Wirtschaft

Michael Fleißer

Führung und Erziehung

Überlegungen zu einem sozialpädagogischen Grundproblem

Diplomarbeit

Diplom.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2006 Diplom.de
ISBN: 9783832496937

https://www.diplom.de/document/224769

Michael Fleißer

Führung und Erziehung

Überlegungen zu einem sozialpädagogischen Grundproblem

Diplom.de

Michael Fleißer

Führung und Erziehung

Überlegungen zu einem sozialpädagogischen Grundproblem

Diplomarbeit
Eberhard-Karls-Universität Tübingen
Fachbereich Sozial- und Verhaltenswissenschaften 08
Institut für Erziehungswissenschaften
Februar 2006

Diplom.de

Diplomica GmbH
Hermannstal 119k
22119 Hamburg

Fon: 040 / 655 99 20
Fax: 040 / 655 99 222

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 9693

Michael Fleißer
Führung und Erziehung
Überlegungen zu einem sozialpädagogischen Grundproblem

ISBN-10: 3-8324-9693-9
ISBN-13: 978-3-8324-9693-7
Druck Diplomica® GmbH, Hamburg, 2006
Zugl. Eberhard-Karls-Universität Tübingen, Tübingen, Deutschland, Diplomarbeit, 2006

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica GmbH
http://www.diplom.de, Hamburg 2006
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

A Führung.....5

1 Einleitung.....6
1.1 Abgrenzung.....6
1.2 Erweiterter Definitionsversuch.....7
1.3 Stand der Führungsforschung.....9
1.4 Historische Einordnung.....11

2 Sozialpädagogisch relevante Blickwinkel auf Führung.....12
2.1 Der soziologische Blickwinkel.....12
2.2 Der psychologische Blickwinkel.....14
2.3 Der „rein“ pädagogische Blickwinkel.....16
2.4 Der politische Blickwinkel.....18
2.5 Der ökonomische Blickwinkel.....20
2.6 Der rechtliche Blickwinkel.....22
2.6 Schlussfolgerungen.....23

3 Führungshandeln als sozialpädagogisch relevanter Kern von Führung.....25
3.1 Handlungstheorie und Führung.....25
3.2 Führung und Kommunikation.....28
3.3 Führung und Interaktion.....31
3.4 Überleitung auf den Erziehungskontext im engeren Sinn.....34

B Führung und Erziehung..... 37

4 Personal-situativer Bezugsrahmen der Führung und Erziehung.....38
4.1 Führen und Erziehen von Einzelnen.....38
4.2 Führen und Erziehen (von und) in Gruppen.....41
4.3 Führen und Erziehen (von und) in Organisationen.....44

5 Führung und Verlässlichkeit versus fehlende Führung.....48
5.1 Innere Verlässlichkeit.....49
5.2 Äußere und vorgegebene Verlässlichkeit.....51
5.3 Gewissheitsorientierung vs. Ungewissheitsorientierung der Beteiligten.....53
5.3.1 Bedingungen von Veränderung und deren Bedeutung für die Geführten und die Führer.....55
5.3.2 Wirkung der Wahrnehmung.....56
5.4 Schlussfolgerungen.....58

6 Einflussfaktoren auf die Führung in der Erziehung.....60
6.1 Die Geführten als „treibende“ beziehungsweise „bremsende“ Kraft.....61
6.2 Das Umfeld von Führern und Geführten und seine Bezüge.....63
6.3 Das Weltbild von Führer(n) und Geführten.....64
6.4 Die Wirkungen der Kultur.....66
6.4.1 Wirkung(en) unterschiedlich kultureller Orientierung(en) auf die Führung in der Erziehung.....68
6.4.2 Kulturelle Orientierungen als bestimmender Faktor für die Handlungsmöglichkeiten der Beteiligten.....72

6.4.3 Determinieren unterschiedliche kulturelle Orientierungen die Führung im Erziehungskontext....73
6.5 Zusammenhang....75

7 Erziehungskontextrelevante Modelle der Führung und exemplarische Handlungsformen darin....76
7.1 Exemplarische Modelle....77
7.1.1 Führen und Erziehen über Ziele....77
7.1.2 Führen und Erziehen nach dem Prinzip der Ausnahme....79
7.1.3 Führen und Erziehen durch Motivation....81
7.1.4 Führen und Erziehen nach einer Art Regelkreis....84
7.2 Empfehlungen aus den Führungsmodellen für den Erziehungskontext....85

