

# **Führung von Schulen**

«lead people – manage things»

Prof. Dr. Roland Reichenbach, Universität Zürich

„Nicht einfach, eine Klasse zum Fliegen zu bringen ...“  
(Weltwoche, Nr. 22., 2.Juni 1988)

„Wahrscheinlich gibt es nicht viele Berufe, an die die Gesellschaft so widersprüchliche Anforderungen stellt: gerecht soll er sein, der Lehrer, und zugleich menschlich und nachsichtig, straff soll er führen, doch taktvoll auf jedes Kind eingehen, Begabungen wecken, pädagogische Defizite ausgleichen, Suchtprophylaxe und Aids-Aufklärung betreiben, auf jeden Fall den Lehrplan einhalten, wobei hochbegabte Schüler gleichermaßen wie begriffsstutzige zu berücksichtigen sind. Mit einem Wort: Der Lehrer hat die Aufgabe, eine Wandergruppe mit Spitzensportlern und Behinderten bei Nebel durch ein unwegsames Gelände in nordsüdlicher Richtung zu führen, und zwar so, dass alle bei bester Laune und möglichst gleichzeitig an drei verschiedenen Zielorten ankommen“.

# Dilettieren oder Bürokratisieren?

Das „Bürokratie-Modell“ Max Webers (*Wirtschaft und Gesellschaft*, 1922):

- Einbindung von Ämtern in eine feste Hierarchie
- Strenge Definition/Zuordnung von Kompetenzen für einzelne Ämter
- Amtsinhaber haben fest vorgegebene Rechte und Pflichten
- Aufstieg in der Hierarchie folgt dem Dienstalter (Laufbahnen als Anreizsystem)
- Amtsführung muss sich an bestehende Regeln halten
- Amtsinhaber haben Amtstätigkeit und Privates zu trennen
- Amtsinhaber müssen bestimmte Fachqualifikationen besitzen (durch geregelte, professionelle Ausbildung)
- Amtsführung muss schriftlich erfolgen (alles ist schriftlich in Akten festzuhalten)
- Amtstätigkeit wird hauptberuflich ausgeübt
- Aufgaben werden in Arbeitsteilung erledigt

# Phrasen / Slogans

## Sprüche

- «Lead people, manage things – not the other way around!»
- «Drop your tools!»
- «Don't do things right, do the right things!»
- «Experience is what you get when you didn't get what you wanted!»
- «First, it get's worse, then it get's better!»

## Formeln

- Von X zu Y
- X statt Y
- Zwischen X und Y
- «Alles ist im Wandel»

## „Neomanie“ bzw. „Dreierlei Neues“ ...

- Andreas Reckwitz (2012). *Die Erfindung der Kreativität*.
- Drei „Strukturierungsformen“ bzw. „Regime der Orientierung am Neuen“ (S. 44). „Regime des Neuen“, so Reckwitz, „beobachten nun nicht nur das Neue, sie präferieren es auch und versuchen es zu fördern: sie betreiben aktiv eine Dynamisierung des Sozialen“ (ebd.).
  - Das Neue als *Stufe* (Neues I)
  - Das Neue als *Steigerung* (Neues II)
  - Das Neue als *Reiz* (Neues III)

# A propos „Change“ ...

- Was hat sich bewährt?
  - Bewahren, was sich bewährt hat.
- Was kann verbessert werden?
  - Verändern, was sich verbessern lässt.
- Was kann (noch) nicht verändert werden?
  - Akzeptieren, was sich nicht verändern lässt.

## Führung als

- Technik?
- Kompetenz?
- Regelanwendung?
- Persönlichkeitsmerkmal?

