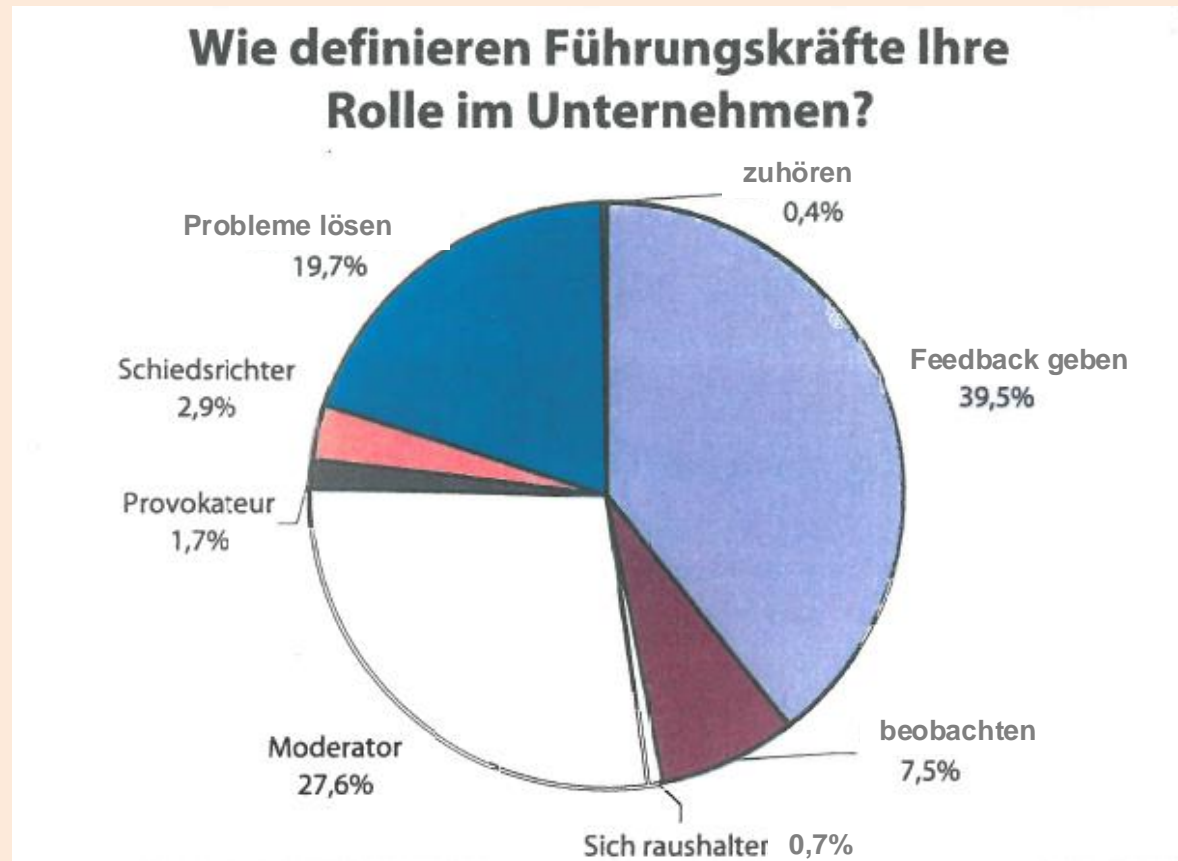


# **Führung im Spannungsfeld von Hierarchie und Partizipation**

**Herbsttagung  
SLV-Schulleitungsvereinigung NRW  
Saalbau Witten  
12. November 2015**

# Führung im Spannungsfeld von Hierarchie und Partizipation

## Wie definieren Führungskräfte ihre Rolle in Unternehmen?



Quelle: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Überlingen

# Führung im Spannungsfeld von Hierarchie und Partizipation

- **Ihr Führungsstil hat Einfluss auf den Erfolg Ihrer Schule**
- **Persönlichkeitseigenschaften ⇒ Stil ⇒ Erfolg ⇒ Motivation (Lehrer/Innen und Schüler)**
- **Führungsstil**
  - **Hierarchisch**  
Entscheiden – Anweisung – Aufgabe – Ausführung – Fehlerbestrafung
  - **Kooperativ / Partizipativ**  
Einbeziehung – Diskussion – Unterstützung – Fehlerhilfe  
