

Michael Göhlich
Susanne Maria Weber
Christiane Schiersmann
Andreas Schröer (Hrsg.)

Organisation und Führung

Beiträge der Kommission
Organisationspädagogik

LEISTUNG BILDUNG LEHREN SOZIALISATION JUGEND REFORM ERZIEHUNG
IDENTITÄT GESCHLECHT FAMILIE KULTUR SCHULE ARBEIT GEWALT LERNEN
SEXUALITÄT UNTERRICHT RELIGION ALTER EVALUATION GENERATION SOZIAL
STRUKTUR MEDIEN UMWELT KINDHEIT METHODEN PISA KRIMINA
LITÄT FREIZEIT INSTITUTIONEN ELTERN UNGLEICHHEIT LEISTUNG
BILDUNG LEHREN SOZIALISATION JUGEND REFORM ERZIEHUNG IDENTITÄT
GESCHLECHT FAMILIE KULTUR SCHULE ARBEIT GEWALT LERNEN SEXUALITÄT
UNTERRICHT RELIGION ALTER EVALUATION GENERATION SOZIALSTRUKTUR
MEDIEN UMWELT KINDHEIT METHODEN PISA KRIMINALITÄT FREIZEIT
INSTITUTIONEN ELTERN UNGLEICHHEIT LEISTUNG BILDUNG LEHREN SOZIA
LISATION JUGEND REFORM ERZIEHUNG IDENTITÄT GESCHLECHT FAMILIE
KULTUR SCHULE ARBEIT GEWALT LERNEN SEXUALITÄT UNTERRICHT RELIGIO
ALTER EVALUATION GENERATION SOZIALSTRUKTUR MEDIEN UMWELT
KINDHEIT METHODEN PISA KRIMINALITÄT FREIZEIT INSTITUTIONEN ELTERN

ORGANISATION UND PÄDAGOGIK 11

Michael Göhlich · Susanne Maria Weber
Christiane Schiersmann · Andreas Schröer (Hrsg.)

Organisation und Führung

Organisation und Pädagogik Band 11

Herausgegeben von

Michael Göhlich

Michael Göhlich
Susanne Maria Weber
Christiane Schiersmann
Andreas Schröer (Hrsg.)

Organisation und Führung

Beiträge der Kommission
Organisationspädagogik

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Stefanie Laux

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-531-18103-5

Inhalt

*Susanne Maria Weber/Michael Göhlich/Christiane Schiersmann/
Andreas Schröer*

Organisation und Führung
– Organisationspädagogische Verhältnisbestimmungen 9

Lutz von Rosenstiel

Führung in Organisationen – Facetten eines Konzepts,
Wirkmechanismen, Erfolgskriterien 27

I. Führung in Bildungsorganisationen

Cornelia Wagner

Führung und pädagogische Qualitätsentwicklung in
beruflichen Schulen. Befunde aus einem Berliner Modellversuch 45

Sascha Koch

Wo interagieren Führung und Organisation? Eine quantitative
Analyse des Bedingungs- bzw. Wirkungsgefüges von Schulleitung 55

Olaf Dörner

Führung als Regulativ der Weiterbildungsbeteiligung in Unternehmen 67

Dörthe Herbrechter

Leitung und Wissen in Weiterbildungsorganisationen.
Befunde einer empirischen Analyse 77

Timm C. Feld

„Organisationsinternes Netzwerkmanagement“ als Führungsaufgabe
in Weiterbildungseinrichtungen 87

II. Führung in zivilgesellschaftlichen Organisationen

Andreas Schröer

Leadership in Nonprofit Organisationen. Programmatische
Überlegungen zur organisationspädagogischen Leadership-Forschung 99

Sandra Habeck

Freiwilligenmanagement. Führung in einem komplexen Kontext 113

Nicolas Engel/Thomas Höhne

Führung in grenzüberschreitenden Organisationen. Zur Praxis der
Kooperation einer deutsch-tschechischen Weiterbildungsorganisation 123

Andreas Langer

Professionelles Sozialmanagement. Zur Entwicklung des
Entscheidungshandelns in sozialen Organisationen 133

Michael Böwer/Stephan Wolff

Führung in Zeiten enger(er) Kopplung. Über ‚Erfindungen‘
im Management Allgemeiner Sozialer Dienste 143

III. Führung im Kontext organisationalen Wandels

Torsten Bergt

Wenn die Führung noch im Damals lebt. Probleme mit der Führung
im Kontext schnell wachsender Organisationen 155

Ines Sausele-Bayer

„die Herren da oben, die fragen nämlich gar nicht an der Basis nach“.
Zur Wirkung organisationaler Praxismuster auf Führung und die
Unterstützung von Lernprozessen 167

Katharina Iseler

Hängt das Überleben einer Organisation von der Führung ab? 177

Kristine Baldauf-Bergmann/Birgit Hilliger/Ortfried Schöffter

Strategisches Bildungsmanagement als Führungsaufgabe. Neue
Herausforderungen am Beispiel betrieblicher Weiterbildung für KMU 187

Anja Mensching

Von „Goldfasanen“ und „Kollegen vom höheren Dienst“.
Polizeiliche Hierarchiepraktiken und ihre Beharrlichkeit
gegenüber Reformbemühungen 199

Susanne Maria Weber/Jörg Schwarz

Führung in interorganisationalen Netzwerken 211

IV. Führung als Lern- und Entwicklungsaufgabe

Sabine Seufert/Tanja Fandel-Meyer

Die Rolle von Führungskräften im betrieblichen Lernen 223

Harald Geißler

Organisationslernen durch Führungskräfte-Coaching mit
modernen Medien. Neoinstitutionalistische Grundlegung
und empirische Erprobung 235

Claudia Fahrenwald

Frauen, Schule und Führung – ein transatlantischer Vergleich 245

Anne-Marie Lödermann/Hildegard Macha

Entwicklung der Führungsqualität durch Kollegiale Beratung 255

Herbert Asselmeyer

Ständige Vertretung von Schulleitung werden.
Metapher und Motivation 265

Stephan Gerhard Huber

Wirksamkeit der Führungskräfteentwicklung 277

Antje Wrogemann

Karriere und Lernen. Ein Blick auf berufsbiografische
Entwicklungsprozesse von Führungskräften aus Großkonzernen 289

V. Organisationspädagogischer Ausblick

Rolf Arnold

Emotionale Führung 301

Doreen Admiraal-Hilgeman/Jac Geurts

Human Dialogue Development (HDD) in Education.
Connecting Career Development and Organization Development 311

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren 325

Organisation und Führung – Organisationspädagogische Verhältnisbestimmungen

*Susanne Maria Weber/Michael Göhlich/Christiane Schiersmann/
Andreas Schröer*

1 Pädagogische Theorieperspektiven auf Organisieren und Organisation

In den letzten Jahren hat die organisationspädagogische Forschung eine erhebliche Entwicklung und Ausweitung erfahren, was sich nicht zuletzt in der Gründung der AG Organisationspädagogik zeigt, die nach nur wenigen Jahren in den Status einer Kommission in der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE) erhoben wurde. Sie fokussiert und bündelt Debatten und Diskurse rund um das Verhältnis von Organisation und zentralen pädagogischen Referenzkategorien, die in allen Subdisziplinen der Erziehungs- und Bildungswissenschaften in je spezifischer Kontextuierung diskutiert werden. Tritt doch gleichermaßen in der Erwachsenenbildung, der Sozial- und Wirtschaftspädagogik, der Schulpädagogik und der Allgemeinen Erziehungswissenschaft ebenso wie in vielen weiteren Teildiskursen der Erziehungswissenschaft die Frage nach den Bildungskontexten, den organisationalen Einbettungen von Bildung und Erziehung ins Zentrum des fachlichen Interesses.

Organisationen sind strukturell auf der Meso-Ebene gesellschaftlichen Handelns und Wandels verortet. Sie stellen institutionalisierte Orte des Lernens und der Bildung dar – sei es mit einer explizit pädagogischen und bildenden Intention, oder im Sinne einer Entgrenzung des Pädagogischen (Lüders/Kade/Hornstein 2000) und der Omnipräsenz pädagogischer Kommunikation in Organisationen originär anderer Funktionsbereiche. Jenseits expliziter Bildungsprogramme und Maßnahmen werden in jeder Organisation informelle und nonformale Dimensionen des Lernens, der Bildung, des Pädagogischen entdeckt werden können. Neben der Verhältnisbestimmung von Organisationen als Orte pädagogischer Wissensbestände stellt sich die Frage nach den Funktionen und Akteuren pädagogischen Wissens (Oelkers/Tenorth 1991) für Organisationen im Kontext des multiplen gesellschaftlichen Wandels. Welche Themen werden im Zusammenhang von Organisation und Führung aus pädagogischer Perspektive relevant?

