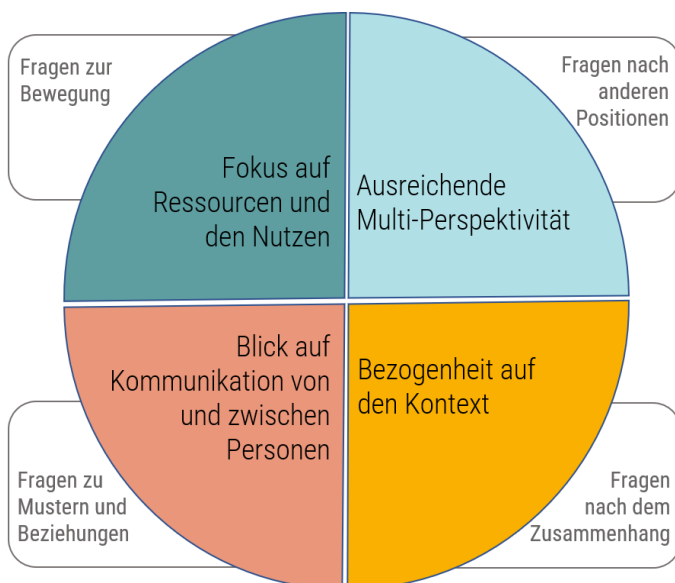


## Blickwechsel – Wohin Führungskräfte schauen ist nicht egal

*Führungskräfte beeinflussen durch ihr eigenes Handeln massiv die Entwicklung von Zusammenarbeit, Kommunikation, Organisationsstrukturen und schlussendlich auch Problemlösungsstrategien. Gerade in herausfordernden Situationen ist der Fokus auf Ressourcen manchmal schwer, aber dafür umso wichtiger.*

### Führungskraft im Fokus

Führungskräften kommt gerade in Zeiten massiver Veränderung besondere Bedeutung zu. „Sie setzen Rahmenbedingungen für die Entwicklung des Neuen und setzen neue Lösungen in Kraft.“ (Grossmann, Bauer & Scala, 2015, S. 43). Als Führung wird hier „der Prozess einer wirksamen Beziehung zwischen ‚Führer/innen‘ und Geführten, die reale Veränderungen beabsichtigen und ihre Absichten reflektieren“ verstanden (Rauch, 2003, S. 17). In diesem Sinn von Führung geht es beim Handeln von Schulleiterinnen und Schulleitern darum, in erster Linie auf die Haltung zu achten, die durch jegliche Art der Kommunikation transportiert wird: Sie als Führungskraft stehen ständig unter Beobachtung und haben dadurch auch die Möglichkeit, richtungsweisende Impulse zu setzen und die Organisationskultur nachhaltig zu beeinflussen!



**Abbildung 1:** Nützliche systemische Sichtweisen (vgl. Boos)

### Spielräume beginnen im Innen

Führungskräfte beeinflussen durch ihr Handeln massiv die Entwicklung von Kommunikations-, Organisations- und Teamstrukturen, sowie natürlich auch Problemlösungsstrategien. Gerade in herausfordernden Situationen ist der Fokus auf Ressourcen manchmal schwer, aber dafür umso wichtiger, um sich nicht selbst nicht in einer Problemtrance zu verfangen und andere dabei vielleicht mitzunehmen (Achtung: Vorbildwirkung!). Förderliche Betrachtungsweisen bei auftretenden Schwierigkeiten oder komplexeren Konflikten wählen handlungs- und nutzenorientierte

sowie multiperspektivische Fragestellungen. Sie als Führungskraft kostet es nichts als die bewusste Entscheidung, beim Analysieren von herausfordernden Situationen und beim Setzen von Interventionen systemisch zu denken und nachzufragen.