8 Diskussion um Führung als eine notwendige Prämissen von Erziehung? 88
8.1 Das erzieherische Element in der Führung und umgekehrt....90
8.1.1 Unterschiedlichkeit der Führungselemente nach Erziehungsstil und Menschenbild....91
8.1.2 Unterschiedliche Ausprägung der Führungsstärke- und tiefe je nach Erziehungsstil....94
8.1.3 Überzeugung / Überredung / Zwang –aktuelle gesamtgesellschaftliche geforderte Tendenzen und deren Bedeutung für die Führungselemente in der Erziehung-....95
8.1.4 Wirkung von Überzeugung für die Führung – Beschränkung der Möglichkeiten für die Beteiligten oder legitimer Anspruch?....96
8.2 Zusammenhang und Zwischenergebnis....98

9 Bedeutung des „notwendigen“ Elementes Führung für Erziehung und Kritik daran....99
9.1 Führen oder Wachsenlassen –Ein bekannter Widerspruch-....100
9.2 Führung –ein verbal „verdecktes“ Instrument von Erziehung-?....101
9.3 Grenzen der Erziehung = Grenzen der Führung....103
9.4 Zusammenhang....104
9.5 Aktuelle Tendenzen und Unterschiede angewandter Führungselemente in der Erziehung....105
9.5.1 Interaktion; Kommunikation und der Umgang mit Hindernissen und Hemmnissen....106
9.5.2 Ergebnis....108

10 Blick auf Besonderheiten von Führung aufgrund unterschiedlicher Erziehungskontexte....109
10.1 Im familiären Kontext....109
10.2 Im schulischen Kontext....111
10.3 Im betrieblichen Kontext....112
10.4 Im kirchlichen Kontext....113
10.5 Zusammenhang....114

11 Beispielhafte Würdigung einiger Ergebnisse und exemplarische Konkretisierungen am Beispiel ausgewählter Erziehungseinrichtungen und Institutionen....116
11.1 Orte frühkindlicher Erziehung....116
11.1.1 Familie....117
11.1.2 Kindertagesstätten....118

11.2 Orte der Jugend- und Heimerziehung.....118
11.2.1 Wohngruppen.....119
11.2.2 Betreutes Jugendwohnen.....120
11.3 Andere Orte der Erziehung.....121
11.3.1 Betriebliche Einrichtungen.....121
11.3.2 Peergroups.....122

C Erziehungskontextrelevante Wirkungen und Grenzen von Führung....124

12 Erziehungskontextrelevante Wirkungen von Führung.....125
12.1 Motivation.....125
12.2 Partnerschaft.....128
12.3Konflikt.....129
12.4 Zusammenhang.....130

13 Erziehungskontextrelevante Grenzen der Führung.....132
13.1 Führung und Opposition.....132
13.2 Führung und „Krieg“.....133
13.3 Zusammenhang.....134

D Fazit.....136

A: Führung

Zu Beginn: Führung entsteht dann, wenn zwei Menschen ein Ziel haben, das sie je für sich nicht erreichen können. Was zeichnet die Führungsperson[1] Erzieher[2] und deren Adressaten im Erziehungskontext aus? Inwieweit ist Führung im Erziehungskontext besonders, anders, relevant und immer wieder wert, aktualisiert diskutiert zu werden? Diese Fragen sind für mich Grund, Führung und Erziehung als sozialpädagogisches Grundproblem (wieder) in Verbindung zu bringen.

Das Problem des Anfangs: Es ist in meinen Erfahrungen begründet. Zunächst erfuhr ich Führung als Adressat, dann als angehender Pädagoge im Umgang mit Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen; also im unmittelbaren Erziehungskontext. Hier im Arbeitsfeld der Sozialpädagogik[3] fand in gewisser Weise für mich ein Wechsel vom „Adressaten der Führung“ hin zu einer (nicht so besonderen) Art „Führungskraft“ als Repräsentant der Erziehung statt. Inzwischen konnte ich in der Führungskräfteentwicklung, einer Sonderabteilung der Personalentwicklung in einem Weltkonzern erkennen, dass Fragen zur Führung grundsätzlich konzeptionell erarbeitet werden können. Es soll mir gelingen, anhand von Überlegungen zu dem sozialpädagogischen Grundproblem Führung und Erziehung erkennbar zu machen, dass eine Abgrenzung von Führung und Erziehung zwar notwendig ist und bleibt, und eine Gleichsetzung beider Begriffe daher absolut unzulänglich ist. Gleichzeitig soll aber die unübersehbare Notwendigkeit von Führung in der Erziehung (wieder) erkennbar werden und nicht geleugnet werden.