Welche Theoriebezüge können hier für organisationspädagogische Fragestellungen und Anliegen fruchtbar gemacht werden?

Kernfragen des Verhältnisses von Lernen und Organisation, der Lernermöglichung und der Entwicklung von Menschen und Organisationen setzen an der Organisation als kollektivem Erfahrungsraum an. Diese organisationspädagogische Kerndimension wurde im ersten Band der Kommission Organisationspädagogik in theoretischer, methodologischer und empirischer Hinsicht erhellet und erschlossen (Göhlich/Weber/Wolff 2009). Erfahrungsbasierte individuelle und kollektive Lernprozesse zu unterstützen und zu begleiten ist unter Anderem auch die Aufgabe von Beratung. Beratung in und von Organisationen stellt eine weitere zentrale Dimension pädagogischer Wissensbestände und professioneller pädagogischer Handlungspotenziale dar. Sie wurde im Folgeband der Kommission Organisationspädagogik mit zahlreichen Beiträgen aus allen erziehungswissenschaftlichen Subdisziplinen untersucht (Göhlich/Weber/Seitter/Feld 2010). Als bedeutsame Referenz für externe und interner Supportstrukturen des Organisierens wird auch die Frage nach der Relevanz, theoretischen Rekonstruktionen sowie empirischen Ergebnissen der Untersuchung von Führung und Organisation zentral.

Der Untersuchung eben dieses Verhältnisses von Organisation und Führung wendet sich der vorliegende dritte Band der Kommission Organisationspädagogik zu. Historisch verständlicherweise im pädagogischen Diskurs hierzulande lange tabuisiert, ist die mit dem Konstrukt der Führung belegte Praxis organisational zu bedeutsam, als dass sie aus dem organisationspädagogischen Diskurs ausgeblendet werden könnte. Führung wird in den verschiedensten pädagogischen Handlungskontexten über den Lebensverlauf relevant. Ob in der Kindertagesstätte oder in der Schule, im ausbildenden Betrieb, im Unternehmen oder der Hochschule, in einer sozialpädagogischen Einrichtung, Weiterbildungseinrichtungen oder in einer Begegnungsstätte für Menschen im höheren und hohen Alter, in jeder Organisation wird Führung praktiziert und ggf. auch reflektiert und modifiziert. Führung ist also selbst hinsichtlich ihrer Lernhaltigkeit und Bildungspotenziale ebenso wie ihrer kontextuellen Einbettungen zu untersuchen.

2 Organisation und Führung – organisationspädagogisches Proprium?

Dabei stellt sich das Verhältnis von Organisation und Führung nur auf den ersten Blick als modischer Themenimport aus anderen Disziplinen, v.a. der Betriebswirtschaftslehre, dar. Genauer betrachtet, finden wir bereits im Begriff der Pädagogik selbst die Spuren der Führung, verweist doch das dem Griechischen entlehnte Wort nicht nur auf das Kind bzw. den Knaben (pais), sondern auch auf die

Führung (agogé). So kann die Pädagogik des klassischen Altertums als ein Konzept der Führung des Kindes verstanden werden. Der Begriff des Jugendführers wird prominent zu Beginn des 20. Jahrhunderts wieder aufgegriffen und erziehungswissenschaftlich diskutiert durch Theodor Litt, der die pädagogische Aufgabe weder im Führen im Sinne von „Vorschreiben“ noch von Wachsenlassen im Sinne des Sicht-Selbst-Überlassens sah. Litt ging es vielmehr um die behutsame Einführung in die Werte und Gehalte kultureller Praxis und die Ermöglichung einer eigenen Form(bildung).

Während Litts Auseinandersetzung mit der Frage des Führens in die Abkehr von einem fixierten Menschenbild mündet, setzt sein Zeitgenosse Petersen den Begriff der Führung normativer ein. Gemeinschaft wird hier als erzieherische Kraft begriffen, die allerdings des Pädagogen, des Führers unter den Kindern und Jugendlichen bedarf. Auf solche positiven Modellierungen von Führung im Sinne einer personalen und vertikalen Konstellation konnte die Ideologie des Nationalsozialismus aufsetzen und einen pädagogischen Eros in charismatische Führerschaft verabsolutieren. Mit der in den 1960er Jahren beginnenden Analyse und Kritik des Nationalsozialismus wurde es möglich, die kollektive „Verführung“ zu hinterfragen, zu reflektieren und aus ihrer Vertuschung zu holen. Damit einhergehend wurde personale Führung in den Avantgarde-Debatten der Gesellschaft delegitimiert, auch tabuisiert und der Führungsbegriff – gerade auch in erziehungswissenschaftlichen und pädagogischen Diskursen – selbst zu einem Unwort.

Unbelastet von dieser kollektiven und vielfach traumatisierenden bzw. beschämenden Erfahrung im deutschen kollektiven Gedächtnis, entwickelte sich im angloamerikanischen Sprachraum ganz selbstverständlich eine Diskussion um „Leadership and Education“. Allerdings fällt auch im internationalen Vergleich auf, dass die Erziehungs- und Bildungswissenschaften dieses Terrain zu weiten Teilen anderen Disziplinen – im Wesentlichen der Betriebswirtschaft und der Psychologie – überließ. Umso mehr stellt sich – mit dem Anliegen, eine genuin organisationspädagogische Theoriebildung zu unterstützen – die Frage, wie aus erziehungs- und bildungswissenschaftlicher, insbesondere aus organisationspädagogischer Perspektive theoriebildende und empirisch fundierte Verhältnisbestimmungen von Organisation und Führung geleistet werden können. Gerade in der heutigen Zeit erhalten diese neue Relevanz, insofern der gesellschaftliche Diskurs um den enormen Bedeutungszuwachs des Lernens die Frage der Veränderungsfähigkeit von Organisationen und damit auch die Frage nach der (Veränderung der) Rolle der Führung nahelegt. Gerade im Horizont der Organisationsgestaltung erhält Führung pädagogische Relevanz. Wie oben bereits deutlich wurde, bezieht sich diese Bedeutung gleichermaßen auf Organisationen des Bil-

dungs- und Sozialsystems im engeren Sinne wie auch auf Organisationen in funktional anderen Kontexten.

Wie also bezieht sich der internationale Diskurs um Leadership auf organisationspädagogische Wissensbestände? Wo zeigen sich Anschlüsse und Bezugnahmen und wie hat sich das Feld über die Zeit entwickelt?

3 Organisationspädagogische Spuren im internationalen „Leadership-Diskurs“

Der internationale „Leadership“-Diskurs ist zu einem international populären Thema geworden. Ein Mausklick auf „Google Scholar“ fördert 511.000 Publikationen zum Thema „Leadership“ allein in den Sprachen Englisch, Französisch, Deutsch und Spanisch zu Tage – ohne damit alle anderen Wissenschaftssprachen dieser Welt bereits im Blick zu haben. Beziehen wir diesen – globalen – Diskurs ein, so lassen sich bereits insgesamt 1.620.000 Publikationen auffinden. Diese Fülle an Literatur zeigt, dass „Führung“ ganz offensichtlich mittlerweile ein Thema globaler Reichweite und transdisziplinärer Bedeutung darstellt und sich innerhalb von ca. 100 Jahren massiv ausgeweitet hat.

Ihren Ausgangspunkt nahm die internationale „Leadership“-Forschung Anfang des 20. Jahrhunderts. Sie konzentrierte sich zunächst – in psychologischer Perspektive – auf die Erforschung von Charaktereigenschaften von Führungskräften und auf das dyadische Verhältnis von „Leader und Follower“. Stogdill (1948) stellte allerdings in seiner vergleichenden Bestandsaufnahme der bis dahin 128 zum Thema erschienenen Untersuchungen fest, dass es den eigenschaftstheoretisch argumentierenden Forschern der ersten Jahrzehnte der „Leadership-Forschung“ nicht gelungen war, ein konsistentes Verständnis gemeinsamer Charaktereigenschaften von Führungskräften zu entwickeln. Ein eigenschaftstheoretischer Zugang, Führung umfassend zu rekonstruieren, konnte also nicht als befriedigend gelten.

