

Thomas Sachsenröder

## Zeitgemäß führen – flexibel führen<sup>1</sup>

Schulleitung als Führungsaufgabe ist ein vergleichsweise junges Thema, dessen sich die Pädagogik erst seit den 90er Jahren verstärkt annimmt. Unter dem Einfluss betrieblicher und sozialpsychologischer Führungskonzepte hat das Thema Eingang in die Schule gefunden. Aufschlussreiche Veröffentlichungen und wissenschaftliche Untersuchungen, die sich mit dem Zusammenhang zwischen Führung, Schul- und Qualitätsentwicklung befassen, liegen inzwischen vor, ebenso zahlreiche Praxisratgeber für Schulleiterinnen und Schulleiter. Die gesamte Führungsliteratur überschauen zu wollen, ist jedoch nicht möglich. Es existieren viele wissenschaftliche Ansätze und es kursieren zahllose Führungskonzepte, die sich in immer kürzeren Zyklen ablösen und für sich beanspruchen, das jeweils „zeitgemäße“ zu sein. Ihre Relevanz für die eigene Führungspraxis richtig einzuschätzen jenseits aller vollmundigen Erfolgsversprechen, ist sehr schwierig.

Im Workshop ging es deshalb um drei Ziele:

- Klären, was Führen in seinem Kern bedeutet;
- einen Überblick über verschiedene Theorieansätze bzw. Denkmuster zu verschaffen, um Führungserfolg zu erklären und Beispiele für ihre praktische Bedeutung aufzuzeigen;
- sich mit dem eigenen Führungsverständnis, der subjektiven Theorie über Führung auseinanderzusetzen, die das Handeln steuert.

### 1 Was heißt führen?

„Führen“ ist ein Begriff aus unserer Alltagssprache und reich an Bedeutungen: Man „führt“ seinen Haushalt; indem man seine Einnahmen und Ausgaben aufschreibt, „führt“ man seine Bücher. Man „führt“ eine Ehe, man „führt“ sein Leben. Man „führt“ Gespräche und Verhandlungen, man „führt“ eine Gruppe, eine Klasse, einen Betrieb. Alltagsbedeutung und wissenschaftliche Bedeutung des Führungsbegriffs sind eng miteinander verwoben. Im ursprünglichen Wortsinn bedeutet führen eigentlich „fahren machen“ (Wahrig, Deutsches Wörterbuch). Ausgehend von der Wortherkunft geht es beim Führen darum, etwas zu tun, was in Fahrt bringt. Dieses aktivierende Element ist Bestandteil der meisten Führungsdefinitionen. Jede Fahrt hat ihr Ziel. Um es zu erreichen, muss darauf zugesteuert werden. „Führen“ umfasst also drei wesentliche Handlungselemente:

- (1) Einfluss nehmen, damit ein Prozess in Gang kommt, damit sich etwas „bewegt“;
- (2) das Ziel bestimmen;
- (3) den Prozess in Gang halten und auf das Ziel zusteuern.

Damit aus diesen Handlungen ein Führen im hier verstandenen Sinne wird, müssen noch zwei wichtige Voraussetzungen gegeben sein:


---

<sup>1</sup> Der Beitrag ist eine modifizierte Kurzfassung des gleichnamigen Workshops am 8. Bamberger Schulleitungssymposium am 11. Oktober 2007 an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

- (4) Sie finden innerhalb einer Organisation mit festgelegter Aufgabenverteilung (Betrieb, Behörde, Schule etc.) statt.
- (5) Die Beziehung zwischen den Organisationsmitgliedern ist hierarchisch, d. h. durch Weisungsrechte geregelt (Vorgesetzter – Untergebener).

Beim Wort „führen“ denkt man spontan an eine direkte Einflussnahme von Person zu Person, zum Beispiel durch einen persönlich erteilten Arbeitsauftrag. Es wird aber auch in erheblichem Umfang mit Vorschriften, Wertnormen (z. B. Leitbild) und Strukturen (Organisations- und Verfahrensregelungen) zielgerichtet Einfluss genommen. Dies bezeichnet man als indirekte Führung. In Schulen erfolgt sie in hohem Maß von außen (z. B. durch Schulordnung, Lehrplan, Dienstordnung); sie wird aber auch innerhalb der Schule praktiziert (z. B. Geschäftsverteilungsplan, Regelungen zur Pausenaufsicht, Erziehungsgrundsätze). Indirekte Führung ist auch keine Besonderheit der öffentlichen Verwaltung, sondern wird in Organisationen und Betrieben generell praktiziert; je größer, umso ausgeprägter.