Entfaltung Leistungsbereitschaft und -fähigkeit, Kreativität, Selbständigkeit  
**WICHTIG:** Kommunikationsstrukturen, Spielregeln
  - **Laissez-faire**  
Eigenständige Entscheidung – Individualität – erfordert Disziplin
  - **Situative Führung = Personen- und Situations-abhängig**  
Delegieren – Partizipieren – Überzeugen – Unterweisen  
**WICHTIG:**
    - Reflektion über Kompetenz und Engagement des Geführten
    - NICHT jeden gleich behandeln

# Führung im Spannungsfeld von Hierarchie und Partizipation

## Situatives Führen

- **Wichtige Grundbegriffe**

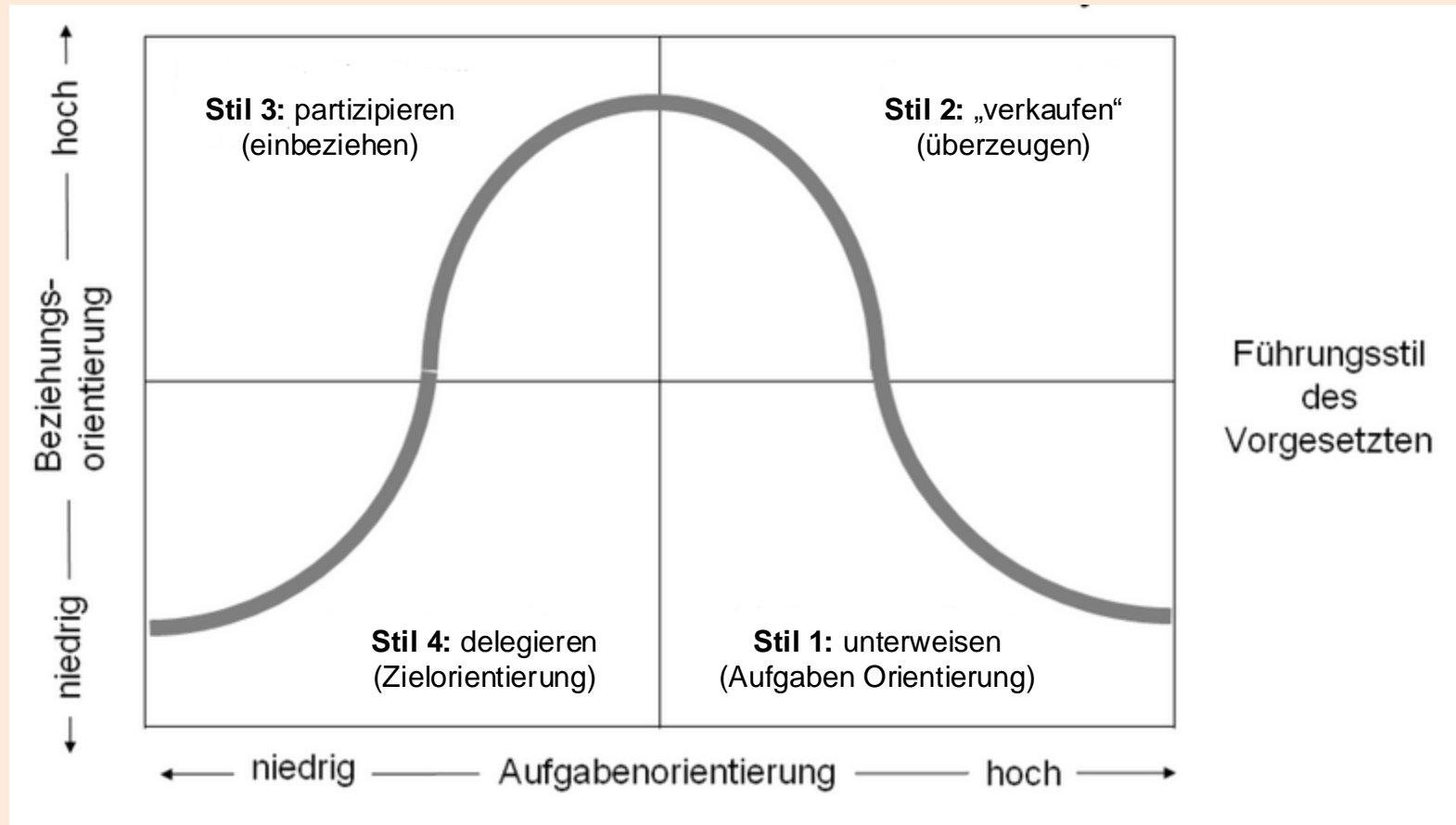
- **Beziehungsorientierung** = unterstützendes, wertschätzendes und lobendes Verhalten des Vorgesetzten
- **Aufgabenorientierung** = dirigierendes Verhalten mit detaillierten Instruktionen
- **Reifegrad der Geführten** = Kompetenz und Engagement

