

# Führungskultur an Schulen

## Interview über Führung, Führungsverständnis, Führungseinfluss und Machtausübung

Gute Schulen weisen sich durch gute Führung aus. Vizerektor Josef Oberneder, PH OÖ, spricht mit Prof. Dr. Dirk Baecker, Managementvordenker und Soziologe über Führungskultur an Schulen und Hochschulen, über Führungsverständnis, Führungskommunikation und Machtausübung.

**?** *Herr Professor Baecker, in der österreichischen Bildungslandschaft wird häufig über eine neue Führungskultur diskutiert. Sie sind Inhaber eines Lehrstuhls für Kulturtheorie und Management und ein herausragender Managementvordenker. Wie können wir die Begrifflichkeiten Führung und Kultur in einer Unterscheidung denken?*

Führung ist für die Kultur einer Organisation verantwortlich, indem sie einen Kontrapunkt setzt. Sie setzt Maßstäbe, Ziele und Rahmenbedingungen, innerhalb derer eine Organisation ihren eigenen Arbeitsstil, ihre Koordinationsmuster und, wenn ich so sagen darf, ihre »Atmosphäre« finden kann. Die Führung entscheidet also nicht, welcher Kultur sich eine Organisation verpflichtet fühlt, sondern sie setzt innerhalb der Selbstorganisation der Organisation eine spezifische Markierung, zu der sich der Rest der Organisation in einmal folgsames, mal rebellisches, mal gezwungenes, mal ironisches Verhältnis setzt. Wir haben es, mit anderen Worten, nicht mit direkter Kausalität, sondern mit bedingter Kommunikation zu tun, die der Organisation ihren Spielraum lässt, der Führung allerdings auch. »Kultur« erkennt man dann vor allem am Ausmaß an Eleganz, mit dem die Führung diesen Spielraum zu nutzen versteht.

**?** *Schulen sind komplexe Organisationen. In einem Ihrer Bücher formulieren Sie, dass komplexe Organisationen eine Struktur des Verdachts aufweisen. Sie seien weder in ruhiger Kontemp-*

➔ **Vizerektor Josef Oberneder, MAS, MSc, MBA**  
Pädagogische Hochschule Oberösterreich

**Univ.-Prof. Dr. Dirk Baecker**  
Universität Witten/Herdecke



*lation noch in distanzierter Theorie, sondern nur im Modus der Einmischung zu erforschen. Was bedeutet diese Hypothese für die Führungskultur einer Schule?*

Organisationen funktionieren unter der Bedingung, dass jeder jeden verdächtigt, eine Trittbrettfahrerposition einzunehmen, das heißt den Versuch zu machen, mit möglichst geringem Aufwand von der Arbeit anderer zu profitieren. Der Verdacht ist heilsam. Er liefert die Folie eines Misstrauens, vor deren Hintergrund sich Signale abzeichnen, die es erlauben, den tatsächlichen Arbeitsaufwand zu dokumentieren. Alle arbeiten mit, weil jeder befürchten muss, eine unzureichende Arbeitsleistung zugeschrieben zu bekommen. Das ist in der Schule so relevant wie in anderen Organisationen, weil spätestens im Klassenzimmer die Lehrerin mit ihrer Klasse allein ist. Sie könnte tun und lassen, was sie will, fühlt sich aber stattdessen – motiviert durch die Struktur des Verdachts – bemüht, genau das zu tun, was den Betrieb aufrechterhält. Das ist natürlich nur eine Tendenzaussage. Es gibt Ausschläge nach oben und nach unten. Aber auch hier besteht eine Führungskultur darin, diese Tendenz zu betonen und Signale zu setzen, die es allen Mitarbei-

tern erlauben einzuschätzen, welcher Aufwand genügt und welcher nicht. Denn immerhin: jeder könnte jederzeit sehr viel mehr, aber auch sehr viel weniger leisten. Jede Organisation muss hier ein bewegliches Gleichgewicht finden.