Abb. 1: *Direkt und indirekt führen*

Führen		
<b>Direkte</b> Einflussnahme durch persönliches Handeln:  situativ, individuell, interaktiv	 legitimierend ergänzend ersetzend ausgleichend	<b>Indirekte</b> Einflussnahme durch Normen, Strukturen, Verfahren:  personenunabhängig, generalisierend
Beispiele: informieren, Gespräche führen, koordinieren, vereinbaren, beauftragen, anweisen, vermitteln, beraten, entscheiden, beurteilen, Feedback geben, kontrollieren		Beispiele: Schulprogramm, Aufbauorganisa- tion, Geschäftsverteilung, Dienst- ordnung, Vorschriften zur Klassen- bildung, Verfahren der dienstlichen Beurteilung

In der „verwalteten“ öffentlichen Schule spielen externe Vorschriften und damit auch das indirekte Führen traditionell eine herausragende Rolle. Wirksamkeit und Zweckmäßigkeit dieser Form des Führens werden jedoch zunehmend in Frage gestellt, da generalisierende Regelungen der konkreten Situation vor Ort häufig nicht gerecht werden. Die Forderung, den einzelnen Schulen mehr Eigenständigkeit und Entscheidungskompetenz zu geben, ist deshalb auch als Forderung nach mehr direkter persönlicher Führung durch die Schulleitung zu verstehen. Aber auch in Schulen mit erweiterter Selbstständigkeit wird direkt und indirekt geführt. Denn ohne den Rückhalt entlastender Strukturen, Regeln und Verfahren würde direkte Führung in einer Flut von Ad-hoc-Entscheidungen untergehen.

## 2 Subjektive Theorien über Führung und wissenschaftliche Erklärungsansätze

Die Beschäftigung mit Führung erfolgt nie voraussetzungslos. Immer schon bringen wir unsere Annahmen, Erfahrungen, Erkenntnisse, Vermutungen, Interessen und Motive in das Nachdenken über Führung bzw. in den Führungsprozess ein. Sie bestimmen bewusst oder unbewusst unser Handeln. Auch verfügt jeder, der eine Führungsaufgabe übernimmt, über Führungserfahrung bevor er sein Amt antritt, sei es als Führender (z. B. in der Elternrolle oder als Lehrer) oder als Geführter (z. B. als Kind oder als Schüler). Untergebene gestalten den Führungsprozess mit und bilden sich ein Urteil darüber, was sie als Führende genau so oder ganz anders machen würden. Aus dem Lernen am Modell und dem Lernen aus Erfahrung bzw. am Erfolg bauen sich zusammen mit dem Lernen durch Instruktion unsere subjektiven Theorien über Führung auf. Sie bestimmen – so unvollkommen und fehlerhaft sie sein mögen – wesentlich unser Verhalten und helfen in komplexen Situationen auch bei unzureichender Information handlungs- und entscheidungsfähig zu bleiben. Subjektive Theorien sind sehr stabil und lassen sich nur verändern, wenn erfolgversprechendere Handlungsmuster angeboten oder erlebt werden.

Wissenschaftliche Theorien fragen, wie Führung in Organisationen erfasst, beschrieben und erklärt werden kann und welche Handlungsempfehlungen sich daraus ableiten lassen. Es gibt jedoch keine einheitliche Theorie, sondern verschiedene Erklärungsansätze, die sich in ihrer jeweiligen Ausrichtung unterscheiden.