- **Empfehlungen**

1. **Niedrige Reife** ⇒ Aufgabenorientierung anwenden: dirigieren, unterweisen
2. **Niedrige bis mittlere Reife** ⇒ Aufgaben- und primär Beziehungsorientierung gleichzeitig anwenden: dirigieren, unterstützen sowie überzeugen
3. **Mittlere bis hohe Reife** ⇒ stark unterstützend und wenig aufgabenorientiert führen: einbeziehen, partizipieren
4. **Hohe Reife** ⇒ geringe Aufgaben- und Beziehungsorientierung anwenden: Verantwortung übertragen, delegieren

# Führung im Spannungsfeld von Hierarchie und Partizipation

## Situatives Führen



Quelle: Hersey & Blanchard

# Führung im Spannungsfeld von Hierarchie und Partizipation

## Führungserfolge würdigen und für sich anerkennen

- **Widerstände überwinden**  
Bsp.: Entwicklung eines Schulprogrammes
- **Zusatzaufgaben delegieren**  
Bsp.: Keine zusätzliche Entlohnung oder kaum Entlastung möglich
- **Engagierte, motivierte Lehrkräfte gewinnen**  
Bsp.: Selbstverantwortung = Berufszufriedenheit
- **Führen mit Zielen (Stil 4: Delegation)**  
Bsp.: Follow-up vereinbarter Zwischenergebnisse  
Umsetzung in Beurteilungen und Jahresgesprächen
- **Sozialkompetenz stärken**  
Bsp.: Überprüfung der Leistungs-
  - fähigkeit
  - bereitschaft
  - wirksamkeit

# Führung im Spannungsfeld von Hierarchie und Partizipation

## Führen als „zahnloser Tiger“?

SIE HABEN MEHR **GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN**  
ALS VIELE VORGESETZTE IN DER MARKTWIRTSCHAFT

- Schulentwicklung durch programmatische Arbeitsgruppen
- Kooperationsformen entwickeln, z. B. Hospitation (Kollegen Ebene) als Teamentwicklung
  - ⇒ emotionale Unterstützung und Teamgeist durch Stärkenorientierung
  - ⇒ gegenseitiges Lernen, Coachen und Erfahrungsaustausch in Anerkennungskultur
- Unterstützungssysteme aufbauen, z. B. inklusive Schule (Gemeinde, Gesundheitsamt, Jugendhilfeträger wie AWO, Caritas, etc.) oder Integration von Flüchtlingen (z. B. Kultur- und Sprachmittler)
- Fokussiertes Lehrerprofil entwickeln, z. B. eindeutige Stellenprofile (in Zusammenarbeit mit dem Lehrerrat) – partizipative Leitung von Schul- und Lehrerkonferenz, Gleichstellungsbeauftragte(r), (Personalrat lediglich beratend)
- Lehrkräfte weiterentwickeln durch dienstliche Beurteilungen
- Neue Sichtweisen integrieren, z. B. durch stärkere Einbindung der Fachleiter
- Kompetenzen erweitern durch **schulbezogene und regionale Vernetzung**
  - ⇒ Auf-/Ausbau von fachlichen, diagnostischen und pädagogischen Kompetenzen
- Fachliche Personalvertretungen durch Beziehungsaufbau ermöglichen, ohne beamtenrechtlichen Anspruch

