

Im Gespräch mit...

Führung bedeutet auch, sich selbst zu reflektieren

Martina Landolt ist Schulleiterin und designierte Rektorin der Primarschule Galgenen. Im Gespräch teilt sie ihre Gedanken zu guter Führung, professioneller Entwicklung und warum Beratung für sie selbstverständlich ist.

Führung ist komplex und verlangt Klarheit

Frau Landolt, Sie haben in Ihrer Laufbahn unterschiedliche Rollen übernommen. Welche Erfahrungen prägen heute Ihren Blick auf Führung?

Führung beinhaltet Aufgaben, die sehr unterschiedlich verstanden und deren Umsetzung viel mit persönlicher Haltung zu tun haben. Sie ist komplex, verlangt unterschiedlichste Kompetenzen und ist mit Erwartungen verknüpft, die nie alle gleichzeitig erfüllt werden können. Führung bedeutet für mich: Verantwortung teilen, Fragen stellen, gemeinsam nach Antworten suchen. Es braucht systemisches Denken und die Bereitschaft, Ambivalenzen auszuhalten. Gute Führung ist für mich authentisch, integer, kohärent und verbindend. Sie stellt sich in den Dienst der Sache und der Menschen. Und sie braucht Passung auf allen Ebenen.

Ein zentraler Aspekt ist für mich auch die Selbstführung. Hier liegt viel Potenzial für Gesundheit, Resilienz und Wirksamkeit.

Externe Beratung erweitert den Horizont

Gab es Situationen, in denen der Austausch mit einer externen Person besonders wertvoll war?

Ja, immer wieder. Der Blick von aussen bringt Distanz und neue Perspektive. Situationen werden anders gewichtet und neue Optionen werden sichtbar. Externe Personen sind unabhängiger, haben keinen Tunnelblick. Gerade bei Entscheidungen, Dilemmata oder Veränderungen kann das enorm hilfreich sein. Es schützt vor Echokammern und bringt kritische Impulse.

Was macht für Sie ein gutes Gespräch aus, besonders in Entwicklungsfragen?

Ein gutes Gespräch ist dialogisch. Es lebt vom echten Zuhören und vom Bezug nehmen. In der Beratung stellt mein Gegenüber gezielte Fragen, bringt Konzentration und Offenheit mit. Ziel ist nicht ein Ratschlag, sondern Unterstützung auf dem Weg zur eigenen Lösung. Es geht um Hilfe zur Selbsthilfe.

«Es geht mir nicht darum, dass mir die Beratungsperson sagt, was ich zu tun habe, sondern dass ich es selbst herausfinde.»

Regelmässig oder situativ? Beides wirkt.

Gibt es für Sie den richtigen Moment für externe Perspektiven?

Beides hat seinen Wert. Ich schätze institutionalisierte Gefässe wie Supervision oder Coaching sehr. Aber auch situative, punktuelle Be-

ratung – bei Konflikten, Unsicherheiten, Entscheidungen – kann enorm hilfreich sein. Je öfter man Beratung erlebt, desto selbstverständlicher wird sie.

Wie erleben Sie es, wenn Kolleginnen und Kollegen extern begleitet werden?

Nur positiv. Es gibt nichts zu verlieren, nur zu gewinnen – vorausgesetzt, die externe Begleitung bringt sowohl fachliche Kompetenz als auch ein gutes Verständnis des schulischen Kontexts mit. Gerade im Schulbereich ist diese Kombination entscheidend, weil viele Herausforderungen sehr spezifisch sind und ohne Kontextwissen leicht missverstanden werden können. Für mich gehört zum professionellen Selbstverständnis, das eigene berufliche Handeln regelmässig mit externer Unterstützung zu reflektieren. Auf Ebene der Lehrpersonen scheint mir diese Praxis noch wenig verbreitet.

«Es gibt nichts zu verlieren, nur zu gewinnen.»

Beratung bei herausforderndem Verhalten

Haben Sie externe Beratung im Umgang mit herausforderndem Verhalten von Schülerinnen und Schülern genutzt?

Ja, wir arbeiten im Bereich ASS mit einer Fachperson zusammen. Das ist für alle Beteiligten sehr hilfreich. Ich wünsche mir mehr solche kantonalen Angebote – auch in anderen Bereichen. Auch regelmässige Team-Supervision wäre hier eine wertvolle Ressource.

Vorbehalte und wie man sie überwindet

Begegnen Sie in Ihrem Umfeld Vorbehalten gegenüber Beratung?

Ja. Oft wird gesagt, das bringe nichts oder koste zu viel Zeit. Viele sehen keinen Mehrwert oder erwarten eine fertige Lösung. Wenn die nicht kommt, ist man enttäuscht. Das systemische, prozessorientierte Denken hat leider noch wenig Verankerung.

Gab es etwas, das Sie persönlich überzeugt hat, Beratung in Anspruch zu nehmen?

Ich besuche seit Jahren regelmässig ein Führungskoaching. Dies bereits bei verschiedenen Beratungspersonen und in unterschiedlichen Gruppenkonstellationen. Ich konnte IMMER etwas für mich persönlich und meinen Berufsalltag mitnehmen und profitieren – auch wenn es gar nicht um mein Thema geht. Ich lerne viel, auf verschiedenen Ebenen. Und ich spreche offen darüber. Diese Haltung möchte ich weitergeben.

«Ich konnte und kann nach wie vor Vieles lernen.»