---

[1] Vgl. Socioweb o.V.: unter: http://www.socioweb.de/seminar/fuehrung/index.htm Stand: 25.11.2005; Socioweb ist ein gemeinsames Projekt in den Fachbereichen Sozialwesen und Wirtschaftspsychologie der Fachhochschule Nordostniedersachsen.

[2] Zur Vermeidung komplizierter Formulierungen verwende ich in dieser Diplomarbeit die Bezeichnung Erzieher, Lehrer, Pädagoge, Adressat oder Führungskraft oder andere Bezeichnungen für beide Geschlechter. Eine „Disqualifizierung“ der weiblichen Akteure ist damit in keinster Weise beabsichtigt oder erwünscht.

[3] Vgl. Mollenhauer, Klaus: Einführung in die Sozialpädagogik; Probleme und Begriffe der Jugendhilfe, 9. Auflage, Weinheim, Basel, Beltz, 1991.

1. Einleitung

Zur Vorgehensweise: In der Arbeit geht es darum, anhand von begründeten Überlegungen zu dem sozialpädagogischen Grundproblem Führung und Erziehung erkennbar zu machen wie Führung und Erziehung in einer ganz spezifischen, besonderen Verbindung stehen und wie sie sich wechselseitig bedingen (können). Zunächst muss dazu aber geklärt werden, was Führung überhaupt ist und was Führung unter verschiedenen sozialpädagogisch relevanten Aspekten kennzeichnet und welchen Stellenwert die Führung in sozialpädagogisch relevanten Bereichen heute hat. Der erste (kleinere) Teil der Arbeit beginnt also damit, Führung umfassend zu definieren. Hierzu müssen zunächst exemplarisch verschiedene erziehungskontextrelevante Aspekte, unter denen Führung eingegrenzt beziehungsweise erfahren werden kann, zumindest beschrieben werden. Der zweite, der Hauptteil der Arbeit, befasst sich dann explizit mit der ganz besonderen und aktualisierten Verbindung von Führung und Erziehung. Ich stelle den personal-situativen Bezugsrahmen der Führung in der Erziehung dar. Führung und Verlässlichkeit versus fehlende Führung in der Erziehung ist als Spannungsfeld unübersehbar. Die Frage nach den entscheidenden Einflussfaktoren auf Führung in den Erziehung will ich anschließend beschreiben. Neben intra- und interpersonalen Einflussfaktoren sind die Wirkungen der kulturellen Orientierungen der Beteiligten im Erziehungskontext der Führung ebenfalls entscheidend und erleichtern das Verständnis. Ich werde Führungstechniken und die Notwendigkeit von Führung in der Erziehung diskutieren. An Beispielen zeige ich exemplarisch, wo in der Erziehung geführt wird. Im dritten Teil geht es dann um beispielhafte sozialpädagogisch relevante Wirkungen und Grenzen von Führung. Die Arbeit endet mit einem Fazit.

1.1 Abgrenzung

Die Arbeit konzentriert sich erstens auf eine umfassende erziehungskontextrelevante Definition von Führung; zweitens auf Führung in der Erziehung als eine unübersehbare Notwendigkeit von Erziehung und drittens auf ausgewählte erziehungskontextrelevante Wirkungen und Grenzen der Führung in diesem Zusammenhang. Vor diesem Hintergrund werden pädagogische Erkenntnisse zitiert und eingearbeitet. Aber: Auch ausgewählte Erkenntnisse aus benachbarten Professionen der Sozialpädagogik werden zitiert. Auf Grundlage dieser Ergebnisse / Erkenntnisse erfolgen dann die beispielhaften Realitätszuweisungen zu aktuellen sozialpädagogischen Arbeitsfeldern. Ich sehe damit den inhaltlichen Schwerpunkt der Arbeit in der Erarbeitung grundlegender Überlegungen zur Führung und Notwendigkeit von Führung in der Erziehung. Die Arbeit dient damit dem