# Führung im Spannungsfeld von Hierarchie und Partizipation

## „Handicaps“ der Kompetenzen durch Situative Führung „managen“

- beschränktes Mitspracherecht bei **Einstellungen** ⇒ positionsscharfe Stellenprofile (trotz Lehrermangel)
- mangelnde Befugnisse bei **Beförderungen** ⇒ Vernetzung und aktive Kontaktpflege  
⇒ zielorientiertes Unterstützen / Coaching
- oftmals Unwirksamkeit von **Abmahnungen** ⇒ Verbesserung durch wertschätzende Partizipation?  
⇒ Ausreichende Dokumentation bei Erfolgslosigkeit
- kein **Kündigungs-** bzw. **Versetzungsrecht** ⇒ Beurteilungsgespräche mit Zielen  
⇒ Führungsstil 2: Überzeugen
- lediglich **Misswirtschaft** verwalten (Gefühl, Eindruck) ⇒ Projektarbeit (Definition ‚key milestones‘, Termine, Verantwortlichkeiten)  
⇒ Prioritäten nach Einflussmöglichkeit  
⇒ Stil 3 und 4: Partizipation und Delegation



# Führung im Spannungsfeld von Hierarchie und Partizipation

## Motivation – der intrinsische Antrieb

= Befriedigung von Bedürfnissen der individuellen Lebens-, Arbeits- und Berufswerte durch

- Entwicklungsmöglichkeiten  $\Rightarrow$  Angebote von Entlastungsstunden
  - Sonderaufgaben
  - Projektarbeit
  - Stellvertretende Tätigkeiten
  - Hospitation, Mentoring, Coaching
- Erweiterung Verantwortung
  - ganzheitliche Aufgabenstellung (z. B. Organisation „Tag der offenen Tür“)
  - delegative Führung
  - ziel- und ergebnisorientierte Führung
  - flexible Arbeitszeit und -ort am Nachmittag ( $\Leftrightarrow$  'freie' Marktwirtschaft)
- Gute soziale Beziehungen
  - kooperativ-konsultative Führung
  - vertrauensvolle, offene Kommunikation
  - Zeit für informellen Austausch
  - gute Teamorganisation
  - aktives Zuhören (Echo-Technik) und Wertschätzung