Oder

- zugeschriebene soziale Rolle
- Wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis
- Erwägungspraxis

# Sogenannte „Praxis“

- Zum Verhältnis Theorie und Praxis
  - «Theorien» (bzw. Modelle) können nicht «funktionieren»!
  - Theorie: Beschreiben, Verstehen, Erklären von Wirklichkeit
- Zum Verhältnis Praxis und Technik
  - Praxis ist nicht / nur begrenzt:
    - Anwendung von Regelwissen
    - geprägt von Wenn-Dann-Wissen (orientiert an «Modellen»)
  - Aber vielmehr:
    - Urteilen nach Massgabe der Klugheit und Situationsangemessenheit (Phronesis)



## (Be-) Urteilen: Praxisrelevante Fragen

1. *Beobachten und Verstehen von Personen* («Wie tickt X?»)
2. *Verstehen von Situationen* («Was ist das für eine Situation?»)
3. *Vergleichen von Situationen* («Was ist hier anders?»)
4. *Restriktionen erkennen* («Was geht gar nicht?»)
5. *Fragen, was dagegen spricht* (Empfehlung: Voicing [«Sag es laut»])
6. *Phrasen durchschauen* (Organisationen sind intelligenter als die Sprüche, mit der sie sich selbst beschreibt...)

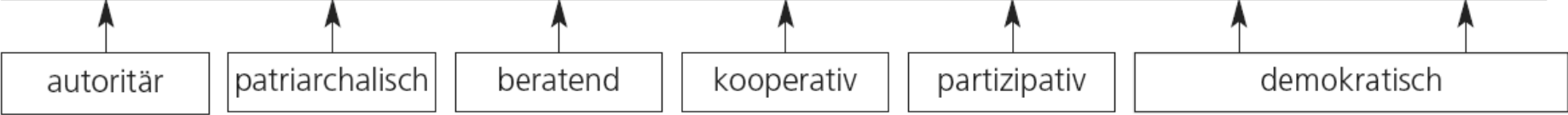
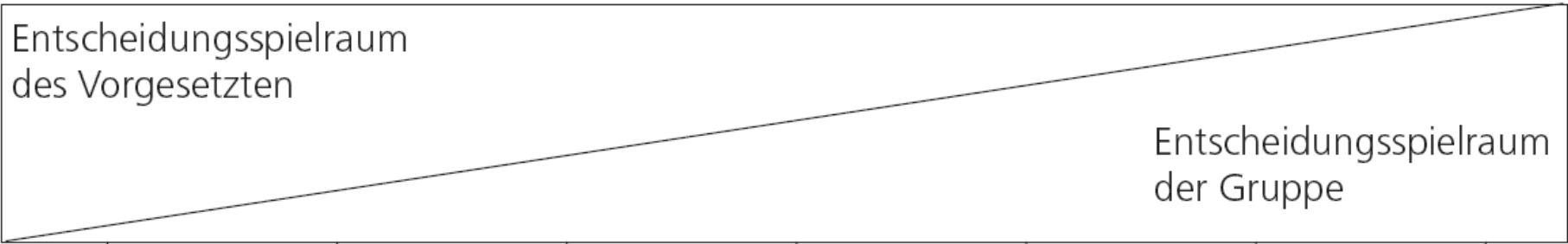
# Situative Führung

- Statt: „Welcher Führungsstil ist allen anderen Führungsstilen in allen Situationen überlegen?“
- Besser: „Welcher Führungsstil ist in *welchen Situationen* (allen) anderen Führungsstilen überlegen?“
- Hintergrund:
  - Angemessene Entscheidungen treffen...
  - Klugheit (nicht Richtigkeit oder Wahrheit)
  - Erwägungskultur (Ausnahmen machen können)

# „Dilemma“ der Führung

„Stabile Führerschaft beruht auf der Macht über Andere und deren legitimierenden Anerkennung dieser Macht. Das Dilemma der Führung besteht darin, dass der Erwerb der Macht und der Erwerb der sozialen Anerkennung im Grunde unverträgliche Anforderungen an die Person stellen. Um Macht über Andere zu gewinnen, muss man nicht nur Leistungen erbringen, von denen diese abhängig werden, sondern man muss selber unabhängig bleiben von den möglichen Gegenleistungen der Anderen. Aber um die Position von Macht und Führerschaft zu legitimieren, muss die Führungsperson sich um die Anerkennung der Geführten kümmern, d.h. heißt, sie kann nicht völlig unabhängig von ihnen bleiben“

(Blau 1964, S. 203; Übers. R.R.)