Während also die frühen Untersuchungen implizit davon ausgingen, dass Eigenschaften oder Verhalten der Führenden den Führungserfolg bestimmten, wurden die Modellierungen der Variablen mit der Zeit komplexer und bezogen neben der Führungsperson und ihrem Verhalten auch die (Re-)Aktionen der Geführten, sozialen Dynamiken und Wirkungen ein. Mittels der Beobachtung konkreter Führungssituationen unterschied man im Anschluss an Human-Relations-Perspektiven aufgaben- und mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten und untersuchte die jeweilige situative Passung. Eine komplexer angelegte empirische Führungsstilforschung wurde insbesondere durch den Sozialpsychologen Kurt Lewin in Kooperation mit Lippitt und White angeregt (Lewin/Lippitt/White

1939). In diesen Studien wurden experimentelle Untersuchungen der Ausgestaltung autoritärer und demokratischer Führung durchgeführt. Einer eigenschaftstheoretischen Perspektive wurde damit eine sozialpsychologische Rekonstruktion entgegengesetzt. Gerade die Arbeiten von Lewin trugen zur Fundierung der Gruppendynamik bei und bestärkten damit eine Diskursverschiebung weg von eigenschaftsorientierten hin zu feldbezogenen Perspektiven. Der damit eingeleitete Paradigmenwechsel stärkte auch die Untersuchung erwerbbarer Fähigkeiten (skills) von Führungskräften. Diese wiederum erwiesen sich als anschlussfähig an einen erziehungswissenschaftlichen, organisationspädagogischen und sozialwissenschaftlichen Denkhorizont, verschoben sie doch systematisch die Anschlussstelle hin zu pädagogischen Begriffen und Zugängen des Lernens, der Aneignung, der Entwicklung von Fähigkeiten und der Umsetzung des Angeeigneten in das Verhalten von Führungskräften in sozialen Dynamiken.

In den späten 1970er Jahren veränderte sich der Forschungsfokus hin zur Frage visionärer, charismatischer oder später transformationaler Führung, die nun im Mittelpunkt des Forschungsinteresses standen. Spätestens im Zuge der Ansätze um transformationale Führung, die in den 1980er Jahren diskutiert wurden, zeigt sich erneut die organisationspädagogische Anschlussfähigkeit an diese Forschungsperspektiven. Die „Leadership“-Forschung sieht es gerade in dieser Theorieperspektive als eine der Hauptaufgaben von Führungskräften an, organisationale Veränderungsprozesse anzuregen und maßgeblich zu gestalten. Damit werden Führungskräfte auch im Sinne eines normativen Diskurses als interne Change-Agenten entworfen, die den organisationalen Wandel gestalten sollen. Mittels „transformational leadership“ sollten tiefgreifende organisationale Veränderungsprozesse mit einem Höchstmaß an Mitarbeiterunterstützung initiiert und umgesetzt werden. Deutlich wird, wie stark hier der Führungsdiskurs mit dem in den 1970er Jahren erblühten Diskurs der Organisationsentwicklung verschmilzt und „Leadership“ eng an organisationales Lernen anbindet. Damit scheinen sich die in der deutschen Diskussion ursprünglich getrennten Führungsdiskurse von Personalführung und Unternehmensführung deutlich ineinander zu verschieben und im Horizont der „Lernenden Organisation“ zu vereinen. Diese wiederum ist genuin anschlussfähig und im Kern angelegt im organisationspädagogischen Denken.

4 Der internationale Diskurs um „Educational Leadership“

Im Zuge dieser Anschlüsse und Bezugnahmen ist auch im internationalen Kontext eine eigenständige Debatte um „educational leadership“ entstanden. Im Horizont erziehungs- und bildungswissenschaftlicher und insbesondere auch orga-

nisationspädagogischer Fragen kann hier nur auf die Fülle an Literatur, Zeitschriften, Studiengängen zu „Leadership in Education“ oder „Leadership in Higher Education“ verwiesen werden, wie sie sich vor allem bereits im angelsächsischen Sprachraum verankert haben. Auch hinsichtlich der Institutionalisierung organisationspädagogischer Themen und insbesondere des Führungsthemas zeigt sich die Tradition im internationalen Kontext anhand der Bildung entsprechender Fachorgane und Gremien. So hat die amerikanische „Educational Research Association“ bereits eine „Section Administration, Organisation and Leadership“ (Division A) etabliert. Renommiertere Verlage geben Zeitschriften wie das „International Journal on Leadership in Education“, „Academy of Educational Leadership Journal“ oder das „Journal of Cases in Educational Leadership“ heraus.

Der US-Diskurs bezieht sich dabei im Wesentlichen auf Fragen der Führung von Bildungseinrichtungen wie Schulen oder Hochschulen, also auf „Leadership“ in Kontexten des formalen Bildungssystems. Dabei wird aber auch thematisiert, dass zur Leitung von Bildungseinrichtungen mehr als fachliche Kompetenz und Managementkompetenz gehört. Im inhaltlich akzentuierten – und nicht nur kontextuell begründeten – „Leadership-Ansatz“ geht es um eine bestimmte Qualität der Führung, um das spezifische Set an Wissensbeständen, die die Spezifik dieser Perspektive ausmachen. Hierzu gehört ein genuin geisteswissenschaftlich getragener und methodisierter Zugang über Visionen, das Entwickeln langfristiger Strategien, ein Verständnis von Organisationen als lernende Organisationen in der Dynamik des sozialen und gesellschaftlichen Wandels.

Wie also stellt sich der Stand der erziehungs- und bildungswissenschaftlichen Debatten um Organisation und Führung dar? Welche genuin organisationspädagogischen Perspektiven lassen sich in der deutschsprachigen und europäischen Diskussion auffinden? Um dieser Frage nachzugehen, bedarf es eines Blicks auf die Struktur und Beiträge des hier vorliegenden Bandes „Organisation und Führung“.

5 Struktur und Beiträge des Bandes „Organisation und Führung“

Die Struktur des Bandes ist in vier inhaltliche Kern-Abschnitte angelegt, die durch Übersichtsbeiträge und Ausblicke gerahmt werden. So stellt einführend *Lutz von Rosenstiel* in seinem Beitrag zu „Führung in Organisationen“ eine historische Gesamtschau der geschichtlichen Entwicklung von ca. 90 Jahren „Leadership“- und Führungsforschung vor.

Der darauf folgende erste Abschnitt adressiert Führung in Bildungsorganisationen. In diesem Abschnitt werden Beiträge versammelt, die sich verändernde Rahmenbedingungen zum Ausgangspunkt nehmen für neue Anforderungen an

Führung in Bildungsorganisationen. Neue Steuerungsmodelle, Bologna, Bildungspläne, Akkreditierung, Qualitätszertifizierung und anderes mehr münden in neue Modellierungen von Personalführung, Bildungsmanagement und Leitung in den unterschiedlichsten Bildungskontexten und Organisationen.

Den Auftakt bildet der Beitrag von *Cornelia Wagner*, die Führung und pädagogische Qualitätsentwicklung in beruflichen Schulen untersucht und Befunde aus einem qualitativ angelegten Berliner Modellversuch vorstellt. Im Focus des Beitrags liegt die Frage nach dem Führungsverständnis schulischer Führungskräfte und der Relevanz pädagogischer Perspektiven. Ebenfalls bezogen auf den schulischen Kontext – hier allerdings im allgemeinbildenden Strang des zweiten Bildungsweges – schließt der Beitrag von *Sascha Koch* an. Er untersucht die Ebenen des Interagierens von Führung und Organisation anhand einer Sekundäranalyse quantitativer Daten. Hierbei wird explorativ der Frage nachgegangen, welche Dimensionen Schulleitungspraxis aus der Sicht der Organisationsmitglieder (Lehrkräfte) aufweist und mit welchen organisationalen Wirkungs- und Bedingungszone Schulleitungspraxis interagiert.

Der dritte Beitrag von *Olaf Dörner* untersucht Führung als Regulativ der Weiterbildungsbeteiligung in Unternehmen und adressiert damit einen nicht per se pädagogisch strukturierten Kontext. Basierend auf einer qualitativen empirischen Studie differenziert er zwei Varianten der Thematisierung von Weiterbildung für MitarbeiterInnen – einer normorientierten, die sich anerkennend, ablehnend oder süffisant auf Weiterbildung bezieht und einem zweiten Modus, in welchem Weiterbildung in den Zusammenhang von Rekrutierung, Problemlösung und Potenzialbildung gestellt wird.

Im vierten Beitrag stellt *Dörthe Herbrechter* Befunde einer empirischen Analyse vor, die sich ebenfalls auf qualitative Analysen – hier im Kontext von Weiterbildungsorganisationen – stützen. Hier liegen die Führungsverständnisse und berichtete Leitungspraxis der Führungskräfte im Zentrum der Untersuchung. Es wird deutlich, dass die Relevanzsetzungen der Führungskräfte im Spektrum zwischen Interaktions- und Mitarbeiterorientierung und Steuerungs- und Managementorientierung liegen.