**?** *Schulen und Hochschulen sind Orte der Erziehung und der Bildung. Welches Führungsverständnis brauchen diese Organisationsformen?*

Das Führungsverständnis in Schulen und Hochschulen lebt davon, allgemeine Anforderungen an Organisation, das heißt vor allem: Anforderungen an stabile Routinen und an kluge Innovationen, in ein Verhältnis zur Typik der Arbeit im Unterricht, in der Lehre und in der Forschung zu setzen. Führung kann ja schließlich nicht in das Klassenzimmer, in die Vorlesung, in Textproduktion und Experimente hineinregieren. Die Heteronomie der Führung muss in einem Verhältnis zur Autonomie der Arbeit stehen. Diese klassische Paradoxie, die die Organisationstheorie schon oft beschrieben hat, wird typischerweise im Konzept der losen Kopplung aufgefangen, das Karl E. Weick Anfang der 1970er Jahre für Schulen und Universitäten entwickelt hat. Es ist nicht ohne Ironie, dass Organisatio-



Abb. 1: Führung heißt, die Anforderungen an stabile Routinen und an kluge Innovationen in ein gutes Verhältnis zur Arbeit im Unterricht zu setzen.

nen, denen man üblicherweise eher eine schlechte oder ungeordnete Organisation nachsagt, zu Vorbildern eines Organisationstyps avancierten, der mittlerweile auch Unternehmen und sogar die eine oder andere Behörde beeindruckt. Lose Kopplung heißt, dass es in der Tat Ursachen und Wirkungen, also Kausalität gibt, die Wirkungen jedoch eher plötzlich als stetig, eher unscheinbar als auffällig, eher indirekt als direkt und eher verspätet als sofort auftreten. Ein Konzept zur Berechnung des Unberechenbaren, das nicht zufällig von Robert B. Glassman ursprünglich für die Biologie entwickelt wurde. Schulen und Universitäten haben es mit so hohen Anteilen an menschlichem Eigensinn zu tun wie jede andere Organisation. Da sie jedoch zusätzlich auf die Veränderung der an ihr beteiligten Menschen zumindest auf Seiten der Schüler und Studierenden setzen (ob Lehrer in Schulen und Professoren in Universitäten etwas lernen, während sie arbeiten, ist eine nach wie vor offene Frage), ist diesem Eigensinn doppelt und dreifach Rechnung zu tragen. Lose Kopplung ist ein Konzept, das nicht nur Arbeitsvorgänge, sondern auch das Handeln und Erleben der beteiligten Menschen elegant aufeinander zu beziehen vermag.

**?** *Charles Handy hat in seinem Führungsverständnis gemeint, dass sich Führungskräfte bei jeder Handlung und Entscheidung fragen müssen, wie das Problem gelöst werden kann, damit die Fähigkeit anderer Leute entwickelt werden kann, mit dem Problem fertig zu werden. Also: Selbstorganisationsfähigkeit. Sie haben in Ihrem Buch »Organisation und Management« formuliert: Manager sind die Nachfolgefiguren modernen Aufklärer. Brauchen Schulen und Hochschulen diese modernen Aufklärer?*

Das war nicht unbedingt als Kompliment gemeint. Aufklärer sind ja Besserwisser, die umso unangenehmer auftreten, je mehr sie glauben, die Vernunft auf ihrer Seite zu haben. Einen Aufklärer erkennt man daran, dass er oder sie sich keinen Sachverhalt anschauen kann, ohne auszurufen: »Das geht doch wohl vernünftiger!« Bei betriebswirtschaftlich ausgebildeten Führungskräften ist das ganz ähnlich. Sie betrachten es als Ehrensache, dass sie sich keinen Sachverhalt anschauen können, ohne auszurufen: »Das geht doch wohl schneller oder besser oder sorgfältiger (am besten alles zugleich)!« Die betriebswirtschaftliche Kompetenz besteht in der jederzeitigen Kompetenz der Diagnose von