besseren Verständnis der Notwendigkeit von Führung in der Erziehung. Ich werde dabei keine vertiefende Diskussion erziehungskontextrelevanter Führungstheorien vor dem Hintergrund des Personalismus, des Positivismus, des Pragmatismus, des Liberalismus, des Behaviorismus, des Strukturalismus beziehungsweise Funktionalismus oder sonstiger philosopisch-weltanschaulicher Richtungen führen. Das würde den Rahmen der Arbeit sprengen. Sie (diese Richtungen) fließen aber (unvermeidlich) mit ein. Es geht in der Arbeit also zusammenfassend um die weitgehend „neutrale“, erziehungskontextgebundene Verständniserhöhung von Führung als einem pädagogischen Tatbestand der „erzieherischen“ Gesellschaft. Die Arbeit erhebt mit ihren Überlegungen zu keinem Zeitpunkt den Anspruch auf Vollständigkeit. Sie erhebt aber den Anspruch auf eine grundlegende Verständniserhöhung von Führung im Erziehungskontext. Alles andere ist nicht Gegenstand der Arbeit.

1.2 Erweiterter Definitionsversuch

In technischen, sozialen und wirtschaftlich-ökonomischen Lebensbereichen wird über Führung mit unterschiedlichen „Worten“ berichtet. Ein fast nicht fassbares Durcheinander von Begriffen und Erklärungsversuchen versucht zu beschreiben was Führung ist, wie sie erlebt wird, wie sie wirkt und was sie bedeutet. Jede Disziplin arbeitet mit je ihren eigenen Ausschnitten, Verkürzungen und Ergänzungen um irgendwie beschreiben zu können, was unter ihren Forschungs- und Erkenntnisprämissen mit Führung gemeint ist. Der Begriff Führung ist auch umgangssprachlich mit unterschiedlichen Bedeutungen belegt. Umgangssprachlich werden beispielsweise die Begriffe Management, Leitung[4] und Führung synonym verwendet.[5] Dies zieht sich „leider“ weiter durch die unterschiedlichen Professionen mit ihren je eigenen Betonungen. Eine einheitliche und von verschiedenen Forschungsdisziplinen oder auch nur „alltäglichen Lebenswelten“ akzeptierte Definition von Führung gibt es somit nicht. Um diesen Wirrwarr von Bedeutungen besser einordnen und verstehen zu können, führe ich später exemplarisch verschiedene (padagogische, psychologische...) Blickwinkel ein, um das professionsabhängig unterschiedliche Führungsverständnis und Forschungsinteresse zu kategorisieren und gleichzeitig den gemeinsamen sozialpädagogisch notwendigen Nenner herauszuarbeiten. Eine erste Annäherung an den Begriff Führung gelingt mit dem Wortpaar „Zielorientierte

[4] Vgl. Merchel, Joachim: Leitung in der sozialen Arbeit; Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen; Weinheim und München 2004.
[5] Vgl. Junker, Peter: Führung und Verantwortung: Umgang mit Führungsaufgaben in sozialen Unternehmen, 2. Auflage, Stuttgart 2000, S. 7ff..

Verhaltensbeeinflussung".[6] In neuerer Zeit wird darüber hinaus Führung weitgehend übereinstimmend als ein Prozess sozialer Beeinflussung gesehen.[7] Eine in die gleiche Richtung weisende aber weitaus differenziertere handlungstheoretische Definition (ich komme darauf zurück) liefert Neuberger mit seiner handlungstheoretisch fundierten Aussage; Akteur A führt in Bezug auf Akteur B in der Situation C die Handlung X aus und bewirkt Y.[8] Eine auch eher handlungstheoretische Sichtweise von Führung beschreibt und unterstützt Kehr in Anlehnung an Bass. Dieser beschreibt Führung so: "Leadership is an interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of the members." Die Auffassungen stimmen, wie man sieht, weitgehend darin überein, dass Führung eine zielbezogene Einflussnahme ist. Die konzeptionelle Verbindung von Führung und Einfluss wird nach wie vor anerkannt.[9] Liebl beschreibt Führung als komplexes Phänomen, das zwei wesentliche Aspekte umfasst. Der erste Aspekt der Führung ist der funktionelle, nämlich das Führen an sich. Der zweite Aspekt ist der personale, der Führer als Individuum.[10] Beide Aspekte sind auch sozialpädagogisch relevant.[11] Der funktionale Aspekt der Führung kann beispielsweise mit dem Führen eines Stiftes zum Schreiben auf einer Tafel oder mit dem komplexen Phänomen der Buchführung umrissen werden. Nun zum personalen Aspekt des Führens. Eine aus heutiger Sicht leider etwas antiquiert wirkende, aber meiner Meinung nach sehr treffende Definition (ich habe trotz wirklichen Bemühens keine bessere gefunden) des Wortes Führer liefert ein älteres Lexikon der Pädagogik. Hiernach nennt man Führer solche Menschen, die fähig und willens sind, dem Streben und Handeln gleichgearteter Mitmenschen den Weg zu einem wertbestimmenden Ziel zu weisen.[12] Eine echte Führungspersönlichkeit kann die gesamte Einstellung, Philosophie und Geist jeder beliebigen Gruppe verändern.[13] So verstanden ist personale Führung, auch wenn es noch so behutsam geschieht, dem Herrschen eng verwandt. So meint Führung einmal die Ausübung von Macht durch den Führer (=