Als letzten Beitrag des ersten Blocks stellt *Timm C. Feld* die Perspektive des organisationsinternen Netzwerkmanagements als Führungsaufgabe in Weiterbildungseinrichtungen vor. Auf der Basis einer qualitativen Untersuchung wird deutlich, dass steuerungs- und führungsbezogene Handlungsaufgaben im Sinne einer Kontextsteuerung relevant werden für die Verbesserung organisationsintern bestehender Kooperations- und Vernetzungsaktivitäten.

Im zweiten Teil werden Beiträge versammelt, die Führung in zivilgesellschaftlichen Organisationen thematisieren. Neben staatlichen und privatwirtschaftlichen Organisationen kommt dem dritten Sektor der zivilgesellschaftli-

chen Organisationen und Netzwerke sowohl in sozialer als auch in politischer Hinsicht gerade vor dem Hintergrund der Globalisierung eine steigende Bedeutung zu. In sozialer und globaler Hinsicht verkörpern zivilgesellschaftliche Organisationen Solidarität, in politischer Hinsicht Partizipation. Führung ist unter den Bedingungen von Partizipation, Solidarität und Ehrenamt besonders fragil. Umgekehrt ist zu fragen, was spezifische Führungsformen gerade in zivilgesellschaftlichen Organisationen bewirken.

Einleitend stellt *Andreas Schröer* programmatische Überlegungen zur organisationspädagogischen Leadership-Forschung vor. Ausgehend von einer Analyse bisheriger Leadership-Ansätze, leitet er die Forderung ab, institutionelle Kontexte stärker in ihrer Eigenlogik zu erschließen, stellt die Spezifik von Nonprofit-Organisationen heraus und fordert im Anschluss an organisationspädagogische Perspektiven, organisationales Lernen, die Gestaltung einer lernunterstützenden Organisationskultur sowie einen wertbasierten Führungsstil als Führungsaufgabe zu verstehen.

In einem zweiten Beitrag stellt *Sandra Habeck* Führung im Kontext des Freiwilligenmanagements vor. Dieser Bereich des Nonprofitmanagements ist von besonderem Interesse, insofern Führung im Ehrenamtlichenbereich unter der Bedingung einer fehlenden Legitimationsbasis stattfindet. Engagementförderliche Organisationsstrukturen und geeignete Führungsmodelle stellen eine zu schließende Forschungslücke dar. Auf der Basis einer qualitativen Studie lassen sich in unterschiedlichen Kontexten des Ehrenamtes verschiedene Typen des Führungshandelns von „Freiwilligenmanagern“ differenzieren. Auf der Basis der Dimensionierung des Verhältnisses zwischen Professionellen und Ehrenamtlichen, professioneller Selbstverständnisse und Zielstellungen der Ehrenamtsarbeit zeigen sich ein aufgabenbezogener, personenbezogener und partizipationsbezogener Führungstyp.

Nicolas Engel und Thomas Höhne stellen auf der Basis eines qualitativen empirischen Projektes den Gegenstand der Führung in grenzüberschreitenden Organisationen vor. Anhand der Kooperationspraxis einer deutsch-tschechischen Weiterbildungsorganisation und im Anschluss an ein kulturwissenschaftlich fundiertes Übersetzungsparadigma präsentieren sie die Ergebnisse der gegenstandsbezogenen Analyse und der hier erarbeiteten Kategorien „Kooperation und Führung“ sowie „Vernetzungs- und Veränderungsmanagement“. Im Anschluss an eine pädagogische, abduktive und ethnographische Forschungsperspektive erschließen sie Kooperation als spezifische Herausforderung der Führung grenzüberschreitender Organisationen. Sinnstiftung wird dabei als zentrale Dimension von Führung und eingebettet in eine repräsentative Praxis von Führung verdeutlicht.

Im Anschluss wendet sich *Andreas Langer* dem Kontext professionellen Sozialmanagements zu und untersucht Entscheidungshandeln in sozialen Organisationen. In seinem Aufsatz arbeitet er empirisch begründet heraus, welche neuen Anforderungen an das Entscheidungshandeln im Management sozialer Organisationen durch die Veränderung politischer Rahmenbedingungen entstehen und wie die Herausforderungen und Risiken durch organisatorische Lernprozesse, Innovationen und professionelle Führung bearbeitet werden. Als theoretisches Konzept der Bewältigung organisatorischen Wandels legt der Autor Organisationspädagogik als Lern- und Erkenntnissuche auf individueller und kollektiver Ebene zugrunde. Entscheidende Lernprozesse liegen in der Konstellierung von Kompetenzen, kooperativer Entscheidungsfindung, Systematisierung der Reflexion von Alternativen, sowie der Etablierung von Verfahren und Regeln des Entscheidens. Transparenz, Gefolgschaft und Motivation werden so zu den Pendanten der Modelle geeigneter Führung, die sich deutlich von patriarchalen Leitungsauffassungen unterscheiden.

Auch der Beitrag von *Michael Böwer und Stephan Wolff* adressiert die Veränderungsfähigkeit von nicht gewinnorientierten Organisationen. Hier allerdings liegt mit dem Kontext des Allgemeinen Sozialen Dienstes eine kommunale und damit öffentliche Trägerstruktur vor, die wiederum Führung vor spezifische Herausforderungen stellt. Auf der Basis des Weick'schen Konstruktes der „losen Kopplung“ werden zunächst soziale Dienstleistungsorganisationen als lose gekoppelte Systeme identifiziert und mit Hilfe einer qualitativen empirischen Untersuchung im Themenhorizont des organisierten Kinderschutzes Allgemeine Soziale Dienste (ASD) als Organisationen rekonstruiert, die unter Risikobedingungen arbeiten und als „high reliability organizations“ (Weick/Sutcliffe 2001) gleichermaßen situativ lose und eng strukturiert, situationsbezogen variierend ihre Kopplungsform anpassen können. Die Organisationspraxis gestaltet sich im Modus des „sich selbst Helfens“ aus. Systematische Reflexion, das Anerkennen und Nutzen von Expertise, das Verschaffen von Reflexionszeiten, die Bildung von Sicherheitszonen stellen Formen „organisatorischer Phantasie“ dar, mit denen sich Führungskräfte Handlungsspielräume schaffen und die Kreativität der Organisation befördern.

Einen dritten Schwerpunkt setzt der Band auf Führung in Organisationsentwicklungsprozessen. Organisationsentwicklung ist auf Zustimmung und Förderung durch Führungskräfte angewiesen. Sie ist ein wesentlicher Bestandteil von Führung, wenn diese nicht nur als Exekutive einer gesatzten Ordnung und fixierter Verfahrensweisen verstanden wird. Organisationsentwicklung kann die Veränderung von Führungspraxen einschließen wie umgekehrt bestimmte Führungspraxen Organisationsentwicklung in besonderer Weise ermöglichen. Insbe-

sondere der Umgang mit Partizipation und Widerstand, aber auch die Bedeutung fachlicher und anderer Kompetenzen ist hier von Interesse.

Im ersten Beitrag dieses Abschnittes stellt *Torsten Bergt* die Probleme mit der Führung im Kontext schnell wachsender Organisationen als organisationspädagogisches Problem vor. Er greift hier auf die Ergebnisse seiner qualitativen empirischen Studie im Umfeld privatwirtschaftlicher Unternehmen zurück und untersucht die Relevanz von Akzeleration und Komplexitätssteigerung durch interne Ausdifferenzierung. Operierend an den „Rändern des Wissens“ ist die Führungskraft gefordert, mit dem „Zerfall der Führung“ zurecht zu kommen und umzulernen.

Ines Sausele-Bayer stellt die Wirkung organisationaler Praxismuster auf Führung vor. In dem Maße, wie der Arbeitsplatz zum Lernort wird, sind die Führungskräfte als Lernunterstützer gefordert, Ressourcen für Lernprozesse zu erkennen und Rahmenbedingungen für organisationale Lernprozesse zu gestalten. Die Autorin untersucht organisationale Praxismuster eines Sozial- und eines Wirtschaftsunternehmens. Diese differenten Muster der Kooperations- bzw. autoritativen Orientierung erweisen sich als wirkmächtig auch im Hinblick auf das Führungshandeln.