# Führung im Spannungsfeld von Hierarchie und Partizipation

## „Moderne“ Führung in der Marktwirtschaft – Schulleitung der Zeit voraus

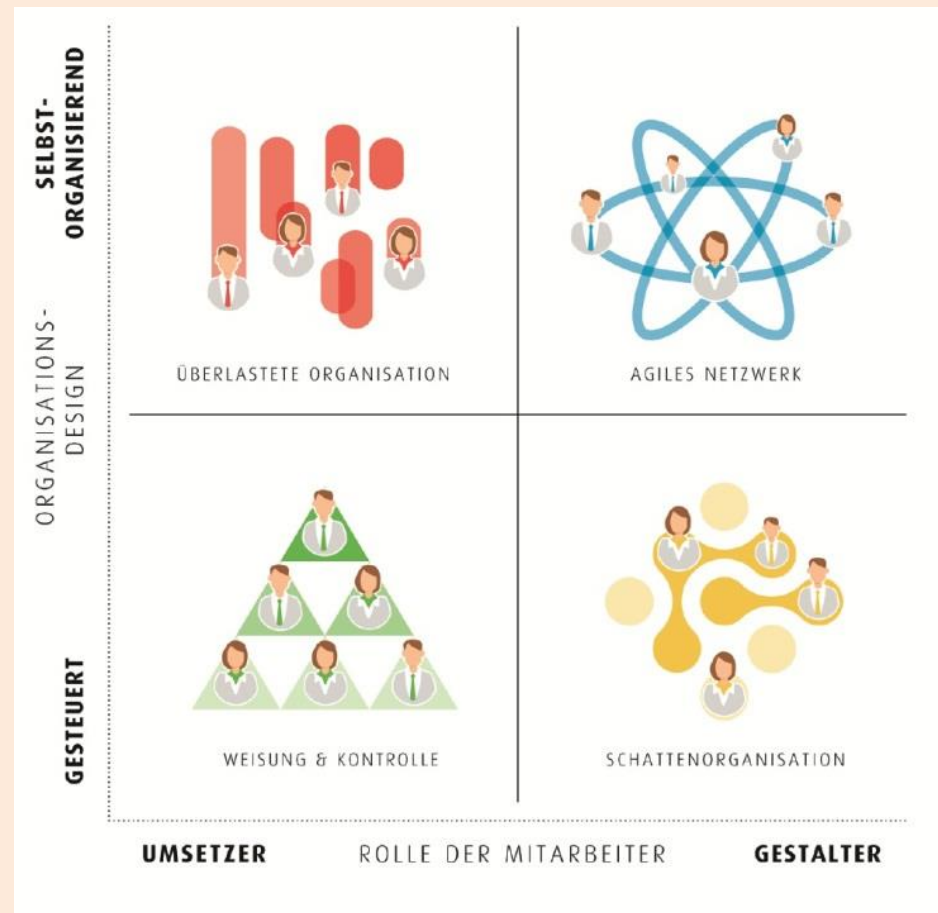
### ⇒ Digitalisierung und Industrie 4.0

- Abschaffung fester Strukturen und künstlicher Hierarchien
- Selbstbestimmte Freizeit und Home Office
- Vertrauensvolle und produktive Kommunikation
- Mitspracheorientierte Führung, jedoch situativ in wechselhaften Beziehungen
- Selbstmotivierte Mitarbeiter/Innen, die sich einbringen, Verantwortung übernehmen und nicht Dienst nach Vorschrift leisten
- „Virtuelle“ Organisation
  - Aufgabenorientierte Teamarbeit
  - Entscheidungen nach Besprechung in der jeweils betroffenen Gruppe
  - Projektbezogene Teams mit Entscheidungskompetenz

⇒ **Demokratische Strukturen benötigen einen klaren Rahmen (= Führung ohne Hierarchie), Transparenz (= Kommunikation) sowie Vertrauen und Delegation (= weniger Kontrolle)**

# Führung im Spannungsfeld von Hierarchie und Partizipation

## Erfolgreiche Führung in Schule erfordert Verständnis für wechselhafte Beziehungen



# Führung im Spannungsfeld von Hierarchie und Partizipation

- **Vier Faktoren bestimmen Ihren Führungserfolg**

- (1) Rollenklarheit ⇒ Führung wollen und annehmen durch Verantwortung, Kreativität, Entscheidung und Prozesse<sup>1)</sup>
- (2) Authentizität
- (3) Transparente Kommunikation
- (4) Situative Führung

- **Jede Führungsrolle erfordert spezifisches Führungsverhalten**

- **Prozessbegleiter** ⇒ Key Milestones, Fokussieren
- **Coach** ⇒ Experte, Methoden
- **Moderator** ⇒ Struktur, Organisation
- **Experte** ⇒ Themen, Inhalte

<sup>1)</sup> Ziel – Planen – Entscheiden – Umsetzen – Kontrollieren – Anpassen

# Führung im Spannungsfeld von Hierarchie und Partizipation

**Tabelle 3: Paradoxien der LEGO-Führung**

<b>Sowohl</b>	<b>als auch</b>
eine gute Beziehung zu seinen Mitarbeitern aufbauen	eine angemessene Distanz wahren
als Vorbild führen	sich im Hintergrund halten
den eigenen Mitarbeitern vertrauen	darauf achten, was geschieht
tolerant sein	wissen, wie's gemacht werden sollte
die eigenen Ziele im Kopf haben	die Interessen des Gesamtunternehmens wahren
seine eigene Zeit gut planen	flexibel bleiben
offen seine Ansichten bekannt geben	andere nicht verletzen
Visionen haben	mit beiden Beinen auf dem Boden stehen
Konsens erreichen	falls notwendig, konsequent bleiben
dynamisch sein	überlegt handeln
selbstsicher sein	bescheiden sein
(Quelle: Hilb 2001, S. 42)	

# Führung im Spannungsfeld von Hierarchie und Partizipation

## Einladung zur geänderten Sichtweise



Als Schulleitung haben Sie

- **mehr Gestaltungsmöglichkeiten**
- **mehr Freiheiten**
- **mehr Entscheidungskompetenzen**

in der Führung Ihrer Schule als so  
manche Führungskraft für seinen Bereich  
in der sozialen Marktwirtschaft