Suboptimalität. Andernfalls wäre man sein Geld nicht wert. Man ist ja angestellt, etwas zu verbessern, also muss man auch etwas finden, was verbesserungswürdig ist. Die Geste ist dieselbe wie die der Aufklärer. Und eine ganz ähnliche Impertinenz ist auch die Folge. Man geht diesen Leuten besser aus dem Weg. Oder noch besser: Man toppt sie mit ihren eigenen Forderungen. Und genau das ist der Beitrag dieser Art von besserwisserischer Führung zur Selbstorganisation einer Organisation. Die Organisation wird herausgefordert, Wege um diese Leute herum zu finden und sie gleichzeitig einigermaßen zu neutralisieren. Und sie findet diese Wege. Und sie signalisiert ihrer Führung, dass jede Initiative hilfreich ist. Manager ebenso wie Aufklärer werden also eher entgegen ihren eigenen Absichten wirksam. Aber auch das ist eine Wirksamkeit. Und es fördert besser als alles andere die Selbstorganisation.

**?** *Wie sieht die Führungskultur in einer nächsten Schule oder Hochschule aus?*

Vieles wird sich nicht ändern. Vieles hat sich ja auch bewährt. Allerdings wird sich sowohl die formelle als auch die informelle Organisation darauf einstellen müssen, dass ihnen elektronische und digitale Medien nicht nur weitere Knüppel zwischen die Beine werfen, sondern auch viel Arbeit abnehmen, die man sich andernfalls gar nicht hätte machen müssen. Das ist im Einzelnen unvorhersehbar. Klar ist, dass steigende Interdisziplinarität in den Arbeitsabläufen und turbulenterer Umwelten sehr viel mehr horizontale Kooperation benötigen als je zuvor. Horizontale Kooperation und Koordination ist jedoch das Tummelfeld sozialer Medien, von denen wir sehr bald sehr leistungsfähige Typen sehen werden, die auf den Bedarf von Organisationen zu-

geschnitten sind. Slack ist da nur ein Anfang. Agiles Management ist die Fortsetzung. Es wird darauf ankommen, im Netz horizontale und laterale Kommunikationsformen zu finden, die dennoch vertikal konditioniert werden können – und umgekehrt. Sobald Informatiker beginnen, sich mehr von der Praxis als von den betriebswirtschaftlichen Interpretationen von Organisationen in der Entwicklung von Hard- und Software anregen zu lassen, kann es hier zu spannenden Lösungen kommen. Grundsätzlich ist das Potenzial an Daten und Verknüpfungen, das Lehrern und Schülern je unterschiedlich zur Verfügung stehen könnte, ja unendlich.

**?** *Führung ist eine kommunikative Leistung. Sie unterscheiden zwischen postheroischer und heroischer Führung. Was ist der Unterschied im kommunikativen Verhalten zwischen postheroischer und heroischer Führungskraft?*

Die heroische Führungskraft glaubt, dass das Schicksal der Organisation an ihren Entscheidungen hängt, die postheroische weiß, dass sowohl die Arbeit von anderen gemacht werden muss als auch die Aufmerksamkeit auf relevante Umwelten in der Organisation verteilt ist und nicht an der Spitze gebündelt werden kann. Die heroische Führungskraft betreibt eine sternförmige Kommunikation mit ihr selbst als Zentrum. Die postheroische Führungskraft sieht sich als Stimulanz und Katalysator, bei Bedarf auch als Beruhigungsmittel in einem weitverzweigten und prinzipiell unübersichtlichen Netzwerk.