Im folgenden Beitrag untersucht *Katharina Iseler* die Frage, inwiefern das Überleben einer Organisation von der Führung abhängt. Im Rahmen einer organisationspädagogisch-historischen Studie werden drei zivilgesellschaftliche Einrichtungen – Kinderläden – über den Zeitraum von vier Jahrzehnten mittels Dokumentenanalysen und Gruppendiskussionen methodisch untersucht und der Wandel vom „Elternladen“ zum „Dienstleistungsanbieter“ nachgezeichnet. Der Beitrag stellt die Frage nach der Rolle und dem Beitrag der Führung für das Überleben dieser Einrichtungen. Die drei Einrichtungen weisen unterschiedliche Modi der Ausgestaltung von Führung und Kontinuitätssicherung bzw. Stabilisierung auf und zeigen, dass Führung durch eine einzelne starke Persönlichkeit solche Organisationen nicht unbedingt stabiler und erfolgreicher, sondern durchaus auch krisenanfälliger werden lässt.

Im folgenden Beitrag untersuchen *Kristine Baldauf-Bergmann*, *Birgit Hilliger* und *Ortfried Schöffter* strategisches Bildungsmanagement als Führungsaufgabe und stellen neue Herausforderungen am Beispiel beruflicher Bildung und betrieblicher Weiterbildung für Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) vor. Sie plädieren für die Verankerung eines strategischen Bildungsmanagements und sehen paradigmatische Veränderungen als Feld strukturellen Lernens an. Anhand der Untersuchung zweier unterschiedlicher Modellprojekte zielt die Vergleichsstudie darauf ab, die Innovationsbestrebungen zu rekonstruieren und zu untersuchen, inwieweit hier ein sich veränderndes Funktionsverständnis pädagogischer Praktiken möglich wird und damit reflexive Institutiona-

lisierung stattfindet. Die Neubestimmung der gesellschaftlichen Funktion lebenslangen Lernens im Erwachsenenalter macht die Entwicklung eines neuen Leistungsprofils in seinen didaktischen, methodischen und strukturellen Konsequenzen greifbar. Führung gestaltet sich in solchen Zonen des Übergangs zu entwicklungs-offenen Lernkulturen in unterschiedlicher Weise kontextunterstützend aus.

Gegenüber diesem Desiderat und neuen Anforderungen an Führung im Sinne der Schaffung innovationsförderlicher Lernkulturen zeigt der Beitrag von *Anja Mensching* auf, dass polizeiliche Hierarchiepraktiken sich beharrlich gegenüber Reformbemühungen sperren. In ihrem praxeologischen Zugang zu organisationalem Erfahrungswissen im höheren Polizeidienst zeigt der Beitrag qualitativ mittels Gruppendiskussionen generierte und mit der dokumentarischen Methode ausgewertete empirische Befunde der gelebten Hierarchie in polizeilichen Organisationskulturen auf. Im Rückgriff auf mikropolitische und machttheoretische Ansätze lassen sich Erfahrungsräume und Typen organisationaler Spielpraktiken unterscheiden. Das eigenlogische Unterlaufen der Reformvorhaben zeigt, dass der Befehls-Gehorsams-Modus der Hierarchie in Krise steht und direktive Interventionen an ihre Grenzen kommen. Mittels rekonstruktiver Verfahren werden Organisationen als prozessuale Gebilde praxeologisch und organisationspädagogisch erschlossen.

Den Abschluss dieses Abschnitts bildet der Beitrag von *Susanne Maria Weber* und *Jörg Schwarz* zu Führung in interorganisationalen Netzwerken. Dieser argumentativ angelegte Beitrag fokussiert die bislang deutlich zu wenig untersuchte Thematik der Führung in Netzwerken und bietet hierzu eine praxistheoretische Fundierung in organisationspädagogischer Perspektive an. Da Netzwerke ein hohes Maß an Komplexität, Prozessualität und Erfolgsrisiken mitführen, ist Reflexivität – insbesondere auch der Führungspraxis – in und für Netzwerke hoch relevant. Im Beitrag wird daher danach gefragt, wie das Zusammenwirken interorganisationaler Vernetzungsprozesse und Netzwerkberatung angemessen theoretisch rekonstruiert werden kann – und wie beraterische Reflexivität in hochkomplexen, intransparenten und polyvalent strukturierten Führungssettings unterstützend wirken kann.

Im vierten Schwerpunkt, Führung als Lern- und Entwicklungsaufgabe sind Frageperspektiven aufgenommen, die Themen der Führungskräfteentwicklung, der Personalentwicklung in kleineren oder größeren, privatwirtschaftlich oder sozialwirtschaftlich verfassten, öffentlichen oder nonprofit-orientierten Einrichtungen zum Gegenstand machen. Die Entwicklung von Führungskräften wird in den jeweiligen Kontexten unterschiedlich betrieben oder verstanden. In diese Lücke stoßen Weiterbildungsanbieter, die eigens Fortbildungen oder Studiengänge zur Entwicklung von Führungskräften in bestimmten Bereichen anbieten.

Sabine Seufert und Tanja Fandel-Meyer untersuchen die Rolle von Führungskräften im betrieblichen Lernen. Ausgehend von der neuen Rollendefinition, die Führungskräfte als Lernpromotoren fasst, stellen sie die Ergebnisse einer qualitativen und quantitativen Studie vor, in der Führungskräfte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt wurden. Analysiert werden die präferierten Lernformen und Medien, die lernförderlichen Rahmenbedingungen und Lernstrategien von Führungskräften sowie die Selbsteinschätzung ihrer lernförderlichen Rolle als Führungskraft. Abschließend werden Gestaltungsansätze vorgestellt, wie Führungskräfte lernförderlich für ihre Mitarbeitenden werden und welche Implikationen dies für die Führungskräfteentwicklung mitführt.

Daran schließt *Harald Geißler* mit seinem Beitrag des Organisationslernens durch Führungskräfte-Coaching mit modernen Medien an. Basierend auf einer neoinstitutionalistischen Theorieperspektive (Di Maggio/Powell 1983) stellt er ihre Relevanz für Personalführung heraus: Organisationen werden in diesem Sinne verstanden als sich überlappende organisationale Kommunikationsgemeinschaften, für die jeweils die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern als bestimmter Typus von Routinespielen wichtig werden. Organisationen stehen zwischen Strukturkonservatismus, reflexiver Institutionalisierung und Innovationsspielen, mit deren Hilfe Institutionalisierungen legitim in Frage gestellt und weiterentwickelt werden können. Als Beispiel für ein solches Innovationsspiel wird das Interventionsdesign des onlinebasierten Coachings und die durchgeführte Wirkungsevaluation vorgestellt. Es lässt sich zeigen, dass das Instrument zu einer deutlichen Verbesserung von Mitarbeitergesprächen beiträgt und Organisationslernen unterstützt.

Entgegen einer vermeintlich geschlechtsneutralen „Führungskraft“ fokussiert *Claudia Fahrenwald* in ihrem Beitrag Frauen, Schule und Führung im transatlantischen Vergleich zwischen Deutschland und den USA das organisationspädagogische Forschungsfeld der Situation und Strategien von weiblichen Führungskräften im Schulkontext. Sie zeigt Ambivalenzen des beruflichen Aufstiegs und der Macht auf und zeigt, dass die Führungsvorstellungen und -konzepte von Schulleiterinnen sich an anderen Modellierungen von Führung orientieren. Adäquate Führungskonzepte stellen damit relationale Führung, Gerechtigkeits-, Bildungs- und Lebensbereiche balancierende Führung ins Zentrum. Sie zeigt auf, dass Vorstellungen einer „Collective Leadership“ patriarchale Modellierungen von Führung ablösen und durch kooperative Modellierungen ersetzen. Die Modernisierungspotenziale gesellschaftlicher Transformationsprozesse können so auch für die Ebene organisationalen Lernens fruchtbar gemacht werden. Damit leistet eine gendersensible Führungsforschung einen wesentlichen Beitrag zur Theoriebildung in der Organisationspädagogik.

Anne-Marie-Lödermann und Hildegard Macha stellen im Anschluss das Modell der Kollegialen Beratung zur Entwicklung von Führungsqualität vor. Ausgehend von dem Befund, dass Führung im Kontext der Schulleitung in besonderer Weise gefordert ist, neue Qualitäten zu entwickeln, stellen die Autorinnen auf der Basis ihrer empirischen Studie vor, welchen Beitrag kollegiale Beratung und wertschätzendes Feedback leisten können, um Schulleitung mittels prozessbegleitender, kooperativer Fortbildungen zu professionalisieren und die Potenziale weiter zu entwickeln. Das Konzept setzt an der Förderung von Reflexivität an und unterstützt lösungs- und ressourcenorientierte Vorgehensweisen. Das Modellprojekt zeigt, dass Reflexivität Selbstwirksamkeit, Kontrolle und Steuerungsfähigkeit als Leitung unterstützt und ein demokratisch-partizipativer Führungsstil als wirkungsvoll gelten kann.