---

[6] Vgl. Wolff, Georg; Göschel, Gesine: Führung 2000, Höhere Leistung durch Kooperation, Frankfurter Allgemeine, Wiesbaden 1987. S. 11.
[7] Vgl. Niederer Peter: Führungsverhalten im Unternehmen, in Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Studientexte, Wuppertal 1976, S. 235.
[8] Vgl. Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen: Ansäte, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6. Auflage, Stuttgart 2002. S. 31ff..
[9] Vgl. Kehr, Hugo Martin: Die Legitimation von Führung, in: Wirtschaftspsychologische Schriften Band 13, Berlin 2000, S. 20-24.
[10] Vgl. Liebel, Hermann: Führungspsychologie, Theoretische und empirische Beiträge, Freiburg im Breisgau 1977 S. 11.
[11] Vgl. Hafeneger; Benno: Führen und Leiten, in: Handbuch Jugendverbände, eine Ortsbestimmung von Jugendverbandsarbeit in Analysen und Selbstdarstellungen / Lothar Bönisch...(Hrsg.), Weinheim 1991, S. 491-498.
[12] Vgl. Lexikon der Pädagogik: II Band, fünfte Auflage, Freiburg im Breisgau 1967, S. 174-177.
[13] Vgl. Shea, Michael: Führungspersönlichkeiten,: Wie man an die Spitze kommt, Deutsche Erstausgabe, Düsseldorf, Wien 1991, S. 134.

personal-interaktive Führung). Andererseits umfasst das Führen aber auch die Handhabung von Gegenständen und die Betreuung mit einer Aufgabe wie beispielsweise dem Führen eines Klassenbuches (= sachlich-stoffliche Führung). Das Problem wer, wie, warum führt beantwortet der Definitionsversuch naturgemäß noch nicht. Das liegt an der freilich bis hierher relativ kontextlosen Betrachtung von Führung. Keine der Definitionen betrachtet sowohl Führer als auch Geführten als Personen (Subjekthaftigkeit der Beteiligten), noch deren jeweilige Lebensumstände, noch die weitere Umgebung in der sich Führer und Geführter befinden. Aspekte wie Kultur, lebensbiographische Tatsächlichkeiten, Alter, ... der Beteiligten bleiben außen vor. Ein Mangel aus Sicht der Sozialpädagogik. Aber: Der zentrale Aspekt der Handlung als Kern dessen was Führung ausmacht ist in allen Definitionen inhärent, nämlich die Handlung. Daher ist in diesem Kontext die Handlungstheorie wichtig. Ich komme darauf ausführlich zurück. Zunächst aber zum Stand der Führungsforschung und zur historischen Einordnung des Begriffs.