**?** *Foucault hat auf Konzepte der Machtausübung hingewiesen. Welche Rolle spielt Macht im Führungsalltag einer Schule?*

Jede nur denkbare. Ohne Macht geht gar nichts. Ohne Macht hät-

te man es mit Automaten zu tun. Macht ist die Fähigkeit, Dinge zu ermöglichen, die andernfalls nicht möglich wären. So formuliert der Foucaultkenner Kurt Röttgers. Man hat das lange unterschätzt. Man hat auch lange geglaubt, nicht ganz unzufällig, dass Machtausübung irgendwie schlecht ist. Tatsächlich jedoch, darauf hat Niklas Luhmann hingewiesen, ist die Ausübung von Macht die Voraussetzung des Gewinns von Willkür, also von Entscheidungsfähigkeit. Und das gilt auf beiden Seiten. Der Machthaber entdeckt, dass er oder sie ihre Macht so oder anders nutzen könnte. Und der oder die Machtunterworfenen entdeckt dasselbe, nämlich die Möglichkeit, sich zu widersetzen oder zu folgen. Und selbst wenn man im Moment keine Chance hat, sich zu widersetzen, wird man ab sofort auf diese Chance warten. Durch die Ausübung von Macht entdeckt die Organisation ihre Willkürchancen. Nimmt man hinzu, dass die Machtausübung riskant ist, weil sie unter Umständen auf Widerstand stößt, den sie nicht brechen kann, oder, noch gefährlicher, auf Indifferenz, die ihre Initiativen ins Leere laufen lässt, und dass auch die Machtunterwerfung einem Kalkül von Alternativen folgt, kommt man zu dem Ergebnis, dass Macht ein wesentlicher Mechanismus der Versorgung der Organisation mit Information ist. Ob diese Information brauchbarer oder unbrauchbarer als die sogenannte »sachliche« des sogenannten »offenen« Austausches von Wissen ist dann noch einmal eine andere Frage. Ich würde vermuten, dass Information umso verzerrter und umso aufschlussreicher ist, je mehr für die Beteiligten auf dem Spiel steht. Auch in dieser Paradoxie bewegt sich – höchst lebendig – die Organisation.

**?** *Die Organisation Schule und Hochschule gestaltet sich vom Agieren ihrer Mitglieder. Wieviel Einfluss hat eine Führungspersönlichkeit auf personale Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?*

Man muss immer davon ausgehen, dass Persönlichkeiten abfärben. Irgendwann sieht das Herrchen so aus wie der Hund, der mit ihm seit Jahren Gassi geht. Aber neben der Imitation und fast unwillkürlichen Angleichung gibt es auch die gegenteilige Entwicklung, gleichsam die Einnahme einer Gegenposition. Am heilsamsten ist es wohl noch, wenn die Persönlichkeit einer Führungskraft nur abstrakt die Persönlichkeitsentwicklung ihrer Mitarbeiter beeinflusst, also nur dazu ermutigt, ebenfalls auf Persönlichkeitsmerkmale Wert zu legen, und zwar die eigenen, wenn man denn welche findet. Wir müssen also zwischen jenen Führungskräften unterscheiden, die ihre Mitarbeiter mehr oder minder unfreiwillig zu Klonen ihrer selbst macht, und jenen anderen, die schlicht ergreifend darauf hinweisen, dass eine Organisation kein Automatismus ist, sondern persönliche Distanz ebenso wie persönliches Engagement benötigt. Wenn man dann noch herausfinden darf, dass Persönlichkeit eine persönliche Angelegenheit ist, braucht man sich um eine gewisse Vielfalt der Organisation keine Sorgen mehr zu machen.

**!** *Vielen Dank für das Interview!* ■

→ **HINWEIS:**

Der Systemtheoretiker Univ. Prof. Dr. Dirk Baecker ist ein herausragender Managementvordenker, der in einem Ranking der Frankfurter Allgemeinen Zeitung aus dem Jahr 2012 auf Platz 11 der wichtigsten Vordenker weltweit rangiert. Er studierte Soziologie und Nationalökonomie in Köln und Paris, promovierte und habilitierte im Fach Soziologie bei Niklas Luhmann an der Universität Bielefeld. Dirk Baecker ist einer der wichtigsten Vertreter der soziologischen Systemtheorie.