

Führung in komplexen Systemen - Was in den Schulen ist denn komplex?

Schulleitungshandeln im Kt. Bern | 8.3.2014 | ph bern |

Theo Wehner | ETH Zürich



...Wie viel Management braucht die Schule?



**...some are overmanaged
but under led**

**Führungsperson oder Coach
sollte nur noch der sein,
der alles erwartet
und nie enttäuscht werden kann!**

Wolfgang Rihm, 1997

**Was können Sie
in knapp 30 Min. erwarten?**

Vorbemerkungen

Der ganz grosse Bogen

Regeln guter Führung

Befunde

...komplexe Systeme

Was bleibt?

Pradigmenwechsel in der Welt der Arbeit und Organisation

- Von individueller zu kollektiver Intelligenz.
- Vom Experten zur Intuition von Expertenzirkeln.
- Von Stabilitätserwartungen zur Instabilitätsgestaltung
- Von funktionierenden zu lernenden Arbeitssystemen
- Von hierarchisierten zu dynamischen Regelsystemen
- Von der Prozessbeherrschung zur Prozessmoderation
- Vom Anweisen zum Überzeugen der Mitarbeitenden
- Von der individuellen Entscheidung zur partizipativen Problemlösung und mitverantwortlichen Umsetzung

Der Prozess des Führens beinhaltet...

- dass Führen eine **Beziehung und Interaktion** zwischen Individuen herstellt, in der *Einfluss und Macht* ungleich verteilt sind
- dass die Führer-Geführten-Beziehung einen **Austausch** darstellt und die Geführten ihre (implizite) Einwilligung geben müssen
- dass dem Konzept der **Kommunikation** erhöhte Bedeutung zukommt
- dass die **Effizienz** nicht nur in der Zielerreichung, sondern auch in der Befriedigung der Erwartungen der Mitarbeitenden gesehen werden sollte

Verständnis von Führungs- und Entscheidungshandeln

- Führen und Entscheidungen treffen kann definiert werden, als zielbezogene Einflussnahme *auf* und *durch* die organisationalen Strukturen sowie *auf* und *durch* die Mitarbeitenden
- Damit sind Führen und Entscheiden:
 - zielbezogene Kommunikationsprozesse
 - intentionale, soziale Interventionen durch individuelle **Handlungen**
 - Gruppenphänomene

Forschungsschwerpunkte haben sich verschoben

- Verschiebung gibt es von der Eigenschaftstheorie hin zu einer situativen Führung
- Damit wird konstatiert: „**die**“ Führungspersönlichkeit gibt es nicht
- Die Führungsstilforschung kennzeichnet den Übergang von den personalistischen zu den situativen Führungskonzepten
- Wobei ebenfalls gilt: „**den**“ Führungsstil gibt es nicht; die Suche danach vernachlässigt die Einzigartigkeit von Problemkonstellationen