1.3 Stand der Führungsforschung[14]

Zunächst ist das, was mit Führung gemeint ist, nie eindeutig. Dadurch erfährt der Begriff durch die verschiedenen Zeitalter und Gesellschaftsformen hindurch ganz unterschiedliche Verwendungs- und Bedeutungsformen. So kennt man Regeln der Führung und Zusammenarbeit in Staat, Kirche und Militär seit vielen tausend Jahren.[15] In neuerer Zeit, bis Ende der 70er Jahre war die Führungsforschung geprägt durch das Bemühen um Führungsstile und Führungskonzepte[16], die bis heute keinen nennenswerten Eingang in sozialpädagogische Fragestellungen gefunden haben (ich komme darauf zurück). Es ging damals darum, Führung handhabbar(er) und verstehbar(er) zu machen. Die Erkenntnisse unterschiedlicher Professionen (wie beispielsweise der Psychologie und hier speziell der Motivationsforschung) fanden und finden Eingang. Die daraus entstandenen „übervereinfachten“ Konzepte hielten zwischenzeitlich verschiedenen wissenschaftlichen Überprüfungen so nicht mehr stand.[17] Das macht mich darauf aufmerksam, dass die Situation

---

[14] Schilling liefert zu Beginn seiner Dissertation ein relativ kompakten Überblick, über den aktuellen Stand der Führungsforschung. Vgl. Schilling, Jan: Wovon sprechen Führungskräfte wenn sie über Führung sprechen?, Eine Analyse subjektiver Führungstheorien, in: Schriftenreihe Personalwirtschaft Band 2, Hamburg 2001, S. 13-27.

[15] Vgl. Wunderer, Rolf: Führungsleitbilder: Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit in deutschen Unternehmen, Stuttgart 1990, Vorwort, S. 1.

[16] Vgl. Niederer; Peter: (Hrsg.) WISO -Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Studientexte- Band 4, Führungsverhalten im Unternehmen, Wuppertal 1976, Erster Teil: Zum gegenwärtigen Stand der Führungsforschung S. 9-93.

[17] Vgl. beispielsweise: Kehr, Hugo Martin; Die Legitimation von Führung –Ein Kleingruppenexperiment zum Einfluss der Quelle der Autorität auf die Akzeptanz des Führers, den Gruppenprozess und die Effektivität, in: Wirtschaftspsychologischen Schriften Band 13, München 1997.

oder der Kontext von Führung beachtet werden muss. Unsere Zeit ist geprägt von den Gedanken der Partizipation, der Menschenrechte, der kontrollierten Liberalität und der Globalisierung. Diese Tendenzen wird die Führung der Zukunft[18] beachten (müssen). Wenn wir aktuell nach einer Definition des Verwaltens (= Management) suchen, so ist dies relativ einfach: Wir müssen nur die Realität abbilden. Eine aktuelle Definition von Führung zu finden ist sehr viel schwieriger, weil dieses Phänomen aktuell so viel seltener auftritt. Man findet sie zwar immer noch, die Firmengründer und die Entrepreneurinnen (auch innerhalb großer Organisationen)[19]; aber offenbar nicht mehr so häufig. Da Führung andere beeinflusst und das auch soll, sind in den demokratischen, partizipationsorientierten Teilen der Welt die Wirkungskreise von Führungskräften enger und regulierter als in eher (aus Sicht der Führungskräfte) „freien“ Sphären. Aktuell sind die Grenzen in denen geführt wird also historisch betrachtet eher eng. Alle historischen, von Menschen gemachten und von ihnen getragenen Veränderungen waren aber nur durch Führung möglich. Je direkter und weitergehend die Führungsmöglichkeiten waren, desto weitreichender waren die Veränderungen, mit allen Risiken und Chancen. Dadurch ist es so schwer, etwas über den Stand der Führungsforschung zu sagen, ohne auch hier den weiteren zeitlichen Kontext zu betrachten. Es kommt eben darauf an, was man in der jeweiligen Zeit (auch gesellschaftlich vermittelt) unter Führung versteht. Anders gesagt: Vieles von dem was zur Führung geforscht und geschrieben wurde, ist scheinbar allein deshalb nicht mehr aktuell, weil sich das zu beschreibende Phänomen Führung in seiner Bedeutung verändert hat. Hans Worpitz fasst dieses Phänomen so zusammen. „Die Verfolgung der Entwicklung von Ansätzen zu Führungstheorien in den letzten 90 Jahren zeigt deutlich, wie sehr die Auffassungen von Führung, das dahinterstehende Menschenbild in hohem Maße abhängig sind von den komplexen, gesellschaftlich-kulturellen Entwicklungen und Bedingungen sowie deren Veränderungen, aber auch von den Perspektiven, unter denen Führung behandelt wird.“[20] Dennoch will ich im Laufe der Arbeit versuchen zumindest eine sehr grobe Standortbestimmung zum Stand der Forschung mit Blick auf den Erziehungskontext sozusagen als „aktuelles Produkt“ zu generieren, in dem ich überwiegend aktuelle Literatur zum Gegenstand der Recherche mache. Generell kann man sagen, dass der Stand der

---

[18] Vgl. Lambauer, Michael: Effective Business Leadership: Past, Present and Future, in: IEWS - Schriftenreihe Institut für europäische Wirtschaftsstudien an der European School of business Band 13, Aachen 2001, S. 26-63.

