

**Erwin Rauscher**

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

# Führen ist vertrauen ist zutrauen ist betrauen ist sich trauen

## Warum Ellipsen von Führungskultur immer Leut-Sätze, nie Leid-Sätze sein dürfen

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2023.i4.a387>

Führen ist vertrauen: Ellipsen in der Mathematik sind gestauchte Kreise, die um zwei feste Brennpunkte verlaufen; in der Linguistik sind es rhetorische Stilmittel, die verdichten und fokussieren, die das Mitdenken und Interpretieren bestärken wollen. Dieser Beitrag aus der und für die Praxis nutzt Ellipsen um *drei* Brennpunkte: einen ersten aus früher und hierarchischer Zeit, einen zweiten, der Organisationales über Zwischenmenschliches zu stellen scheint, und einen dritten, der sich für Schulkultur verantwortlich fühlt. Diese braucht nicht nur legales, sondern auch moralisches und ethisches Handeln: moralisch gegenüber der Mitwelt – dem Kollegium, den Schüler\*innen, den Eltern und den Stakeholdern der Schule – ethisch gegenüber der Umwelt – der Gesellschaft und der Welt, in der wir leben und die wir mitgestalten.

*Leadership, Führungsstile, Führungskultur, Vertrauen, Zutrauen*

Schulleitung als Menschenführung: an der Hand nehmen ohne Festhalten und Loslassen ohne Fallenlassen.

*Big Boss*: von vorgestern, nie zielführend.

*Schulmanager\*in*: obsolet, wird der gesellschaftlichen Verantwortung nicht (mehr) gerecht.

*Führungskultur*: pädagogische Soziabilität als moralisches Tun an der Schulgemeinschaft, als ethisches Wirken für die Gesellschaft.

*Ellipsen*: „Weil Kürze denn des Witzes Seele ist ...“ (Shakespeare)

## König Ubu – Führen durch (Be)Herrschen

*Das Pathos der Vornehmheit und Distanz [...] einer höheren herrschenden Art im Verhältnis zu einer niederen Art, zu einem ‚Unten‘ – das ist der Ursprung des Gegensatzes ‚gut‘ und ‚schlecht‘.*  
(Friedrich Nietzsche: Zur Genealogie der Moral)

*Ich führe an, die anderen führen aus* – so die Big-Boss-Philosophie noch in den Siebziger-Jahren. Das Befehl-Gehorsam-Management orientiert sich an den Aufgaben, nicht an den Menschen, die sie vollbringen. Die eigene Autorität wird nicht durch Vereinbarungen, sondern durch gesetzliche Rahmenbedingungen definiert. Verantwortung für alle und alles wird nicht delegiert, sondern eminenz-basiert alleine übernommen. Der Schreibtisch der Direktionskanzlei steht diagonal der Eingangstür gegenüber, sodass ein Gespräch nur über ihn als Schranke hinweg möglich ist. Zentrale Vorgaben von oben, Erfüllung dieser von unten. Eigener Parkplatz, eigene Kaffeemaschine, an ‚höheren‘ Schulen eigene Sekretärin, monologische Konferenzgestaltung. Der Glaube, strategische Entscheidungen selbst treffen zu können und es auch allein zu müssen, ist ebenso grenzenlos wie die an den Tag gelegte Selbstsicherheit. Wer nicht zuerst grüßt, über den wird hinweggeschaut. Ordnung und Planbarkeit als Paradigmen. Kleinbürgertum der Selbstbespiegelung, reine Subjektivität unter dem Deckmantel der zur Schau gestellten Objektivität als Ritterschlag des Egoismus. Moral und Wirklichkeit als Produkt des Herrschenden. Das Persönliche steht über dem Kollektiven, der eigene Vorteil über jeder Solidarität. Für Nietzsche kommt nicht der Beste oder der am meisten Kooperative an die Macht, sondern der Herrschsüchtigste, weil er am schamlosesten und lautesten nach ihr schreit. Moral und Wirklichkeit werden zu einem Produkt des Herrschens und der Herrschenden im Rahmen einer Herrenmoral.

Schule wird zum Ort des Aufeinandertreffens von Lernen und Macht, denn wo der Weg des Gesprächs verloren ist, gibt es nur mehr den Umweg über die Macht. Und Macht hat nur, wer sie ausübt. Macht handelt, sie redet nicht. Nur wer Macht ausübt, setzt sie ein. Wer Macht für Recht hält, ist ein Tyrann. Denn wer die anderen neben sich klein macht, ist nie groß. (Nur für wen das Recht über der Macht steht, der ist eine Autorität.)

Männlich, tyrannisch, von vorgestern, nicht nur zu ignorieren, sondern auch zu vergessen.

## Schul-CEO – Führen durch Managen

*People need leadership.  
Things need management.  
It is dangerous to get it the other way round.*  
(Charles Handy)

*Das wichtigste Kapital der Schule sind die Mitarbeiter\*innen* – so die pädagogische Version des Chief Executive Officers um die Jahrtausendwende. Schulleitung wird auf Organisations-

entwicklung fokussiert und reduziert; ein\*e Schulleiter\*in wird zum\*zur pragmatischen Manager\*in. Führung als Brückenbau, Leadership-Kompetenzkataloge, Orientierung am Output, Ausrichtung an Lösungen, Qualitätsmanagement, Schulentwicklung. Distributed, Shared, System und Self-Leadership. Der\*Die Vorgesetzte als Coach. Offene Abläufe für individuelle Ausgestaltung. Entscheiden durch Vernetzen. Partnerschaft auf Augenhöhe. Nicht Kontrolle, Koordination und Disziplinierung, sondern Selbstorganisation und Zusammenarbeit. Innovationskraft durch Umsetzungskompetenz. Information teilen. Regeln hinterfragen und gemeinsam erstellen. Feedbackregeln vereinbaren. Verantwortung teilen, besonders bei Misserfolgen oder Fehleinschätzungen. Keine Patentrezepte. Analyse des Wettbewerbs. U. v. m.