Trends und Strategien der Führungskonzepte

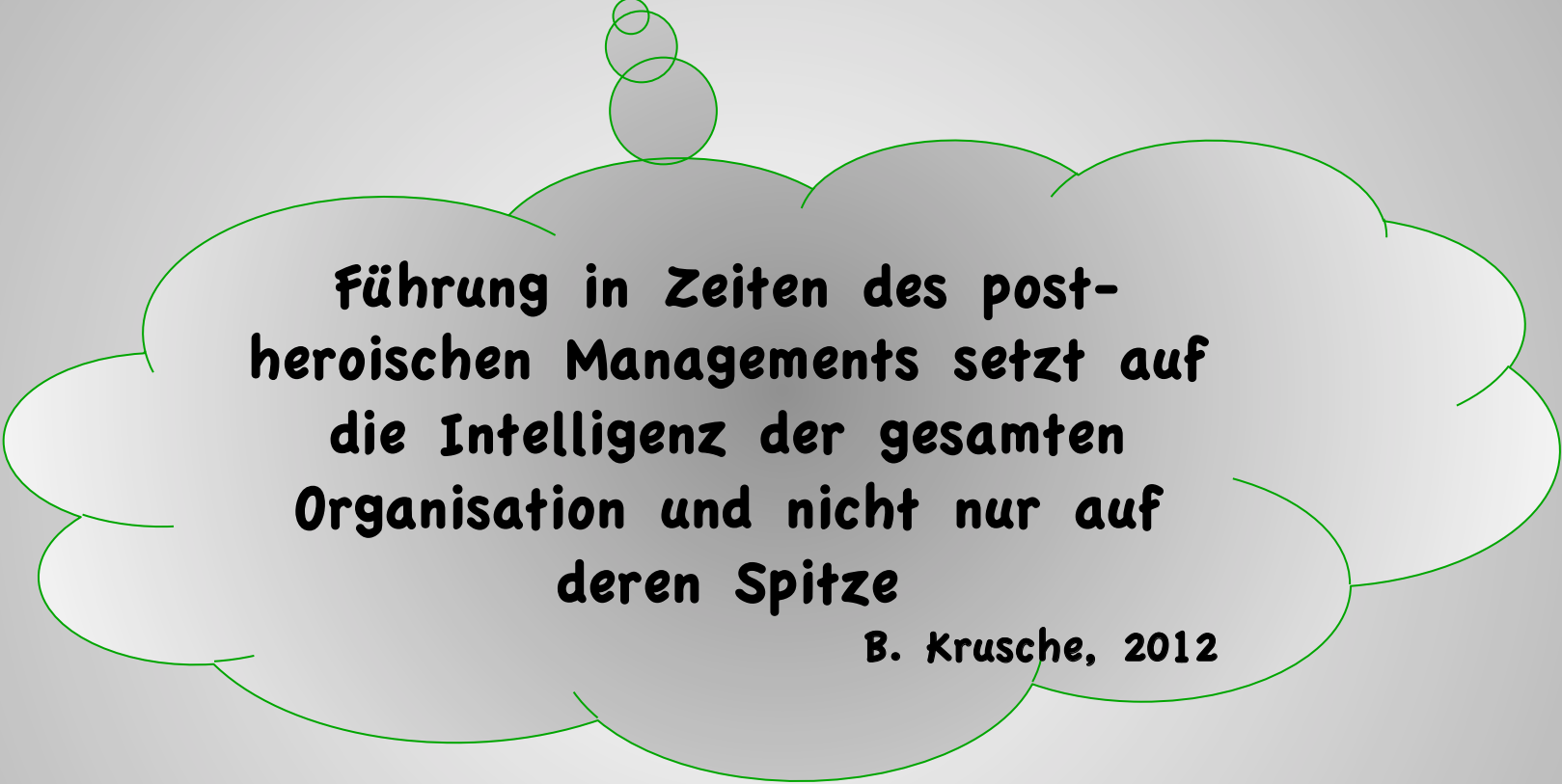
- Führung wird zur Selbstkoordination; Führung nach Weisungshierarchie weicht dem Modell: "Führung von unten"
- Wenn überhaupt wird ein *"integrativer"*, *"flexibel-adaptiver"* Führungsstil propagiert und angestrebt
- Der Anteil und die Bedeutung von interaktionaler, direkter Mitarbeiterführung wird zu Gunsten der strukturellen, indirekten Personalführung verringert
- Die Führungsspielräume werden zunehmend durch juristische und organisatorische Regelungen eingeengt
- Angesichts perfektionierter Systemsteuerung wird Führung (evtl.) ein Substitutionsproblem



Jürgen Waller:
Wanderer über dem Nebelmeer II, 1975

Das Ende der heroischen Managementgesten!

(s. auch Baecker, Dirk (1994): Postheroisches Management, Merve Verlag Berlin)



**Führung in Zeiten des post-
heroischen Managements setzt auf
die Intelligenz der gesamten
Organisation und nicht nur auf
deren Spitze**

B. Krusche, 2012

**Regeln
guter Führung**

In welchem Unternehmen wurden die folgenden sieben Führungsprinzipien erarbeitet?