Vorgesetzte entscheiden und ordnen an

Vorgesetzte entscheiden; sind aber bestrebt, die Untergebenen von den Entscheidungen zu überzeugen, bevor sie angeordnet werden

Vorgesetzte entscheiden; gestatten jedoch Fragen zu den Entscheidungen, um durch deren Beantwortung deren Akzeptierung zu erreichen

Vorgesetzte informieren die Untergebenen über beabsichtigte Entscheidungen; die Untergebenen haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor Vorgesetzte die endgültige Entscheidung treffen

Die Gruppe entwickelt Vorschläge; aus der Zahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten möglichen Problemlösungen entscheidet sich Vorgesetzte für die von ihnen favorisierte Lösung

Die Gruppe entscheidet, nachdem Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraumes festgelegt haben

Die Gruppe entscheidet, Vorgesetzte fungieren als Koordinatoren nach innen und nach außen

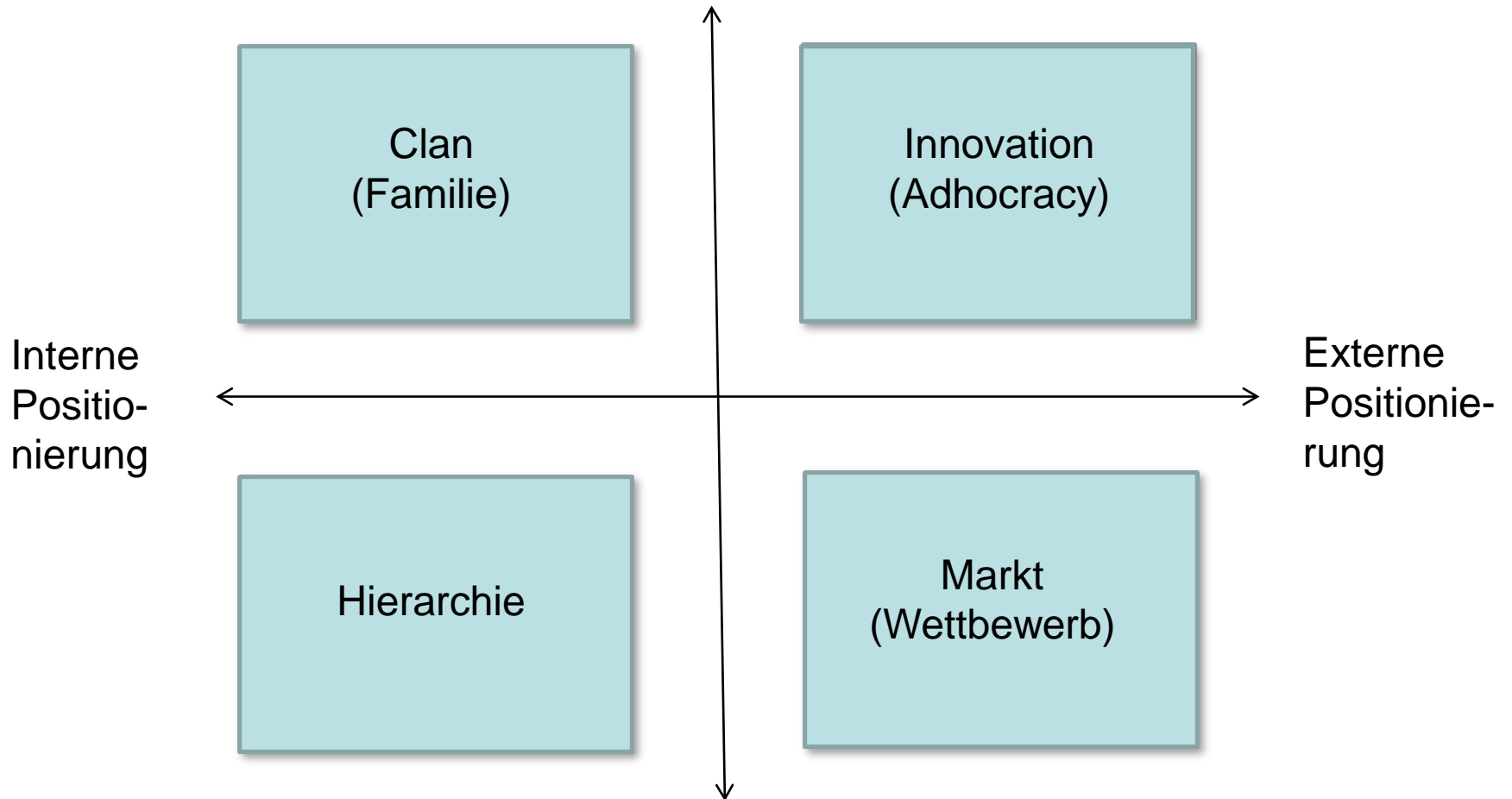
# «Innovationskulturen»