Führen nicht entlang der Hierarchie, sondern durch mehr Verantwortung. Teamorientierte Führung mit hoher Kommunikationsfähigkeit und Problemlösungskompetenz. Organisationsfähigkeit durch Priorisieren von Aufgaben und Sicherstellen, dass alles rechtzeitig erledigt wird. Delegationsfähigkeit und -bereitschaft, um in der zu Lage sein, Aufgaben effektiv zu übertragen und als Team das Beste aus dem Kollegium herauszuholen. Lösungsfokussierende Flexibilität, auch um mit unerwarteten Situationen umzugehen. Strategisches Denken, verbunden mit dem Willen, Pläne für die Zukunft zu entwickeln und zu realisieren. Risikobereitschaft und Selbstvertrauen, um zeitgerecht Entscheidungen nicht nur zu treffen, sondern auch die Konsequenzen daraus zu ziehen. Partizipatorische Demokratie im Kollegium, um möglichst viele aktiv am Entscheidungsprozess zu beteiligen und darin soziales Vertrauen zu stärken. Lateral führen, nicht pyramidal.

Leadership by Communication, weiblich *und* männlich, situationselastisch, systemimmanent.

## Führungskultur – Führen durch Vertrauen und Zutrauen

*Zu sagen  
hier herrscht Freiheit  
ist immer  
ein Irrtum  
oder auch  
eine Lüge:  
Freiheit herrscht nicht  
(Erich Fried)*

*Führungskultur leben bedeutet: Nicht Macht haben, ermächtigen. Nicht Management dozieren, Kultur schulen. Nicht Moral predigen, Anthropozän leben. Nicht Leadership ausüben, Sinn geben – so die ethische Verantwortung der Schulleitung gegenüber der Gesellschaft, die moralische Verantwortung gegenüber den Schulpartner\*innen. Nicht von oben herab loben und Gunst spenden, sondern auf Augenhöhe wertschätzen und Anerkennung begründen. Erfahrung weitergeben ist monologisch, gemeinsam Perspektiven entwickeln ist dialogisch: Aus Führungsmacht wird Dialogkultur. Hoffnung austeilen, Brücken schlagen und selbst Brücke sein. Mentoring als andere erfolgreich machen. Begegnung, nicht Gegenüber. Solidarität –*

unterstützen statt bloß erklären. Subsidiarität – vertrauen statt bloß kontrollieren. Identität – wir alle gemeinsam statt nur ich und du und die anderen. Dialogische Sensibilität als Synthese von Kameraderie und Gutachtereier. Begleiten statt oder beim Beraten. „Wenn wir die Menschen nur nehmen, wie sie sind, so machen wir sie schlechter; wenn wir sie behandeln, als wären sie, was sie sein sollten, so bringen wir sie dahin, wohin sie zu bringen sind“, mahnt uns Goethe in seinen *Wilhelm Meisters Lehrjahre*n. Nicht Entweder-oder, sondern sowohl *Standard Operation Procedure* als auch *Individualised Work Design*. Nicht informiert werden wollen über das Eigene, sondern anleiten zum Fremden. Nicht zeigen, wohin der Weg führt, sondern erfahrbar machen, wo noch kein Weg ist. Gewissen über das Recht stellen, Vision über die Gewöhnung, Geist über Buchstaben (nach 2 Kor 3,6: „Der Buchstabe tötet, der Geist aber macht lebendig“), Ermöglichung über Kontrolle, Gelassenheit über Macht und ihre Ausübung, Toleranz über Pflichtbewusstsein, Präzision in der Sache über Formalismen auf Papieren, Freiheitsmut über Obergewalt-Gehorsam, Dialog über Anweisung oder gar Weisung. Selbst: Selbstvertrauen, Selbstständigkeit, Selbstverantwortung und damit das Selbst jeder\* jedes einzelnen wachsen nur im Klima des Vertrauens. Der alte, Lenin zugeschriebene Satz ist umzukehren: Kontrolle ist *nicht* gut, oft nicht einmal notwendig, Vertrauen aber ist gut: Es stiftet Freiheit, es fordert und es fördert die Liebe zur Welt. Der Dialog ist das achte Sakrament. Das Gespräch ist das elfte Gebot.

Vertrauen (im pädagogischen Kontext) ist auch, sich zu getrauen: sich zutrauen, andere zu betrauen, ihnen Mitverantwortung als Selbstverantwortung zu übergeben. Vertrauen ist zu glauben, zu hoffen und zu wissen, dass es jemand gut meint. Zutrauen ist zu glauben, zu hoffen und zu wissen, dass es jemand gut macht. „Der glücklichste Mensch ist derjenige, der die meisten glücklich macht.“ (Denis Diderot)

Vertrauen ist ein Bumerang. Schleudern wir ihn los!

## Autor

**Erwin Rauscher**, Univ.-Prof. HR MMag. DDr.,  
seit 2006 (Gründungs)Rektor der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich; davor seit 1989 Direktor an Gymnasien; Lehraufträge und Gastprofessuren an den Universitäten Klagenfurt, Graz, Salzburg, Linz; Mitglied der Europäischen Akademie der Wissenschaften; Lehrerfortbildner inter/national; Bücher und Zeitschriftenpublikationen zu Schulinnovation und Schulmanagement.

Kontakt: [erwin.rauscher@ph-noe.ac.at](mailto:erwin.rauscher@ph-noe.ac.at)