[19] Vgl. Gomez, Peter: Rede zur Promotionsfeier vom 18. Oktober 2004 „Führen statt Verwalten“, gehalten an der Universität St. Gallen, veröffentlicht unter: http://www.using.ch/hsgweb.nsf/www PubAktuellGer/F46F3F6F08 25760AC1256F3100501574; Stand 11.10.2005.

[20] Vgl. Worpitz, Hans: Wissenschaftliche Unternehmensführung? -Führungsmethoden; Führungsmodelle; Führungspraxis, in: Blick durch die Wirtschaft, Frankfurter Allgemeinen Zeitung (Hrsg.), Wehrheim 1991, S. 62.

Führungsforschung mehr oder weniger der Tiefe der jeweiligen Professionsforschung in dieser Richtung entspricht beziehungsweise ihr folgt. Beispiel: Die aktuelle Pädagogik der Lebensweltorientierung[21] beleuchtet die Kontexte der Führung sehr genau, steckt mit Blick auf Führungsforschung als solche, wenn überhaupt, (wieder) in den Kinderschuhen. Ich komme auch darauf zurück Eine relativ übersichtliche Chronologie, die wesentlich eine Nebeneinanderstellung der Führungsforschungsrichtungen der letzten hundert Jahre vor dem Hintergrund von Personalismus, Positivismus, Pragmatismus und so weiter darstellt, liefert Oswald Neuberger[22]. Das Bedürfnis nach wissenschaftlichen Handlungshilfen in der Führung ist ungebrochen groß. Es wird umso größer, je stärker im Umfeld der Führung Veränderung auftritt.[23]

1.4 Historische Einordnung

Die historischen Einordnung des Führungsbegriffs im Kontext der Pädagogik ist schwierig. In Deutschland ist der Begriff spätestens mit dem Ende des zweiten Weltkrieges und dem damit verbundenen Ende des nationalsozialistischen Regime in eine gewisse „Verdrängung“ geraten. Eine Abkehr von dem Begriff hat auch in der Forschungsliteratur stattgefunden. Zu negativ schienen die Assoziationen und zu groß die Gefahr, falsch verstanden zu werden. Die internationale Literatur ist davon aber nicht betroffen. Sie hat zumindest mittelbar Einfluss auch auf die Fortentwicklung der Führungsforschung in Deutschland genommen. So spricht beispielsweise die englischsprachige Literatur ungebrochen von „Leadership“, wenn es darum geht Führung und ihre Phänomene zu greifen und zu begreifen. In Deutschland verschwand im Laufe der 1950er Jahre der Begriff zunehmend aus der fachlichen Diskussion, über die Professionen hinweg. Damit verschwand der Begriff auch aus der Pädagogik. Erst zu Beginn der 1990er Jahre wird in der Literatur unter dem Begriff Führung wieder mehr veröffentlicht. Seit kurzen erfährt auch der pädagogische Diskurs wieder einer zaghafte Belebung der Diskussion um Führung in der Erziehung. Insofern meint Führung im Sinne dieser Arbeit den pädagogisch relevanten Moment der Führung für die und in der Erziehung wie ihn Litt in „Führen und Wachsenlassen“ 1927 wörtlich, Mollenhauer 1969 mit „Führung und Emanzipation“ inhaltlich umfassend beschreiben. Ich komme darauf zurück.

---

[21] Vgl. Thiersch, Hans: Lebensweltorientierte soziale Arbeit -Aufgaben der Praxis im sozialen Wandel-, Tübingen 2005.
[22] Vgl. Neuberger, Oswald: Führen und geführt werden, 3. Auflage, Stuttgart 1990, S.2-6.
[23] Vgl. Worpitz, Hans: Wissenschaftliche Unternehmensführung? -Führungsmethoden; Führungsmodelle; Führungspraxis, in: Blick durch die Wirtschaft, Frankfurter Allgemeinen Zeitung (Hrsg.), Wehrheim 1991, S. 13.