



Situative Führung: Nicht alle brauchen dasselbe oder Warum gute Führung beweglich bleiben muss

*Führung in Bildungsorganisationen findet selten unter einfachen Bedingungen statt. Schulleiter*innen führen Menschen mit sehr unterschiedlichen Erfahrungen, Kompetenzen, Motivationen und Belastungsgrenzen. Was für eine erfahrene Lehrperson hilfreich ist, kann für einen Berufseinsteiger oder eine Berufseinsteigerin überfordernd sein. Was einen engagierten, aber unsicheren Kollegen stärkt, kann bei einer sehr eigenständigen Mitarbeiterin als Kontrolle erlebt werden.*

Genau hier setzt das Modell der situativen Führung an. Es geht davon aus, dass es nicht den einen richtigen Führungsstil gibt. Wirksame Führung entsteht vielmehr dort, wo Führungskräfte ihr Verhalten an die jeweilige Situation, Aufgabe und Kompetenz der Mitarbeiter*innen anpassen. Führung wird damit nicht als starres Persönlichkeitsmerkmal verstanden, sondern als professionelle Beweglichkeit. Das Modell wurde vor allem durch Paul Hersey und Ken Blanchard bekannt. In seiner Grundidee unterscheidet es zwei zentrale Führungsdimensionen: aufgabenbezogene Steuerung und beziehungsbezogene Unterstützung. Je nachdem, wie kompetent und motiviert eine Person in Bezug auf eine Aufgabe ist, braucht sie mehr Anleitung, mehr Unterstützung, mehr Beteiligung oder mehr Freiraum.

Reifegrad ist aufgabenbezogen

Ein häufiges Missverständnis besteht darin, situative Führung als allgemeine Einschätzung von Personen zu verstehen. Das wäre problematisch. Menschen sind nicht „unreif“ oder „reif“, sondern sicher, erfahren und motiviert in Bezug auf eine konkrete Aufgabe. Eine Lehrperson kann etwa im Unterricht sehr erfahren und eigenständig sein, aber bei der Übernahme einer neuen QMS-Funktion unsicher wirken. Ein junger Kollege bzw. eine junge Kollegin kann fachlich hoch kompetent sein, aber im Umgang mit herausfordernden Elterngesprächen noch klare Orientierung brauchen. Situative Führung schützt daher vor pauschalen Zuschreibungen. Sie lädt dazu ein, genauer hinzuschauen.

Das Modell unterscheidet vier typische Entwicklungsstände:

D1 / R1: geringe Erfahrung, aber oft hohe Motivation. Hier braucht es klare Orientierung, konkrete Aufträge und engere Begleitung.

D2 / R2: erste Erfahrungen, aber sinkende Sicherheit oder Motivation. Hier ist neben Struktur vor allem Ermutigung, Rückmeldung und Beziehung wichtig.

D3 / R3: ausreichende Kompetenz, aber schwankende Sicherheit oder Verbindlichkeit. Hier hilft Beteiligung, Reflexion und Stärkung der Selbstverantwortung.

D4 / R4: hohe Kompetenz und hohe Motivation. Hier ist Delegation angemessen: Vertrauen, Freiraum und Ergebnisverantwortung.

Systemisch betrachtet bedeutet Führung Passung

Situative Führung ist anschlussfähig an ein systemisches Führungsverständnis. Sie fragt nicht: „Wie ist diese Person?“, sondern: „Was braucht dieses System in dieser Situation, damit Handlungsfähigkeit wahrscheinlicher wird?“ Damit verschiebt sich der Blick von Bewertung zu Passung. Führungskräfte beobachten Aufgabe, Person, Kontext und Beziehung zugleich. Sie prüfen: Ist gerade Klarheit nötig? Braucht es Stabilisierung? Ist Beteiligung sinnvoll? Oder ist es an der Zeit, Verantwortung loszulassen?

Gerade in Schulen ist diese Passung zentral. Kollegien bestehen aus hoch qualifizierten Professionist*innen, die Autonomie gewohnt sind. Zu viel Steuerung kann Widerstand erzeugen. Zu wenig Steuerung kann aber Unsicherheit, informelle Machtspiele oder Überforderung verstärken. Situative Führung hilft, zwischen diesen Polen beweglich zu bleiben.



Vier Führungsstile – vier professionelle Antworten

Aus den vier Entwicklungsständen ergeben sich vier Führungsstile. Sie sind keine Charaktertypen, sondern situative Handlungsoptionen.

1. Anleiten

Die Führungskraft gibt klare Ziele, konkrete Schritte und überprüfbare Erwartungen vor. Das ist besonders hilfreich, wenn jemand neu in einer Aufgabe ist oder noch wenig Orientierung hat. In der Schule kann das etwa bei neuen administrativen Abläufen, Sicherheitsfragen oder rechtlich sensiblen Prozessen wichtig sein.

2. Überzeugen und Erklären

Hier bleibt die Führungskraft steuernd, investiert aber zusätzlich stark in Beziehung, Sinnklärung und Motivation. Dieser Stil ist besonders relevant, wenn erste Schwierigkeiten auftreten und Unsicherheit wächst. Es geht um das gemeinsame Verstehen: Warum ist diese Aufgabe wichtig? Was ist der nächste machbare Schritt?

3. Beteiligen

Die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter verfügt bereits über Kompetenz, braucht aber Resonanz, Rückmeldung oder Ermutigung. Die Führungskraft fragt, hört zu, spiegelt und unterstützt Entscheidungen. Dieser Stil passt gut zu kompetenten Kolleg*innen, die bei neuen Rollen oder komplexen Projekten Selbstvertrauen aufbauen müssen.

4. Delegieren

Bei hoher Kompetenz und hoher Motivation tritt die Führungskraft zurück. Sie klärt Ziel und Rahmen, übergibt Verantwortung und vertraut auf die professionelle Umsetzung. Gute Führung bedeutet hier nicht, alles selbst zu entscheiden, sondern Verantwortung intelligent zu verteilen.

Grenze des Modells und Conclusio

Das Modell ist nützlich, aber nicht ausreichend, um Führung vollständig zu erklären. Es darf nicht mechanisch angewendet werden. Menschen und Organisationen sind komplexer als vier Felder. Auch Macht, Kultur, Vertrauen, Konfliktgeschichte, organisationale Rahmenbedingungen und emotionale Dynamiken beeinflussen, welcher Führungsimpuls wirksam wird.

Situative Führung ersetzt daher keine systemische Analyse. Sie ist eher eine Landkarte: hilfreich zur Orientierung, aber nie identisch mit dem Gelände. Entscheidend bleibt die professionelle Beobachtung im konkreten Kontext. Für Schulleitung bedeutet das: Manche Situationen brauchen klare Ansagen. Andere brauchen Ermutigung, Beteiligung oder bewusstes Loslassen. Professionelle Führung zeigt sich darin, diese Unterschiede wahrzunehmen und verantwortungsvoll zu gestalten.

In diesem Sinn ist situative Führung kein Rezept, sondern eine Haltung: Menschen nicht festzulegen, sondern Entwicklung zu ermöglichen.

Literatur

- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.
Blanchard, K. H., Zigarmi, D. & Zigarmi, P. (1985). *Leadership and the One Minute Manager*. William Morrow.
Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.
Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice*. Sage.
Seliger, R. (2014). *Positive Leadership. Die Revolution in der Führung*. Schäffer-Poeschel.

Zur Autorin

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/>