3), 264–284.
- Möller, L. (2010). Nachhaltige Entwicklung – Wege zur ökologischen, ökonomischen und sozialen Zukunftsfähigkeit. In: Kramer, M. (Ed.), *Integratives Umweltmanagement*. Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8602-3_2
- O'Neill, D. W., Fanning, A. L., Lamb, W. F., & Steinberger, J. K. (2018). A good life for all within planetary boundaries. *Nature Sustainability*, 1(2), 88–95.
- Purcell, W., Henriksen, H., & Spengler, J. (2019). Universities as the engine of transformational sustainability toward delivering the sustainable development goals. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(8), 1343–1357.
- Rieckmann, M. (2018). Learning to transform the world: Key competencies in Education for Sustainable Development. In A. Leicht, J. Heiss, & W. J. Byun (Eds.), *Issues and trends in Education for Sustainable Development* (pp. 39–60).
- Reid, A., Jensen, B. B., Nikel, J., & Simovska, V. (2018). *Participation and Learning: Perspectives on Education and the Environment, Health and Sustainability*. Springer Science & Business Media.
- Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., III, Lambin, E. F., ... & Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263), 472–475.
- Schreyögg, G., & Sydow, J. (2010). Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms. *Organization Science*, 21(6), 1251–1262.
- Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J. P. (2010). *Mismeasuring Our Lives: Why GDP Doesn't Add Up*. The New Press.
- Scott, G., Tilbury, D., Sharp, L., & Deane, E. (2012). Turnaround Leadership for Sustainability in Higher Education. Australian Office for Learning and Teaching, Canberra.

- Sergiovanni, T. J. (2015). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Spillane, J. P. (2012). *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennet, E. M., Biggs, R., Carpenter, S. R., De Vries, W., De Wit, C. A., Folke, C., Gerten, D., Heinke, J., Mace, G. M., Persson, L. M., Ramanathan, V., Reyers, B., & Sörlin, S. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, *347*(6223), 736–746. <https://doi.org/10.1126/science.1259855>
- Toseef, M., Kiran, A., Zhuo, S., Jahangir, M., Riaz, S., Wei, Z., ... & Ahmad, S. B. (2022). Inspirational leadership and innovative communication in sustainable organizations: A mediating role of mutual trust. *Frontiers in Psychology*, *13*, 846128.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, *20*(4), 631–650.
- UNESCO (2014). Roadmap for implementing the global action programme on education for sustainable development. Paris: UNESCO.
- UNESCO (2021). Bildung für nachhaltige Entwicklung: Eine Roadmap. Paris: UNESCO.
- Youngs, P., & King, M. B. (2002). Principal leadership for professional development to build school capacity. *Educational Administration Quarterly*, *38*(5), 643–70.

Autorin

Irene Lampert, Dr.

Erziehungswissenschaftlerin, seit 2023 Studiengangsleiterin und Forscherin an der Pädagogischen Hochschule Zürich, mit früheren Positionen als Dozentin, Schulleiterin und Lehrperson. Schwerpunkte im Bereich Nachhaltigkeit und Schulführung.

Kontakt: irene.lampert@phzh.ch