

Vertrauen braucht Logik, Authentizität und Empathie

Dr. Michelle Jutzi, Dozentin und Beraterin am Institut für Forschung, Entwicklung und Evaluation der PHBern, spricht im Interview über Vertrauen als Führungsaufgabe.

Sie sagen: Vertrauen ist ein aktuelles Thema im Bildungskontext. Warum?

Grundsätzlich befinden wir uns in einer politisch und gesellschaftlich sehr unsicheren Zeit. In vielen Ländern ist leider das Vertrauen in das öffentliche Bildungssystem eher gesunken. Wir lesen Berichte aus den USA, Kanada und Australien, wonach Schulabsentismus seit 2020 ein neues Hoch erreicht hat.

In der Schweiz scheint dies ein weniger grosses Problem zu sein, aber auch hier sind sich nicht mehr alle Eltern sicher, ob die öffentliche Schule die beste Option für das Lernen und die Entwicklung ihrer Kinder darstellt. Vertrauen sie dem System «öffentliche Bildung» noch? Oder was hält sie davon ab, zu vertrauen? Ein Punkt ist sicher, dass es auch andere Optionen gibt, wie zum Beispiel Privatschulen oder Homeschooling. Entscheidungen für andere Schulungsmöglichkeiten sind nachvollziehbar. Aber sie lösen nicht das Vertrauensvakuum. Wir müssen jemandem oder etwas vertrauen, um in dieser und sicherlich auch unserer zukünftigen Welt erfolgreich sein zu können. Ganz wichtig ist daher, auch im Zusammenhang mit Chancengerechtigkeit, dass wir eine qualitativ gute öffentliche Schule haben, in die wir vertrauen können.

Warum ist Vertrauen so zentral?

Vertrauen ist die Grundlage für den echten Beziehungsaufbau. Nehmen wir zum Beispiel das Verhältnis zwischen Schulleitung und Lehrperson: Vertrauen ermöglicht eine nachhaltige Zusammenarbeit und die gemeinsame Entwicklung. Gelingt der Vertrauensaufbau nicht, ist der Zusammenhalt im Kollegium gefährdet. Ausserdem: Was ist das Gegenteil von

Vertrauen? Kontrolle. Mit Kontrolle erreichen wir nur bedingt unsere Ziele. Ein Beispiel sind Belohnungs- und Bestrafungssysteme, die im Unterricht oft angewendet werden. Diese mögen eine Zeit lang funktionieren, aber sie fördern selten das Vertrauen oder sie können sich langfristig negativ auf die Beziehung zwischen Lehrperson und Schüler:innen auswirken.

Was ist Vertrauen genau?

Vertrauen ist ein Begriff, der unterschiedlich verstanden und definiert wird. Spannend sind Ansätze, die sagen, dass Vertrauen eine Entscheidung sei – z.B. sagt das auch Olaf Geramanis, der Referent am Berner Bildungstag –, und sogar eine, die wir oft in schwierigen Situationen treffen müssen. Ob wir jemandem vertrauen oder eben nicht, hat oft weitreichende Konsequenzen.

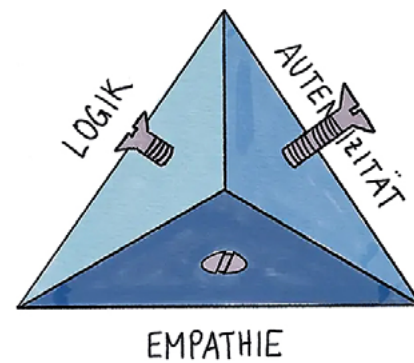
Ein gut verständliches Modell, um dem Begriff Vertrauen etwas näher zu kommen, ist der sogenannte «Trust Triangle» von Frei & Morriss. Frances Frei und Anne Morriss, zwei hochkarätige Beraterinnen aus den USA, beschreiben, dass es drei Dinge braucht, damit Leute Vertrauen zu einer Führungsperson fassen können. Die

Vertrauen ist die Grundlage für den echten Beziehungsaufbau.

drei Eckpunkte sind Logik, Authentizität und Empathie.

- **Logik:** Beschreibt, inwiefern die Mitarbeitenden die Aussagen und Entscheidungen der Führungspersonen als rational und gerecht, die Argumentation als nachvollziehbar wahrnehmen.

- **Authentizität:** Beschreibt, inwiefern die Mitarbeitenden davon überzeugt sind, dass die Führungsperson mit ihnen echt



«Trust Triangle» aus Mikael Krogerus & Roman Tschäppeler (2022), «Zusammenarbeiten», Kein & Aber.

und ehrlich umgeht. Ob sie die Führungsperson so erleben, wie sie tatsächlich ist.

- **Empathie:** Beschreibt, inwiefern sich die Führungsperson um die Mitarbeitenden kümmert und der Führungsperson der Erfolg und das Wohlergehen der Mitarbeitenden wichtig sind.

Wie weiss ich, ob mir jemand vertraut?

Wichtig ist, dass dieses Dreieck sich je nach Team und Rolle sowie auch je nach Aufgabe verändern kann. Ausserdem hat jede Person bei mindestens einem der drei Eckpunkte Unsicherheiten. Ich merke dann, ob mir jemand vertraut, wenn wir im Team gut zusammenarbeiten und unsere Ziele erreichen, und auch dann, wenn wir eine gute Team- und Feedbackkultur haben. Oft merken wir aber auch erst, dass man uns nicht vertraut, wenn wir einen Misserfolg haben.