Dem Gegenstand der Führung in der zweiten Reihe widmet sich *Herbert Asselmeyer*, der sich in seinem Beitrag mit den leitenden Vorstellungen und Motivationen der Ständigen Vertretungen von Schulleitung beschäftigt. Die Ausdifferenzierung von Führungskompetenzen folgt der Vorstellung einer „distributed leadership“, der geteilten und verteilten Führung und damit zusätzlicher Führungsressourcen für und in Schule. Im Rahmen eines praxisentwickelnden Forschungsprojektes wurde ein Curriculum für die Ständigen Vertretungen von Schulleitungen entwickelt, als Pilotprojekt realisiert und im Beitrag diskutiert.

Auch *Stephan Gerhard Huber* wendet sich der Frage der Führungskräfteentwicklung im schulischen Kontext zu und schlägt auf der Basis des internationalen Forschungsstandes ein integriertes Modell der Wirksamkeit von Fort- und Weiterbildung vor. Dieses Wirkungsmodell soll als komplex angelegtes Rahmenmodell für Theoriebildung, Forschung, Evaluation und Praxis fruchtbar gemacht werden können.

Antje Wrogemann untersucht berufsbiographische Entwicklungsprozesse und Zusammenhänge von Karriere und Lernen von Führungskräften aus Großkonzernen. Auf der Basis des Karrierekonstruktes analysiert sie organisationale und personale Karrierestrategien und ihre jeweiligen Implikationen. Auf der Basis einer qualitativen Studie entwickelt sie eine Typologie von Führungskräfte-Karrieren und identifiziert drei Typen: Führungskraft werden als „berufsbiographisches Projekt“; Führungskraft werden als Konsequenz einer „gesteigerten Leistungsorientierung“; Führungskraft werden durch „externe Zuschreibung“ von Führungspotenzial und dementsprechender innerorganisationaler Förderung. Entgegen eines Planbarkeitsmythos von Karrieren zeigt sich, dass berufsbiographische Logiken und organisationale Bedarfssituationen aufeinander treffen. Karrierebildung wird durch persönliche Lern- und Entwicklungsprozesse unterstützt, bleibt jedoch immer auch kontingent.

Den abschließenden Rahmen des Bandes bildet ein organisationspädagogischer Ausblick, in dem *Rolf Arnold* das Konzept der emotionalen Führung vorstellt. Er diskutiert die frühe Verankerung innerer Führungsbilder und die emotionale Basisstruktur von Akteuren im Anschluss an das Konzept der „emotionalen Intelligenz“ nach Salovey/Mayer und Goleman. Er schlägt die Modellierung einer emotional resonanten Führung vor und bezeichnet die hier eingelagerte Führungskompetenz als „emotional literacy“, die darin unterstützt, selbstreflexiv und systemisch von der emotionalen Welt der Anderen her zu führen.

Abschließend stellt der Beitrag von *Doreen Admiraal-Hilgemann und Jac Geurts* ein internationales Fenster dar, in dem ein Konzept des Human Dialogue Development (HDD) vorgestellt wird, der Karriereentwicklung von Führungskräften und Organisationsentwicklung miteinander verzahnt und damit einen organisationspädagogischen Zugang zur integrierten dialogischen Entwicklung von Führungskräften und Organisationen vorschlägt. Basierend auf fünf Praxisforschungs- und Implementierungs-Fallstudien werden interaktive dialogische Interventionen diskutiert, die an der energetischen Seite der Subjekte und Organisationen ansetzen. Der Beitrag zielt darauf ab, einen praxisbasierten Beitrag zur Entwicklung und Modellierung von Interventionen zu leisten, die an der Vision und den Entwicklungspotenzialen der Subjekte und Organisationen ansetzen.

6 Übergreifende Trends und Tendenzen des organisationspädagogischen Führungsdiskurses

Die Beiträge des Bandes „Organisation und Führung“ zeigen die Verschiebungen im Führungsdiskurs und konturieren die organisationspädagogische Perspektive auf Führung bzw. auf das Verhältnis von Organisation und Führung. Als übergreifende Entwicklung lässt sich die Abkehr von eigenschaftstheoretischen Ansätzen und die Hinwendung zu komplexitätsorientierten Perspektiven erkennen. Die Arbeiten zeigen auch eine Entwicklung hin zu kontextualisierenden Modellierungen im Zusammenspiel vieler Faktoren – und damit eine Abkehr von monokausalen, einzelfaktoriellen oder statischen Vorstellungen (vgl. den Artikel von Rosenstiel in diesem Band). So zeigen die vielfach empirisch fundierten Beiträge des Bandes die Vielfalt der Orientierungen von Führungskräften und verweisen auf das Erkenntnispotenzial theoretischer Perspektiven und empirischer Studien, die die Relevanzsetzungen und Sinnkonstruktionen der organisationalen Akteure in das Zentrum der wissenschaftlichen Analyse setzen (vgl. z.B. im ersten Abschnitt Wagner, Dörner, Herbrechter, Feld i. d. B.). „Organisation und Führung“ wird damit als Herstellungsverhältnis sowohl in originären Bildungs- und Sozialorganisationen (vgl. z.B. Schröer; Habeck; Langer i.d.B.) als

auch in anderen, Lernunterstützung implizierenden organisationalen Kontexten erschließbar.

Deutlich wird auch, dass Führung im Spannungsverhältnis immer anspruchsvoller werdender Rahmensetzungen von außen und ebenfalls weiter steigender Ansprüche von innen steht und damit auch neue Kampfzonen aufgeworfen werden. Die hier gerade für Führung auftretenden Zerreißproben liegen zwischen eigenen und organisationalen entwicklungsorientierten Positionierungen und erforderlich werdenden Anpassungs- und Mehrleistungen. Analytische Perspektiven auf Führung sind daher als eingebettet in Kontextdynamiken zu rekonstruieren. Kulturalistisch-ethnographische Zugänge, die mit Performativität, der Körperlichkeit von Veränderungsprozessen und in mimetischen Lernprozessen denken sind hier ertragreich, ebenso wie Zugänge, die Organisation und Führung in der Perspektive von Kontextsteuerung und Sinnbildung erschließen (vgl. z.B. Böwer/Wolf; Engel/Höhne i.d.B.). Einen Beitrag zur komplexen Rekonstruktion des Zusammenhangs von Organisation und Führung leisten auch Beiträge, die die Herstellungsperspektive einer kulturellen und sozialen Praxis (vgl. z.B. Weber/Schwarz i.d.B.), organisationaler Spiele (vgl. z.B. Mensching i.d.B.) der Eigenverantwortung und des organisationalen Lernens in den Focus rücken. Die verschiedenen Beiträge des Bandes zeigen, dass organisationale Zonen in unterschiedlicher Weise von Führung adressiert und erreicht werden. Die klassische und auch in den Beiträgen einige Male bestätigte These der „losen Kopplung“ (Weick) zwischen Leitung und pädagogischen Kernprozessen bleibt auch hier ein Gegenstand der empirischen Forschung – und damit auch die Frage nach den Erfordernissen im Kontext einer organisationspädagogischen Innovations- und Interventionstheorie.

Gefordert werden aufklärerische Konzepte, die mit Multiperspektivität produktiv umgehen, Handlungsspielräume schaffen und organisationale Kreativität (vgl. z.B. Böwer/Wolff i.d.B.) hervorbringen. Eine genuin organisationspädagogische Perspektive zeigt sich demnach – im Unterschied zu einem klassisch betriebswirtschaftlichen Managementzugang – in einem Leadership-Diskurs, der potenzial-, visionär-, partizipations-, beziehungs- und bedürfnisorientiertes Entwicklungshandeln und nicht einen primär planerisch-kontrollierenden Zugang ins Zentrum stellt (vgl. z.B. Sausele-Bayer i.d.B.). Sie zeigen die Abkehr von „heroischen“ Management- und Führungskonzepten (vgl. z.B. Langer i.d.B.). Das alte patriarchalische Führungsbild des charismatischen Führers oder der Leitung einer bürokratischen Ordnung wird abgelöst durch Modellierungen „kollektiver Führung“ (vgl. z.B. Wagner, Langer, Mensching, Iseler, Weber/Schwarz; Fahrenwald i.d.B.). So begründet sich der Diskurs um „collective und distributed leadership“ nicht nur demokratietheoretisch und ethisch (Göhlich/Weber 2011), sondern durchaus auch funktional im Sinne einer komplexitätsorientierten Ge-

staltung anspruchsvoller organisationaler Handlungs- und Entscheidungssituationen.