### Fragen Sie nach Beziehungen und Umwelt ...

Es kann bei der Analyse von komplexen Situationen sehr erhellend sein, das Augenmerk zu Beginn immer auf die Beziehung der Organisation zu ihrer Umwelt zu richten und die Frage nach dem Kontext und Beziehung zu stellen. Wenn man sich mit möglichen Korrelationen zwischen auftretenden Phänomenen in relevanten Umwelten und der eigenen Organisation auseinandersetzt, eröffnen sich unter Umständen neue Perspektiven und Zusammenhänge. Hilfreiche Fragen können sein: „Was hat die spezielle Situation mit unserer Umgebung A (B, C ...) zu tun?“ oder „Was spiegelt sich hier im Kleinen wider, das auch in der Umgebung A (B,C, ...) zu beobachten ist?“



## **Lenken Sie den Fokus auf Ressourcen und den Nutzen ...**

In Situationen, in denen man als Führungskraft mit wenig zufriedenstellenden Rahmenbedingungen konfrontiert ist, führt Handeln meist dann zum Erfolg, wenn man den Blick dorthin lenkt, wo der eigene Handlungsspielraum gegeben ist. Außerdem eröffnet sich durch den ressourcenorientierten Blick auf eine unangenehme Situation die Möglichkeit, diese als neue Chance zu sehen, zu der es sonst nicht gekommen wäre. Mögliche Fragestellungen: „Inwiefern können wir die Situation für unsere Schule nützen?“ oder „Was ist denn das Gute am Schlechten, was hat sich dadurch in Bewegung gesetzt?“

## **Beachten Sie Kommunikation und Muster...**

Gerade in Konflikt- bzw. Dilemmata-Situationen kann es nützlich sein, den Blick nicht in erster Linie auf handelnde Personen zu legen, sondern auf deren Kommunikation. Indem man nicht nach richtig oder falsch sucht, sondern nach dem möglichen Nutzen, den eine Handlung unter bestimmten Bedingungen haben könnte. „Was bewirkt A durch sein Verhalten gegenüber B bei C? Durch welche Handlungen könnte A das noch erreichen?“ oder „Welche Funktion erfüllt das Verhalten noch? Und welche noch?“ können spannende Fragen sein und verborgene Muster oder Bedürfnisse ins Licht rücken.

## **Nutzen Sie bewusst mehrere und unterschiedliche Perspektiven ...**

Durch das Hereinholen möglichst vieler Sichtweisen zu einem Thema kann man bewusst und gezielt einseitigen Entwicklungen entgegensteuern. Andere Perspektiven eröffnen neue Horizonte, - meistens sogar solche, die man selbst nicht gesehen hätte. Darüber hinaus wird man dadurch vor dem Glauben bewahrt, es gäbe zu jedem Problem nur eine Sicht der Wirklichkeit. Nützliche Fragestellungen: „Wer sieht das Problem noch so? Und wer sieht es anders?“ oder „Wenn wir uns selbst beim Bearbeiten des Problems zusehen, was fällt uns dabei auf?“

## **Das eigene Tun beobachten**

Bei der Steuerung und Weiterentwicklung des eigenen Schulstandortes in unserer hoch-komplexen und volatilen Umwelt braucht es nicht nur kompetente, sondern auch gelassen und weise agierende Führungskräfte. Diese handeln einerseits professionell im Sinne von Management, aber auch in Hinblick auf Leadership: Sowohl die Entwicklung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als auch die Steuerung von Organisationsprozessen sind in letzter Konsequenz nur möglich, wenn die Selbstführung immer wieder ganz bewusst im Blickwinkel des eigenen Tuns steht. erinnern Sie sich daran, welche Entscheidungsspielräume Sie haben und denken Sie daran, welche Wirkmacht Sie durch Ihre Entscheidungen auf unzählige Menschen in Ihrem Einflussbereich zu haben!

### Literatur

Boos, F. & Mitterer, G. (2014). Einführung in das systemische Management. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Grossmann, R., Bauer, G. & Scala, K. (2015) Einführung in die systemische Organisationsentwicklung. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Rauch, F. (2003). Schulleitung im Kontext aktueller Entwicklungen: Rollenbilder und Qualifikation. In F. Rauch & C. Biott (Hrsg.) Schulleitung. Rahmenbedingungen, Anforderungen und Qualifikation aus internationaler Perspektive. Innsbruck: Studienverlag, S. 13 - 64.

### Zur Autorin/Zum Autor

Olivia DE FONTANA arbeitet als systemische Beraterin, Führungskräfte-Trainerin und Lehrende in der Erwachsenenbildung an der Pädagogischen Hochschule Steiermark und leitet das Zentrum für Führungskräfte in Bildungsorganisationen (FiBO). In nationalen und internationalen Kontexten entwickelt sie Curricula für Führungskräfte- und Organisationsentwicklung.

<https://www.linkedin.com/in/olivia-de-fontana-3ab851131/>