- Modell der vier Kulturtypen (Cameron & Freeman 1991)
- Dimensionen
  - **Mechanische Prozesse** (Kontrolle / Ordnung / Stabilität) versus **Organische Prozesse** (Flexibilität / Spontaneität)
  - **Interne Positionierung** (Spannungen ausgleichen / Integration) versus **Externe Positionierung** (Wettbewerb / Differenzierung)
- Quadranten:
  - Familienorientiert (Clan)
  - Stabil-bürokratisch (Hierarchie)
  - Wettbewerbsorientiert (Markt)
  - Innovativ-risikooffen (Adhocracy – flexible Organisation)

Typ	Generelle Organisationsstruktur	Führungsstil	Bindung	Strategischer Fokus
Clan (Familie)	Bindekraft Partizipation Teamwork familienorientiert	Mentor Moderator Eltern-Figur	Treue Tradition Zusammenhalt	Entwicklung des Humankapitals Engagement Moral
Hierarchie (bürokratisch)	Ordnung Regeln / Richtlinien Einheitlichkeit	Koordinator Administrator	Regeln Grundsätze u. Vorgehensweisen	Stabilität Vorhersagbarkeit reibungslose Abläufe
Markt (Wettbewerb)	Wettbewerbsfähigkeit Zielerreichung	Bestimmt ergebnisorientiert	Zielorientierung Produktion Konkurrenz	Wettbewerbsvorteil Grösserer Erfolg
Adhocracy (flexible Org.)	Unternehmertum Kreativität Adaptationsfähigkeit	Unternehmer Innovator risikofreudig	Unternehmertum Flexibilität Risiko	Innovation Wachstum Neue Ressourcen

Modell der vier Kulturtypen (Cameron & Freeman 1991)

Organische Prozesse  
(Flexibilität / Spontaneität)



Mechanische Prozesse  
(Kontrolle / Ordnung)

# Strategic Choice Model

	Wahrgenommene Gemeinsamkeiten Gross	Wahrgenommene Gemeinsamkeiten klein
Wichtigkeit des Zieles gross	<b>Integrieren</b>	<b>Kompensieren</b>
Wichtigkeit des Zieles geringer	<b>Inaktivität</b>	<b>Druck ausüben</b>

Vgl. Carnevale, P.J.D. (1986). Strategic choice in mediation. Negotiation Journal, 2, 41-65.



# Führung von «Organisierten Anarchien»? (Cohen, March & Olson 1990)

Merkmale organisierter Anarchien:

1. problematische Präferenzen
2. unklare Technologien
3. fluktuierende Partizipation

(Cohen et al 1990, S. 330)

# Organisierte Anarchien im Feld der Unsicherheit

Mit Steuerungsmodellen werden Kontrollmechanismen und Koordinationsmechanismen eingeführt, die „sowohl von der Existenz wohldefinierter Ziele und einer wohldefinierten Technologie als auch von einer persönlichen Verwicklung der Beteiligten und die Angelegenheiten der Organisation ausgehen. Wo hingegen die Ziele und die Technologie verschwommen und die Teilnahme fluktuierend ist, brechen viele der Axiome und Grundprozeduren des Managements zusammen“ (Cohen et al. a.a.O., S. 331).