

Führen und Folgen?!

Impulsvortrag im Rahmen des
Fachtags für Schulleitungen
im Projekt LiGa NRW

Soest, 18. September 2017



Zum Einstieg

- Welche Bilder, Gedanken, Assoziationen fallen Ihnen zu dem Begriff „Folgen“ ein?
- Bitte tauschen Sie sich aus, wie sie Ihre Assoziationen bewerten:

**positiv
besetzt**

neutral

**negativ
besetzt**

Führung in Expertenorganisationen: Geteilte Verantwortung für das Spannungsverhältnis zwischen Autonomie und Kooperation

- Schule als Expertenorganisation: **Autonomie** und hohe **fachliche Expertise** sind Voraussetzung für erfolgreiche Arbeit an der Kernaufgabe Lehren und Lernen
 - **Kooperation** wird immer notwendiger, kann aber erfolgreich vermieden werden
 - Resultat ist ein ausgeprägtes **Spannungsverhältnis** zwischen dem Bedürfnis nach Autonomie und der Notwendigkeit von Kooperation
 - Anders ausgedrückt: Das Bedürfnis nach **Nischen, Rückzugsräumen und guten Beziehungen auf der persönlichen Ebene** steht in einem Spannungsverhältnis zu Anforderungen durch „**das System**“ oder „die Aufgabe“
 - **Führungskräfte** verkörpern notwendigerweise „das System“; nicht selten wird ihnen die **alleinige Verantwortung** für dessen „Zumutungen“ zugewiesen
- ➔ Idee einer **Geteilten Verantwortung** als **Leitmotiv** dieses Beitrags

Vom Fokus auf Führung als persönliche Kompetenz...

Viele **Führungskonzepte** (und Fortbildungen bzw. Beratungsprozesse) **konzentrieren sich auf** die Frage, was **Führungskräfte** tun können und sollen, damit Kooperationsprozesse gelingen, z.B.

- **Eigenschaftstheorie (New Leadership Approach)**
Erfolg von Führung erklärt sich durch besondere Eignung der Führungskraft
- **Führungsstil-Ansatz / Situative Führungstheorie**
Erfolg von Führung erklärt sich durch passgenaue Wahl der eingesetzten Führungsinstrumente/-methoden/-stile

... über den Fokus auf Führung in einem System ...

- **Kybernetische Führungstheorie**
Führung gelingt am besten durch Orientierung an Regelkreisen
➔ Steuerung durch Zielvereinbarungen
- **Systemischer Blick auf Führung**
Führung als Kommunikationssystem (Schnittmenge zwischen Führungskräfte-System und Mitarbeitersystem)
- **Gruppendynamische Führungstheorie**
Unterscheidung zwischen formalen Führungspositionen und informellen gruppendynamischen Prozessen der Aushandlung von Macht und Verantwortung
- **Psychodynamische Führungstheorie**
Führung als bevorzugte Projektionsfläche für (unbewusste) Hoffnungen, Wünsche und Ängste

...zum Fokus auf gutes Folgen

- Welche Führungstheorie, welches Führungskonzept auch immer wir wählen: Führen und Folgen sind zwei Seiten der selben Medaille.