Als forschende (Sub-)Disziplin der Erziehungs- und Bildungswissenschaften hat Organisationspädagogik das Anliegen und das Potenzial, mittels rekonstruktiver Verfahren Organisationen als prozessuale Gebilde theoretisch und empirisch zu analysieren und zu erforschen. Als „Expertin organisationaler Lernprozesse“ wird Organisationspädagogik auf diese Weise zur „Beobachterin zweiter Ordnung“ für die Rekonstruktion organisationskultureller Welten und stellt dann idealerweise „Sand im Getriebe routinierter Alternativlosigkeit organisationalen Handelns“ dar (vgl. Mensching i.d.B.).

Als gestaltungsorientierte (Sub-)Disziplin hat Organisationspädagogik dann aber auch die Aufgabe, im Rahmen veränderter Funktions- und Leistungsverständnisse für andere Führungs- und pädagogische Praktiken zu plädieren. Im Sinne einer reflexiven Institutionalisierung ist es dann die Aufgabe einer Organisationspädagogik, für die Neubestimmung der gesellschaftlichen Funktion lebenslangen Lernens im Erwachsenenalter einzutreten und diese als offenen, zirkulären und vernetzten Prozess beschreibbar zu machen. So wird auch die Entwicklung eines neuen Leistungsprofils in seinen didaktischen, methodischen und strukturellen Konsequenzen greifbar (vgl. Baldauf-Bergmann/Hilliger/Schäffter i.d.B.). Führung ist dann eingebettet in komplexe, intransparente, multiplexe Führungsbeziehungen und Strukturen und muss mit Unübersichtlichkeit und Erfolgsrisiko umgehen. Reflexivität ebenso wie Kreativität – und auch beraterische Begleitung und Supportstrukturen werden relevant für die Entwicklung zukunfts-fähigen Führungswissens (vgl. Weber/Schwarz i.d.B.).

Die Beiträge des vierten Abschnitts zeigen, dass Führungskräfteentwicklung durchaus einen Hebelpunkt für die Gestaltung lernförderlicher organisationaler Kontexte darstellt (vgl. z.B. Seufert/Fandel-Meyer i.d.B.). Gerade die Geschlechterperspektive kann dazu beitragen, eine demokratische Führungskultur stärker in Organisationen zu verankern (vgl. Fahrenwald i.d.B.) und auch organisationales Lernen durch kollegiale Beratung von Führungskräften zu unterstützen (vgl. Lödermann/Macha i.d.B.).

Im organisationspädagogischen Ausblick wird das Verhältnis von Organisation und Führung auch als Frage des Umgangs mit Emotionen rekonstruierbar (vgl. Arnold i.d.B.) und als energetische Qualität sehr viel mehr denn als formale oder strukturelle Einheit erschließbar und gestaltbar (vgl. Admiraal-Hilgemann/Geurts i.d.B.).

Mit allen Herausforderungen und Ambivalenzen, die die (Selbst-/Fremd-) Führungsthematik im Horizont der Anrufung „unternehmerischer Subjekte“ heute auch mitführt und die es immer kritisch hinsichtlich der hier eingelagerten MachtWissens-Dynamiken (Weber 1998; 2009) zu hinterfragen und zu analysie-

ren gilt: Organisationspädagogisches Theoretisieren, empirisches Forschen und programmatisches wie konzeptionelles Denken liegen im Horizont einer Herstellungsperspektive, im zukunftsgerichtet formulierten Möglichkeitsdenken und einer sich am Wünschbaren orientierenden Modellierung organisationalen Lernens. Die alten Forderungen nach Mündigkeit, Expertise und Verantwortung bringen zudem aufklärerische Werte in die Frage des Organisierens hinein und unterstützen damit die Frage nach der Bildung des Organisationsbürgers und der Organisationsbürgerin (Göhlich/Weber 2011), die sich selbst führen, sich im Modus kollektiver Führung gemeinschaftlich führen und schließlich auch noch geführt werden.

Literatur

- Di Maggio, P.J./Powell, W.W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: *American Sociological Review* 48. S. 147-160.
- Göhlich, Michael/Weber, Susanne Maria (2011): Organisationale Demokratie und die Bildung des Organisationsbürgers. Interdisziplinäre Verhältnisbestimmungen. In: Ludwig, Luise/Lukas, Helga/Hamburger, Franz/Aufenanger, Stefan (Hrsg.): *Bildung in der Demokratie II. Tendenzen – Diskurse – Praktiken*. Opladen, S. 153-166.
- Göhlich, Michael/Weber, Susanne Maria/Seitter, Wolfgang/Feld, Timm (Hrsg.) (2010): *Organisation und Beratung. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik*. Wiesbaden.
- Göhlich, Michael/Weber, Susanne Maria/Wolff, Stephan (Hrsg.) (2009): *Organisation und Erfahrung. Beiträge der AG Organisationspädagogik*. Wiesbaden.
- Lüders, Christian/Kade, Jochen/Hornstein, Walter (2000): Entgrenzung des Pädagogischen. In: Krüger, H.-H./Helsper, W. (Hrsg.): *Einführung in die Grundbegriffe und Grundfragen der Erziehungswissenschaft*. Opladen, S. 207-215.
- Lewin, K./Lippitt, R./White, R.K. (1939): Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates: *Journal of Social Psychology* (10), 2, S. 269-299.
- Oelkers, J./Tenorth, Heinz-Elmar (1991): Pädagogisches Wissen als Orientierung und Problem. In: Oelkers, J./Tenorth, Heinz-Elmar (Hrsg.): *Pädagogisches Wissen. Sonderheft der Zeitschrift für Pädagogik*. 27. Beiheft. Weinheim. Basel. S. 13-35.
- Stogdill, R.M. (1948): Personal factors associated with leadership. *Journal of Psychology* (25). S. 35-71.
- Weber, Susanne Maria (2009): Free Play of Forces and Procedural Creation of Order: The Dispositive of Democracy in Organizational Change. In: Peters, Mark/Besley, Tina/Olsen, Mark/Maurer, Susanne/Weber, Susanne Maria (ed.): *Governmentality and Educational Science*. Rotterdam/Taipei.
- Weber, Susanne Maria (1998): *Organisationsentwicklung und Frauenförderung. Eine empirische Analyse in drei Organisationstypen der privaten Wirtschaft*. Königstein.

Weick, K.E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administration Science Quarterly 21. 1-19.

Weick, K.E./Sutcliffe, K.; (2001): Managing the Unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity. San Francisco.

Führung in Organisationen – Facetten eines Konzepts, Wirkmechanismen, Erfolgskriterien

Lutz von Rosenstiel

Aus organisationstheoretischer Sicht stellt sich beim Phänomen Führung die Frage nach ihrer Funktion. Führende sollen im Interesse der Organisation handeln und dafür sorgen, dass auch die Geführten das tun. Spezielle – z.B. am Unternehmenswert orientierte – Anreizsysteme sollen sichern, dass die Führenden nicht eigene, sondern die Interessen der Organisation verfolgen. Sie sollen aber auch durch Gestaltung von Anreizen und durch geeignetes Führungsverhalten dazu beitragen, dass die Geführten im Interesse der Organisation handeln. Entsprechend zählt Führung zu den tradierten und etablierten Feldern der Sozial- und Verhaltenswissenschaften (Yukl 1998; Neuberger 2006). Es kann in diesem Beitrag nicht ansatzweise all das angesprochen werden, was als Ertrag von ca. neun Jahrzehnten einschlägigen wissenschaftlichen Bemühens vorliegt.

1 Führung in Organisationen: Begriff und Funktionen

In Organisationen wird zweckrational arbeitsteilig gehandelt, wobei die Koordination des arbeitsteiligen Tuns in der Regel durch eine Hierarchie von Verantwortung – durch Führung eben – erfolgt (Kieser/Kubicek 1992).

In Organisationen der Wirtschaft sind Interessenkonflikte zwischen Führung und Anteilseignern vielfach beschrieben worden. Besonders anschaulich ist die in jüngster Zeit viel diskutierte Problematik, dass die Vorstände eines Unternehmens erhebliche Steigerungen ihrer Bezüge erhalten, obwohl die Gewinne des Unternehmens sinken und Führende durch ihr Verhalten den Gewinn der Eigner mindern.

Laien haben ein Vorverständnis dessen, was Führung ist. Dennoch tun sich WissenschaftlerInnen schwer, Führung zu bestimmen. Weitgehende Einigkeit scheint nur darin zu bestehen, dass es sich bei Führung um Einflussprozesse handelt (House et al. 1999). Wer aber wen mit welcher Legitimation wie beeinflusst, wird in Umschreibungen von Führung zum Teil nicht oder in unvereinbarer Weise angesprochen.

Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht lässt sich mit Weinert (1989, 555) Führung wie folgt umschreiben:

„Führung ist ein Gruppenphänomen (das die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen einschließt); Führung ist intentionale soziale Einflussnahme (wobei es wiederum Differenzen darüber gibt, wer in einer Gruppe auf wen Einfluss ausübt und wie dieser ausgeübt wird, u. a. m). Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen. Im Unternehmen erfolgt dieser Einfluss im strategischen Sinn durch Unternehmensführung. Organisationen – insbesondere Unternehmen der Wirtschaft – entscheiden sich für eine bestimmte Rechtsform und geben sich eine spezifische Verfassung; sie verfolgen eine mehr oder weniger bewusst gewählte Strategie, konzentrieren ihre Aktivitäten auf ganz bestimmte nationale oder internationale Märkte, gehen strategische Allianzen ein, suchen sich an einem Leitbild zu orientieren. All dies ist zentraler Bestandteil der betrieblichen Organisations- und Führungslehre (Kieser/Reber/Wunderer 1995).

Für die Umsetzung auf der operativen Ebene nutzt man Führungssubstitute. Bereits Weber (1924) hat bei der Beschreibung der bürokratischen Organisation darauf verwiesen, dass innerhalb dieses Konzeptes alles durch Vorschriften soweit geregelt ist, dass sich der Führungswille schließlich von Einzelpersonen ablöst und Teil des Systems wird. Dies hat dazu geführt, von indirekter Führung, von sozialen Steuerungsmechanismen, von entpersonalisierter Führung oder von Führungssubstituten zu sprechen (Kerr/Jermier 1978; Türk 1995).

Innerhalb einer übergeordneten Unternehmensführung und im Rahmen bestehender oder sich entwickelnder Führungssubstitute beeinflussen in Organisationen bestimmte Personen bewusst und gezielt andere mit Hilfe von Kommunikationsmitteln. Von Führung spricht man dabei in der Regel nur dann, wenn ein hierarchischer Vorgesetzter einen ihm/ihr Unterstellten in dieser Weise beeinflusst.

2 Empirische Führungsforschung: Eigenschaften, Verhalten und situative Bedingungen

Die empirische Führungsforschung wurde spezifisch von der Psychologie betrieben, wandte sich vor allem der Person des Führenden zu und wählte die Forschungsfragen so aus, dass die Antworten aus dem Interesse der Organisationen nützlich erschienen. Diese Nützlichkeit zeigte sich dann in erster Linie in der Personalauswahl und der Personalentwicklung im Führungsbereich. So werden Merkmale des Führenden, seine/ihre Verhaltensweisen oder Interaktionen dieser Merkmale bzw. Verhaltensweisen mit der jeweiligen Situation als unabhängige Variable betrachtet, mit deren Hilfe Führungserfolg – wie auch immer dieser definiert und operationalisiert sein mag – erklärt werden soll (House/Podsakoff

1994). So betrachtet sind auch die meisten der vorliegenden psychologischen Führungstheorien letztlich Theorien des Führungserfolgs.

Empirische Führungsforschung beschäftigt sich seit über 90 Jahren mit „Führungseigenschaften“, als man begann, mit Hilfe eignungsdiagnostischer Verfahren Führungspositionen beim Militär zu besetzen. Das hohe Interesse an derartigen Forschungsansätzen ist daher offensichtlich.

- Man vermute überdauernde Persönlichkeitsmerkmale, die gehäuft oder in besonders intensiver Ausprägung bei erfolgreich Führenden anzutreffen sind;
- man entwickle Verfahren zur Messung eben dieser Persönlichkeitsmerkmale;
- man suche unter Bewerbern mit den neu entwickelten Messverfahren jene aus, die über die genannten Persönlichkeitsmerkmale verfügen und sichere so den angestrebten Führungserfolg!

Die Ergebnisse einschlägiger Forschungsbemühungen stellen also eine wissenschaftliche Basis personeller Entscheidungen im Führungsbereich dar. Hat man vor Augen, wie teuer personelle Fehlentscheidungen hier kommen können, so lässt sich in Geldeinheiten angeben, wie groß der Nutzen dieses Vorgehens verglichen mit den Kosten ist.

Vorwissenschaftliche Annahmen gehen häufig davon aus, dass überdauernde Persönlichkeitsmerkmale die wichtigsten Ursachen des Verhaltens sind. Führungseigenschaften determinieren entsprechend das beobachtbare Führungsverhalten, wobei dieses Verhalten in bestimmtem Umfang trainierbar erscheint. Vor diesem Hintergrund hat die systematische Beschreibung und Klassifikation unterschiedlicher Führungsstile bzw. Führungsverhaltensweisen eine ca. sieben Jahrzehnte währende Tradition.

Die Untersuchungen zu den Führungseigenschaften bzw. Führungsverhaltensweisen hatten durchaus Erfolg. Es gelang, Messverfahren zur relativ reliablen und validen Diagnostik von Persönlichkeitsmerkmalen zu konzipieren (Schuler 2001; Sarges/Wottawa 2004) und Verfahrensweisen zur Beschreibung von Führungsverhaltensweisen – meist mit Hilfe der Befragung von Geführten – zu entwickeln; zugleich gelang es, Korrelationen zwischen den mit diesen Verfahren erhobenen Indikatoren und dem Geführtenverhalten sowie dem schließlichen (ökonomischen) Führungserfolg zu finden. Allerdings lassen sich diese Befunde nur bedingt generalisieren. Entsprechend suchte die Forschung im Rahmen theoretischer Modelle und empirischer Untersuchungen nach Moderatorvariablen, die eine Prognose erlauben sollten, unter welchen Bedingungen welche überdauernden Persönlichkeitsmerkmale den Erfolg wahrscheinlicher machen (Fiedler 1967) bzw. welche Führungsverhaltensweisen unter welchen spezifischen Umständen den Erfolg sichern (Vroom/Yetton 1973).

In der Suche nach Eigenschaften der Führenden, nach Führungsverhaltensweisen und nach Interaktionen dieser Merkmale mit Bestandteilen der Situation liegen drei zentrale Entwicklungslinien der empirischen Führungsforschung.

Viele der frühen Untersuchungen zur Führung gingen von der impliziten Annahme aus, dass Persönlichkeitseigenschaften des Führenden oder dessen Verhalten unmittelbar den Führungserfolg determinierten. In der Zwischenzeit ist das Wissen darum gewachsen, dass eine Vielzahl von Bedingungen des Kontextes als Moderatorvariable wirken können. Die Grundgedanken dieses Ansatzes lassen sich so visualisieren, wie es Abbildung 1 (Gebert/v. Rosenstiel 2002; Krause 2004) zeigt.

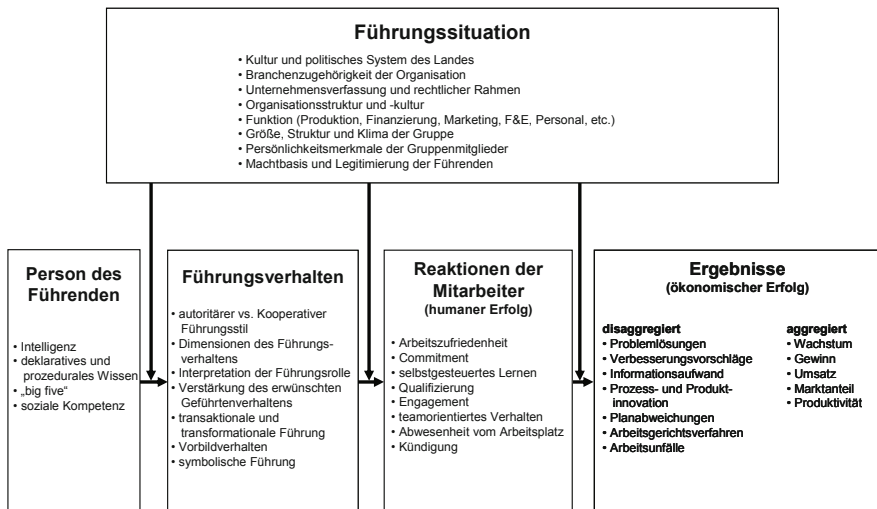


Abbildung 1: Ein Rahmenmodell personaler Führungswirkung

Die überdauernden Merkmale der Person (traits) bedingen das Führungsverhalten. Sie tun dies jedoch nicht kontextunabhängig. Das Führungsverhalten beeinflusst das Verhalten der Geführten, allerdings in Interaktion mit den jeweiligen situativen Bedingungen. Das Geführtenverhalten ist wiederum wesentlich für den Führungserfolg, doch wird diese Beziehung ebenfalls von den situativen Bedingungen moderiert. Außerdem gilt es dabei jeweils präzise zu bestimmen, was als Kriterium des Erfolgs von Führung zu gelten hat.