1. Die Individualität achten

- Der Chef hat sich auf Eigenart und Fassungskraft jedes einzelnen einzustellen und muss auf diese Voraussetzungen eingehen

2. Gerechtigkeit üben

- Der Chef bevorzuge im Unternehmen keinen wegen seines Ansehens; den einen respektiere er nicht mehr als den anderen

3. Die Mitarbeiter konsultieren

- So oft etwas Wichtiges im Unternehmen zu behandeln ist, soll der Chef die ganze Belegschaft zusammen rufen und selbst darlegen, worum es geht

4. Fehler zugeben

- Die Redlichkeit verlangt, sich vorbehaltlos zu seinen Handlungen zu bekennen, zumal wenn sie fehlgeschlagen sind

5. Effizient kommunizieren

- Das viele Reden soll der Chef nicht lieben; leere oder zum Gelächter reizende Worte soll er meiden

6. Anmassung unterbinden

- Der Chef beuge im Unternehmen jeder Gelegenheit zur Anmaßung vor; wer dagegen verfehlt, werde zitiert und zur Bescheidenheit angeregt

7. Rechenschaft ablegen

- Wer es auf sich nimmt, Menschen zu führen, muss sich bereit halten, Rechenschaft abzulegen

In welchem Unternehmen wurden die folgenden sieben Führungsprinzipien erarbeitet?

1. Die Individualität achten

- Der **Abt** hat sich auf Eigenart und Fassungskraft jedes einzelnen einzustellen und muss auf diese Voraussetzungen eingehen.

2. Gerechtigkeit üben

- Der **Abt** bevorzuge im **Kloster** keinen wegen seines Ansehens; den einen respektiere er nicht mehr als den anderen.

3. Die Mitarbeiter konsultieren

- So oft etwas Wichtiges im Unternehmen zu behandeln ist, soll der **Abt** die ganze **Bruderschaft** zusammen rufen und selbst darlegen, worum es geht.

- ❖ Sie müssen führen wollen!
- ❖ Verzichten Sie auf starre Führungsregeln!
- ❖ Fürchten Sie keine Führungsfehler!
- ❖ Interessieren Sie sich für Ihre Mitarbeiter!
- ❖ Üben Sie sich in Aufmerksamkeit, Anerkennung, Aufrichtigkeit!
- ❖ Erstreben Sie einen Ausgleich der Interessen!
- ❖ Geben Sie Orientierung, vereinbaren Sie Ziele!
- ❖ Seien Sie Vorbild - selbst im Umgang mit eigenen Schwächen!
- ❖ Führen Sie Gespräche!
- ❖ Üben Sie Selbstdisziplin!

Befunde

Führung: Notwendung und Wirkung

- Daran, dass **Führung** in Organisationen **eine Ressource** darstellt, dafür gibt es gute empirische Evidenzen
- Übereinstimmend ist (quantitativ) gut belegt:
 - Zufriedenheit mit der Führungskraft korreliert **positiv** mit der Gesamtzufriedenheit ($r = .28$) und dem organisationalen Commitment ($r = .36$)
 - Zufriedenheit mit der Führungskraft korreliert **negativ** mit Stresserleben ($r = -.14$) und psychosomatischen Beschwerden ($r = -.16$)

(nach Felfe, 2012)

...werden diese Zusammenhänge nicht beachtet, wird Führung zum Risiko für das Wohlbefinden und für die Organisation!


- Daran, dass **Führung** in Organisationen **eine Ressource** darstellt, dafür gibt es gute empirische Evidenzen
- Übereinstimmend ist (quantitativ) gut belegt:
 - Zufriedenheit mit der Führungskraft korreliert **positiv** mit der Gesamtzufriedenheit ($r = .28$) und dem organisationalen Commitment ($r = .36$)
 - Zufriedenheit mit der Führungskraft korreliert **negativ** mit Stresserleben ($r = -.14$) und psychosomatischen Beschwerden ($r = -.16$)

(nach Felfe, 2012)

Führungsprinzipien weltweit

GLOBE Studie

Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness



**Befragt wurden über 17'000
Führungskräfte aus knapp 1'000
Organisationen in 62 Ländern**

House et al., 2004

**In europ. Staaten (mit Ausnahme von
Frankreich) wird positive Führung als
inspirierend, visionär, partizipativ
und *nicht autoritär* beschrieben**

Chokar et al., 2007

Führungsprinzipien weltweit

GLOBE Studie

Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness

① Charismatic/ Value-Based Leadership

- Fähigkeit, andere zu motivieren/ inspirieren; hohe Leistungserwartung

② Team Oriented Leadership

- Steht für eine effektive Teambildung sowie das Schaffen eines gemeinsamen Sinns und das Setzen von gemeinsamen Zielen