Abb. 2: Ausgewählte Erklärungsansätze zur Führung

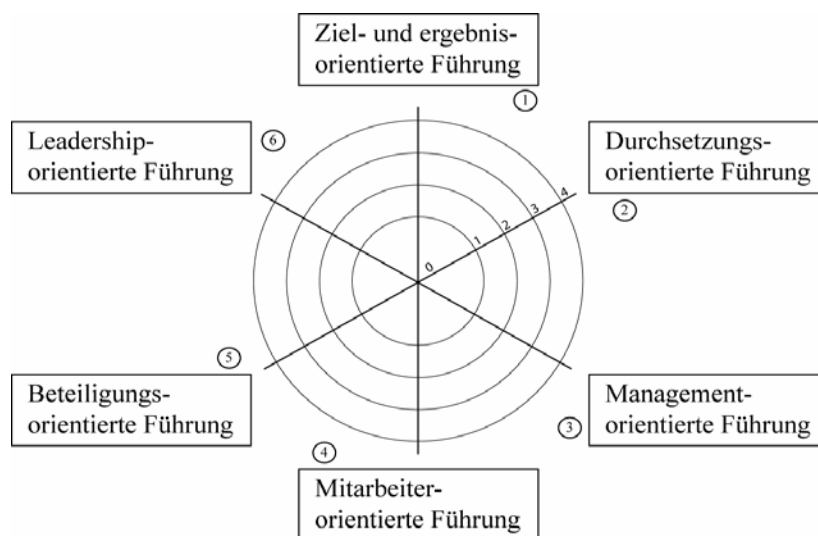
Ausrichtung	Erklärungsansatz	Praktische Bedeutung
Person des Führenden	<b>Eigenschaftstheorie:</b> Der Führungserfolg wird im Wesentlichen erklärt durch die persönlichen Eigenschaften des Führenden. Führungskräfte müssen deshalb bestimmte Anforderungen erfüllen.	Populäres, aber sehr vereinfachendes Erklärungsmodell; bildet die Grundlage für Auswahlverfahren (z. B. Assessmentverfahren).
Position des Führenden	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Rollentheorie:</b> Im Zentrum der Betrachtung steht nicht die Person, sondern die Position des Führenden („Schulleiter“). Der Führungserfolg erklärt sich aus der Fähigkeit des Positionsinhabers, die Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen (z. B. Schulaufsicht, Kollegium, Eltern, Schüler, Öffentlichkeit etc.) zu erfüllen.</li> </ul>	Deckt die verschiedenen normativen Erwartungen der Anspruchsgruppen auf, macht deutlich, dass Führungserfolg je nach Perspektive unterschiedlich bewertet werden kann; Hilfreich zur Klärung der Rollen insbesondere bei Konflikten; Rollenspiele sind eine bewährte Methode im Führungskräfte-Training.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mikropolitik:</b> Die Aktivitäten der Führung werden als Ausdrucksformen von Macht und Einflussnahme interpretiert, um etwas zu erreichen. Führungserfolg hat, wer sich durchsetzen kann.</li> </ul>	Verweist auf Macht- und Einflusstaktiken als Realität in sozialen Beziehungen; schärft den Blick für strategische und taktische Überlegungen; deckt Einflusstaktiken auf und problematisiert sie unter moralischen Aspekten.
Verhalten der Führungskraft	<p><b>Verhaltenstheorie:</b> Untersucht wird die Art und Weise, wie sich die Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern verhält. Der Führungserfolg wird mit dem Führungsstil erklärt. Beim eindimensionalen Führungsstilansatz geht man davon aus, dass ein bestimmter Führungsstil, nämlich der kooperative, zum Erfolg führt. Beim mehrdimensionalen Ansatz wird das Führungsverhalten in Abhängigkeit von anderen Variablen (z. B. Mitarbeiter, Leistungsziele) untersucht und eine Empfehlung gegeben.</p>	Sehr populäres Erklärungsmodell; der kooperative Führungsstil gilt als sozial akzeptierte Norm und wird allgemein empfohlen; ein Zusammenhang zwischen Führungsstil und Führungserfolg kann nicht nachgewiesen werden.
Führungssituation	Die <b>situative Führungstheorie</b> untersucht Variablen der Führungssituation in ihrem jeweiligen Ausprägungsgrad (z. B. „Reifegrad“ der Mitarbeiter, Struktur der Aufgaben) und gibt situationsbezogene Empfehlungen für das Führungsverhalten.	Sehr komplexer Erklärungsansatz; komplizierte Handlungsempfehlungen; verneint die Möglichkeit situationsunabhängiger Erfolgsstrategien.
Motivation der Geführten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Transaktionale Führung:</b> Der Führungsprozess wird als „Tauschhandel“ (Leistung gegen Geld) interpretiert. Es werden Ziele vereinbart und leistungsbezogene Anreize eingesetzt, um die Geführten zu motivieren. Zielverfehlungen werden sanktioniert. Der Führungserfolg resultiert aus der Gestaltung des Anreizsystems.</li> <li>• <b>Transformationale Führung:</b> Sie setzt nicht auf extrinsische Belohnung, sondern wirkt als Leadership sinnstiftend und weckt Begeisterung für Aufgaben und Ziele, entwickelt Visionen, formuliert eine „Mission“ und fördert die Identifikation. Der Führungserfolg wird erreicht, wenn sich die Geführten zu Höchstleistungen angespornt fühlen.</li> </ul>	<p>Führung durch Zielvereinbarung (MbO) in Verbindung mit finanziellen Anreizen (Leistungsprämien) ist sehr weit verbreitet; baut auf das Nutzendenken bei den Geführten auf.</p> <p>Leadership ist als Ergänzung zur transaktionalen Führung zu sehen; sie weist große Nähe zur charismatischen Führung auf und gibt Orientierung besonders in Veränderungsprozessen oder Krisensituationen. Die Grenze zwischen Führung und Irreführung ist fließend.</p>