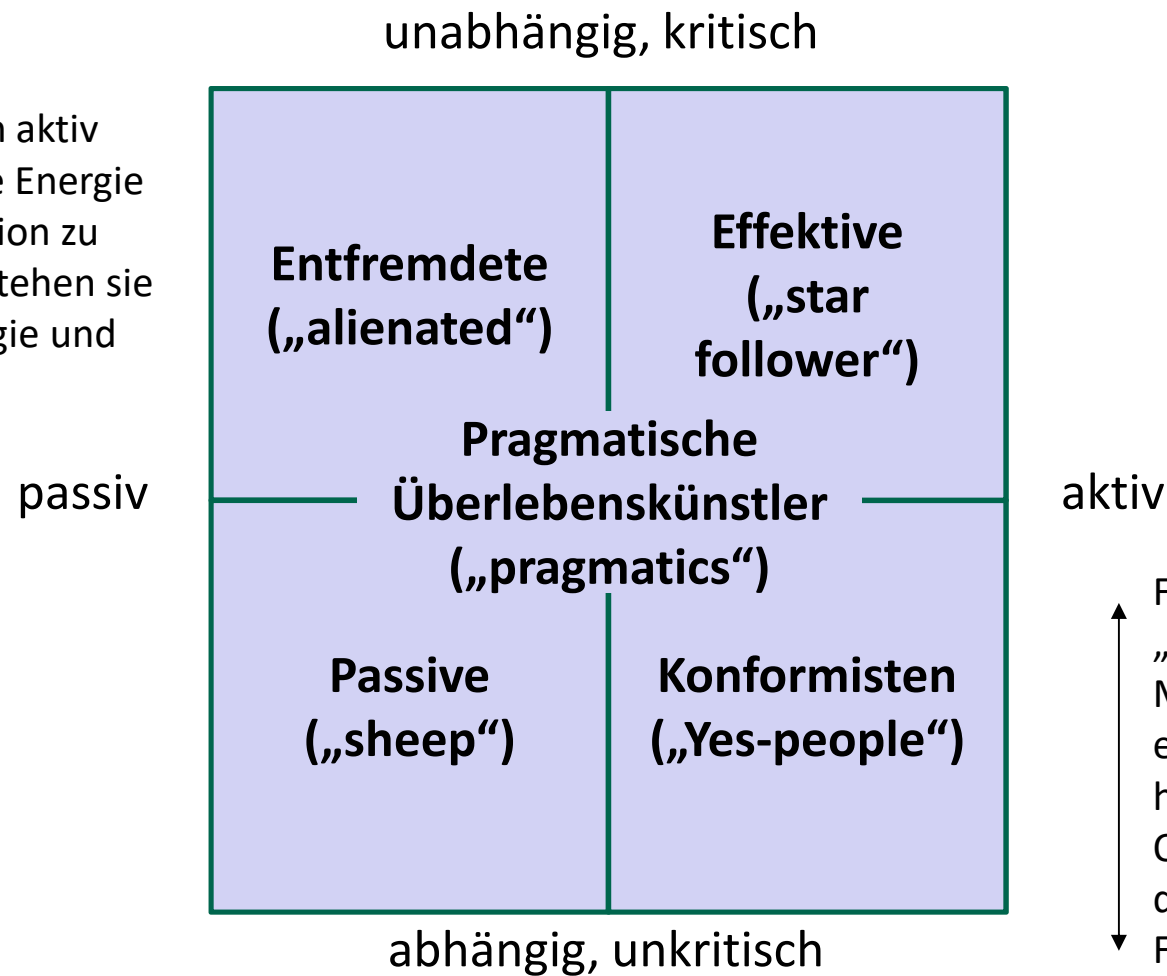
→ Wir brauchen Konzepte für gutes Folgen.

Also:

- Welche positiven Vorbilder für die Followership-Rolle fallen Ihnen ein? (Historische Personen, Charaktere aus Literatur, Film, Fernsehen, Comic...)
- Wodurch zeichnen sich diese Vorbilder aus? Was haben sie in der Followership-Rolle vorbildhaft getan?

Styles of Followership nach Robert E. Kelley

←→
Frage 1:
„Setzen sich die
Mitarbeiter/innen aktiv
dafür ein, positive Energie
für ihre Organisation zu
erzeugen? Oder stehen sie
für negative Energie und
Passivität?“



↑
Frage 2:
„Denken die
Mitarbeiter/innen
eigenständig, unab-
hängig und kritisch?
Oder überlassen sie
das Denken ihren
Führungskräften?“
↓