③ Partizipative Leadership

- Reflektiert das Ausmaß bis zu welchem Führungskräfte andere bei der Entscheidungsfindung und Umsetzung beteiligen

④ Human orientated Leadership

- Reflektiert Eigenschaften wie z. B. unterstützend, rücksichtsvoll, mitfühlend und grosszügig

⑤ Autonomous Leadership

- Bezieht sich auf ein individualistisches und unabhängiges Führungsverhalten

⑥ Self-Protective Leadership

- Hierbei steht die Sicherheit des Individuums im Mittelpunkt

FÜHRUNG
in komplexen Systemen

Was sind komplexe Systeme?

Komplexität lässt sich verstehen als...

- turbulente Aussenwelt einer Organisation, die durch transformationale oder charismatische Führung übersichtlich geordnet werden kann
- hochkomplizierte Wechselwirkungen zwischen Innen- und Aussenwelt, wobei der Führung die Aufgabe zukommt, mit Hilfe strukturierter Verfahren dennoch Gewissheit und Verlässlichkeit zu bieten
- subjektive Wahrnehmung und Zuschreibungen für Systeme mit Un-Ordnung, wobei eine reflexiv-iterative Führung die verschiedenen Sichtweisen zu stimulieren und zu koordinieren vermag

nach Wippermann, 2012

Was sind komplexe Systeme?

Komplexität lässt sich verstehen als...

...nur diese Sichtweise erkennt die Komplexität (Mehrdimensionalität, Emergenz, Interdependenz) an und suggeriert durch Führung weder Richtigkeit noch Gewissheit

- subjektive Wahrnehmung und Zuschreibungen für Systeme mit Un-Ordnung, wobei eine reflexiv-iterative Führung die verschiedenen Sichtweisen zu stimulieren und zu koordinieren vermag

nach Wippermann, 2012

Was sind komplexe Systeme?

Komplexität erlaubt keine guten Prognosen und vorhersehbare Situationsbeschreibungen; Komplexität verlangt...

- permanentes Beobachten der Umgebung, um Muster zu erkennen und zu prüfen
- zweckoffenes Experimentieren zur Erzeugung von Mustern, Routinen und Regeln
- Das Stimulieren von Veränderungs- bzw. Entwicklungspotenzial, um Anpassungen vornehmen zu können

nach Wippermann, 2012

Was sind komplexe Systeme?

...Pläne Regeln oder Szenarien dienen nicht dazu, gesicherte Aussagen über die Zukunft zu machen, sondern Anpassungsfähigkeit in der Gegenwart zu erzeugen und zu trainieren.

...Pläne Regeln oder Szenarien erhalten hierbei die Funktion, dass man sie diskutiert, sich auf sie bezieht und Position zu ihnen einnimmt. Sie sind nicht dazu da, gehorsam umgesetzt zu werden!

nach Wippermann, 2012

Was bleibt?

...was bleibt?

Tugenden, Voraussetzung und Merkmale für angemessene Führung

- Bescheidenheit und Konfliktfähigkeit
- Mut zum experimentieren (Potenzialentfaltung statt einseitige Effizienzorientierung)
- Voraussetzung: Ein mündiges Menschenbild
- Komplexitätsannahme, Akzeptanz von Unwägbarkeiten
- Verzicht auf lineare Tools (Checklisten etc.) und standardisierte Kompetenzen
- Emotionale Intelligenz (*Soft Side of Leadership*) wird wichtiger und wichtiger und...

Ein schnelles Ende: Führung ist ein Legitimationsmythos?!

- Die (vermeintliche) Unfähigkeit von Personen oder Gruppen, sich ohne Führung nicht organisieren zu können, könnte durch (entmündigende) Führung hervorgerufen worden sein!
- Führung wäre dann Ideologie: Die Lösung eines Problems, das sie selbst verursacht hat und versucht aufrecht zu erhalten!

(s. z.B. Neuberger 2002; Felfe, 2012)

Inhalte des Foliensatzes

In dem Foliensatz sind lediglich die Textfolien enthalten;
der Vortrag illustrierte diese nicht nur durch Sprache,
sondern auch durch Bildmaterial.

Literaturwünsche oder Nachfragen formulieren Sie Bitte an:
twehner@ethz.ch