Bei den hier vorgestellten Erklärungsansätzen handelt es sich zum großen Teil um angewandte psychologische oder soziologische Theorien. Sie geben Antwort auf die

Frage, was zu tun ist, um Erfolg zu haben. Die Vielzahl der wissenschaftlichen Erklärungsansätze ist weniger als Mangel zu verstehen, sondern eher als Beleg dafür, dass Führung ein komplexes Konstrukt ist, in dem viele Faktoren zusammenwirken: die Führenden, die Geführten, ihre Beziehungsgestaltung, die Rollenverteilung, die Machtverteilung, die Aufgabenstruktur, die Führungsziele usw. Gleichzeitig wird deutlich, dass Führungserfolg nie aus einem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang allein erklärt werden kann. Eingängige Botschaften wie: „Auf den Mann an der Spitze kommt es an!“ oder „Motivation ist alles!“ verweisen zwar auf wichtige Einflussfaktoren, verfälschen aber in ihrer Einseitigkeit die realen Zusammenhänge und halten der Praxis nicht stand. Die verschiedenen theoretischen Erklärungsansätze fordern auch zu einem Vergleich mit den eigenen subjektiven Theorien heraus und regen zu einer differenzierteren Betrachtung an. Ein Weg, sich seine subjektive Führungstheorie zu vergegenwärtigen, besteht darin, Aussagen über Führung nach ihrer Bedeutung für das persönliche Führungsverständnis zu bewerten. Die Aussagen sind dabei bipolar angeordnet, d. h. sie stehen zueinander in Gegensatz. Nach dieser Methode des Polaritätsprofils lassen sich die Aussagen über Führung in einem Kreisdiagramm nach folgenden Kategorien zusammenfassen und bewerten:

Abb. 3: Kategorien der Führung



Die Gegensatzpaare repräsentieren gleichzeitig zentrale Zielkonflikte bzw. Dilemmata, die konstitutiv sind für Führungssituationen: Höchstleistung oder Mitarbeiterzufriedenheit, Durchsetzung oder Beteiligung, Management oder Leadership. Führungserfolg ist auf Dauer nur zu erreichen, wenn man sich nicht im Sinne eines „Entweder-oder“ entscheidet, sondern die Gegensätze ausbalanciert. Es geht also um ein „Sowohl-als-auch“ oder je nach Situation um ein flexibles „Mehr-oder-weniger“. Im Idealfall werden alle Dimensionen einbezogen und mitbedacht und bei Führungsentscheidungen berücksichtigt. Das Führungsdiagramm gibt auch Aufschluss darüber,

welche Dimensionen sehr ausgeprägt sind und welche bisher keine oder nur eine geringe Rolle spielen. Es kann daher auch dafür genutzt werden, das eigene Führungsverständnis gezielt zu erweitern und damit die eigene Professionalität.

### **3 Fazit**

Das Thema Führung ist unerschöpflich. Wir alle haben dazu unsere Überzeugungen und Erfahrungen, die unser Handeln bestimmen, als Führende wie als Geführte. In der Vielzahl der wissenschaftlichen Ansätze, der Moden und Trends in der Ratgeberliteratur und in den Seminaren kann man sich leicht verlieren. Deshalb ist es wichtig, sich mit der eigenen Führungspraxis auseinanderzusetzen. Dazu ist ein vertieftes Hintergrundwissen erforderlich, um die Relevanz der Empfehlungen und Ratschläge einordnen und relativieren zu können, und um das persönliche Führungsverständnis zu erweitern. Führen bedeutet - wie gesagt – etwas bewegen, nicht zuletzt sich selbst.

### **Literatur**

- Dubs, R. (2006): Führung. In: Buchen, H. & Rolff, H.-G. (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim & Basel: Beltz, 102-176.
- Kieser, A. (Hrsg.) (1995): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. 6. Aufl. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Wunderlich, R. (2003): Führung und Zusammenarbeit. 5. Aufl. München & Neuwied: Wolters Kluwer Deutschland.