Effective Followership Skills nach Kelley

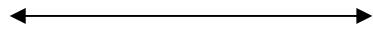
- Sie sind bereit, die **Teamaufgaben stets über persönliche Ziele** zu stellen. Sie erkennen die größere Bedeutung des Ganzen gegenüber dem Einzelnen an.
- Sie **übernehmen freiwillig neue Aufgaben** und zeigen dadurch ihr Bestreben zu wachsen.
- Sie **teilen Informationen** auch über Abteilungs- und Teamgrenzen hinweg.
- Sie sind bereit, **Ihre Ansichten zu ändern**, um einen Konsens im Team herbeizuführen und dem Team positive Impulse zu geben.
- Sie **kennen** die eigenen **Stärken** und **Kompetenzen** und wissen, wann Sie eine Führungsaufgabe übernehmen und wann Sie im Hintergrund bleiben und folgen sollten.
- Sie **unterstützen Ihre Führungskraft** jederzeit, auch wenn Sie nicht mit ihr übereinstimmen.

Das Konzept „courageous follower“ nach Ira Chaleff

Der “courageous follower”, die oder der mutig Folgende braucht **Mut**, um

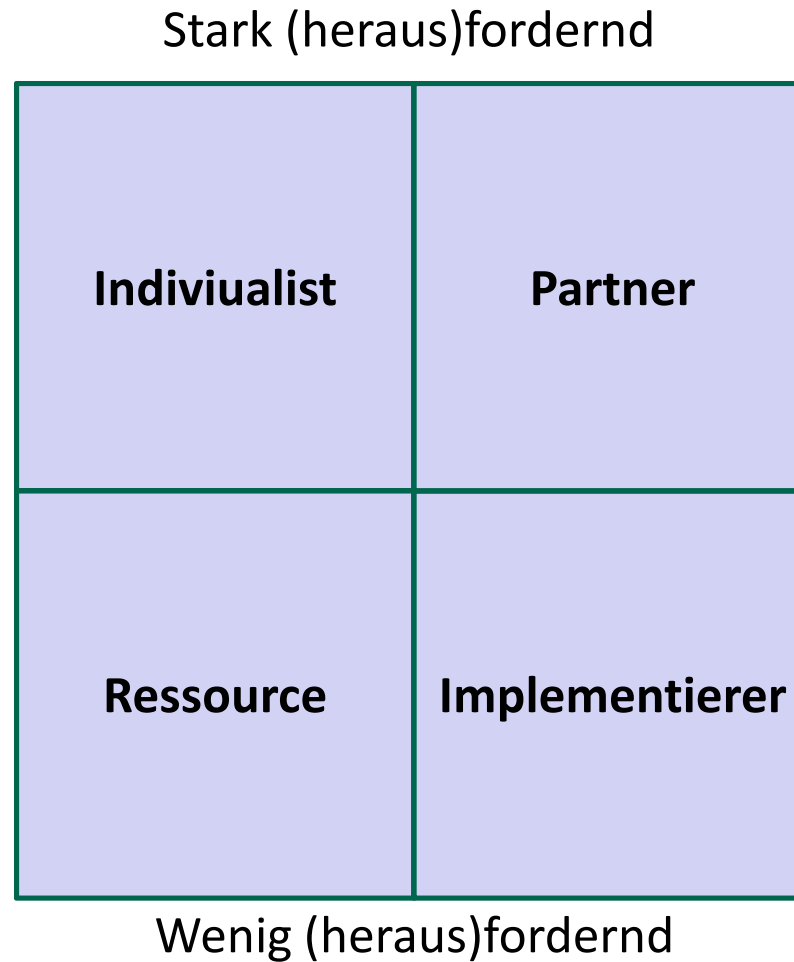
- die **Führungskraft zu unterstützen** und alles zu tun um zu deren Erfolg beizutragen (support).
- **Verantwortung für die gemeinsame Aufgabe** zu übernehmen – mit oder ohne direkte Anweisung durch die Führungskraft.
- **konstruktiv** das Verhalten der Führungskraft und der Gruppe zu **kritisieren**, wenn dieses Verhalten die gemeinsame Aufgabe gefährdet (challenge).
- sich **an jeder Veränderung zu beteiligen**, welche die Leader-Follower-Beziehung und die Führung der Organisation insgesamt verbessert.
- einen **ethischen Standpunkt** einzunehmen und ggf. Fehlverhalten oder Machtmissbrauch abzulehnen.