Ein Beispiel: Wenn ich als Beraterin nach einem Erstgespräch mit einer Schulleitung oder einer Bildungsbehörde den Auftrag nicht bekomme, kann das an drei Haupt-

gründen liegen: Es ist wahrscheinlich, dass die Kund:innen mir bezüglich einer der drei Ecken nicht vertraut haben, dass ich sie also nicht überzeugen konnte, mir zu vertrauen. Waren meine Argumentation oder mein Vorgehen nicht nachvollziehbar (Logik-Problem)? Bin ich zu wenig auf die Bedürfnisse der Kund:innen eingegangen (Empathie-Problem)? Oder hatten sie das Gefühl, dass ich eine Rolle spiele, und sie nahmen mich als Person nicht ernst (Authentizitäts-Problem)?

Absagen können schmerzhaft und frustrierend sein. Aber sie geben uns auch die Gelegenheit, zu reflektieren, wo das Problem lag, und es beim nächsten Mal besser zu machen.

Welche Anfragen kommen auf Sie als Beraterin zu, die mit Vertrauen zu tun haben?

Viele Schulleitende melden sich, weil in ihrem Team etwas vorgefallen ist, weil es einen Konflikt, einen Führungswechsel oder Ähnliches gibt. Solche Situationen stellen Kollegien vor die Vertrauensfrage und können die Leitungspersonen stark verunsichern. Auch bei Modellentscheiden – KBF ja oder nein, Mehrgangsklassen u.a. – geht es am Schluss um Vertrauen. Haben die Lehrpersonen das Vertrauen, dass die Schulleitung die richtigen Rahmenbedingungen bereitstellen kann, damit sie unter neuen Umständen ganz anders arbeiten können? Ich kann als Lehrperson nicht wissen, ob das funktionieren wird. Ich kann vertrauen oder einen Vertrauensvorschuss geben. Das heisst, dass ich vertraue, obwohl ich eigentlich rational noch gar nicht vertrauen dürfte.

In Prozessbegleitungen begegne ich also eigentlich immer der Vertrauensfrage. Umso wichtiger ist es, mit der Schulleitung oder auch dem Schulentwicklungs-



Dr. Michelle Jutzi ist Dozentin und Beraterin am Institut für Forschung, Entwicklung und Evaluation der PHBern.

team zu überlegen, wo sie bezüglich Vertrauen gegenüber dem Kollegium stehen. Das kann man in der Selbstreflexion tun. Aber noch besser ist es, das Thema mit dem gesamten Kollegium zu diskutieren.

Sie sagen: Vertrauen braucht Klarheit in der Zielorientierung. Weshalb?

Wenn ich als Schulleitung nicht weiss, wo ich hinwill, wird es für mein Kollegium schwierig sein, mir zu vertrauen. Aber Vertrauen ist die Grundlage jedes erfolgreichen Schulentwicklungsprozesses. Es braucht Vertrauen in die Führung, aber auch Vertrauen ins Team. In Beratungen erlebe ich das sehr häufig in Tagesschulteams. Die einzelnen Personen arbeiten täglich zusammen und sind gemeinsam für die Kinder zuständig. Im Gegensatz zur Schule sind sie eine Team- und keine Expert:innenorganisation. Darum ist hier das Thema Vertrauen ineinander, ins Team, noch einmal wichtiger. Lehrpersonen müssen ihren Vertrauenseffort insbesondere innerhalb ihrer Klasse und mit der Schulleitung leisten. Bei der Tagesschule sind die Mitarbeitenden permanent davon abhängig, ob eine Betreuungsperson sich an die Abmachungen hält oder «dem Team in den Rücken fällt».

Was hilft, wenn das Vertrauen fehlt?

Aus meiner Sicht je nachdem eine Mediation, eine Supervision oder auch nur ein

offenes Gespräch. Das heisst, dass die Führungspersonen die Situation anerkennen und verändern wollen müssen. Ich habe viele gute Erfahrungen gemacht in Supervisionen, wo wir wirklich zentrale Themen ansprechen konnten. Andererseits hilft es auch, wenn ich als Beratungsperson über längere Zeit mit einem Team zusammenarbeiten und es begleiten kann. Nur so lerne ich auch die verschiedenen Dynamiken kennen und kann die Führungsperson angemessen unterstützen. Das kann manchmal lange dauern und erfordert viel Offenheit und Selbstreflexionsfähigkeit. Lehrpersonen können sich in Bezug auf das Vertrauen der Klasse folgende Fragen stellen:

Logik: Sind meine Aufträge klar? Kennen die Schüler:innen meine Erwartungen? Ist meine Beurteilung fair und nachvollziehbar?

Authentizität: Erleben mich die Schüler:innen, so wie ich bin, oder muss ich mich im Unterricht verstellen? Nehmen sie mich ernst? Traue ich mich, ehrlich zu sein, oder halte ich mich stets zurück? Wie viel Persönlichkeit erträgt der Unterricht? Bin ich «zu viel»? Wo muss ich mich zurücknehmen?

Empathie: Spüren die Schüler:innen, dass es mir wichtig ist, dass sie etwas lernen? Kann ich auf ihre Bedürfnisse angemessen eingehen? Werden sie von mir im hektischen Alltag gesehen?