Das Konzept „courageous follower“ nach Ira Chaleff



Frage 1:
nach dem Mut, den
jemand aufbringt, um die
Führung zu unterstützen
(„courage to support“ =
wenig bzw. stark
unterstützend)

Wenig
unterstützend



Stark
unterstützend

Frage 2:
Nach dem Mut, den
jemand aufbringt, um
Führungsverhalten oder
Ziele zu prüfen und zu
hinterfragen („courage to
challenge“ = wenig bzw.
stark (heraus-)fordernd).

7 Prinzipien einer Followership-Kultur nach Don Mercer

- **Instant Response** : Nimm sofort nach Übertragung einer Aufgabe die Arbeit auf; erledige sie so schnell wie möglich in hoher Qualität; bitte ggf. die Führungskraft um Anpassung von Prioritäten
- **Initiative**: Ergreife Initiative, suche nach ungelösten Problemen, beschreibe neue Wege, just do it.
- **Imagination**: tausche Deine Ideen aus.
- **Integrity**: Ehrlichkeit; lege (eigene) Fehler unverzüglich offen, stelle Vertrauenswürdigkeit unter Beweis
- **Inquire**: Frage nach dem “Wer, was, wie, wann, wozu, wo?”, um selbst zu lernen.
- **Inform**: Halte die Führungskraft auf dem Laufenden; keine Geheimnisse; teile Dein Wissen und frage nach Input.
- **Involve**: Nimm teil, beteilige Dich in und an der Organisation; handle jenseits der Stellenbeschreibung

Gut Folgen – in der Schule (I)

- aktiv Verantwortung für das **Gesamtsystem** Schule übernehmen und es **nach innen und außen konstruktiv vertreten**
- den **kritischen Dialog** über den richtigen Weg zur Erfüllung der **Primäraufgabe** einfordern und mitgestalten
- die unvermeidlichen **Spannungsverhältnisse** zwischen Qualifikations-, Selektions- und Integrationsfunktion von Schule nicht einseitig auflösen, sondern an deren **Integration** mitwirken
- Partizipation nicht als Selbstzweck, sondern als Konzept zur **Organisationsentwicklung** verstehen;
- **Führung** als **legitime Rolle** und Führungsentscheidungen als legitime Aufgabe betrachten, unterstützen und einfordern; **legitime Machtausübung akzeptieren**

Gut Folgen – in der Schule (II)

- eigene Interessen so weit wie nötig dem **Wohl des Ganzen** unterordnen und eigene Kreativität, Stärken und Ideen so weit wie möglich in den Dienst der Schule stellen;
- das eigene Handeln in Unterricht und Schulentwicklung **offenlegen** und **selbstkritisch reflektieren**;
- die **Vorbildfunktion** beim Umgang mit Fragen des Führens und Folgens gegenüber Schülerinnen und Schülern annehmen;
- bei Bedarf selbst die Rolle von Folgenden zu verlassen und **Führungsverantwortung übernehmen**
- Fehlverhalten und **Machtmissbrauch** abwehren

Geteilte Verantwortung in Schule verankern

- Kernfrage: Wie kann Mitverantwortung attraktiv(er) gemacht werden?
- Antwort A: **Einladung**
Versuchen Sie, all die Anlässe, in denen Schule als Organisation sichtbar und erlebbar wird, so einladend, abwechslungsreich, kooperativ, inspirierend, herausfordernd wie möglich zu gestalten.
- Antwort B: **Herausforderung**
Nehmen Sie als Führungskräfte nicht zu viel Verantwortung ab.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Robert Erlinghagen
mindshaker
Stettiner Straße 16
57518 Betzdorf

M +49 (0) 160-99 30 60 28
re@mindshaker.de
www.mindshaker.de