

Verwaltung oder Führung

Am 22. Juli 1985 wurde in Berlin die 12. Weltrechtskonferenz eröffnet. Der Kongreß stand unter dem lateinischen Wahlspruch: „Pax orbis ex iure“ -zu deutsch: Der Friede der Welt kommt aus dem Recht. - Neben der lateinischen stand noch die englische Fassung des Konferenzthemas: „The World Peace Through Law“ - zu deutsch: Der Friede der Welt kommt durch das Recht hindurch, also gewissermaßen durch die Tür des Rechts, dann aber auf einem noch anderen Weg als nur durch das Recht. Der Bundespräsident interpretierte den Leitspruch der Konferenz: Das Recht ist die andere, die bessere Möglichkeit des Zusammenlebens neben der Gewalt; Recht schränkt Gewalt ein. *Aber* kommt nun der Friede aus dem Recht oder nur durch das Recht hindurch? Muß die negative Abgrenzung gegen die Gewalt nicht noch durch den Hinweis auf positive Kräfte erweitert, ja überholt werden?

Einen Tag später legte in Stuttgart eine Expertenkommission „Neue Führungsstruktur in Baden-Württemberg“ einen Bericht mit 109 Vorschlägen vor. Die Presse beschäftigte sich in ihrer Berichterstattung besonders mit der Konzentration der Verwaltung und mit Organisationsfragen. Der für seine unkonventionelle Beweglichkeit bekannte Lothar Späth muß wohl ein Gefühl dafür haben, daß nicht nur die Verwaltungsorganisation einer Erneuerung bedarf, sondern daß auch die Grundlagen änderungsbedürftig sind. Um neue Führungsstrukturen, nicht neue Verwaltung sollte es der vierköpfigen Arbeitsgruppe aus Industrie, Kommunalverwaltung und Regierung gehen. Ob die Fleißarbeit nur ein neues Gericht aus der Technokratieküche vorbereitet hat, oder ob auch Menschenführung mitbedacht wurde, kann die genaue Analyse des Berichts ergeben; erwartet werden darf aber wohl beides. Führung meint nicht nur, nicht einmal in

erster Linie Organisation oder Strukturverbesserung. Führung meint eine Art, mit Menschen umzugehen. - Das sind zwei Vorgänge, die anscheinend nichts miteinander zu tun haben, in Wahrheit aber unser Thema wie einen Reißverschluss öffnen: Das erste Ereignis hatte als Thema das Recht und damit die Grundlage für Verwaltung. Das zweite Ereignis hatte als Thema Führung - verbunden mit Verwaltung.

Verwaltung oder Führung bedeuten nicht nur zwei Arten, wie man Menschen „behandeln“ kann; die beiden Stichworte charakterisieren darüber hinaus menschliche Bedürfnisse und Erwartungen, die miteinander in Konkurrenz stehen. –

Damit sind zwei Denkmodelle angedeutet:

O **Für Verwaltung** steht auch Sicherheit, Recht, Haben, Behalten, Besitz und Besitzstand, Ordnung, *objektives Recht*.

O **Für Führung** kann auch stehen Entwicklung, Bewegung, Risiko im Sinne von Innovation, persönliche Ziele und Eigenarten, Eigenverantwortung, *subjektive Entfaltung*.

Zwei **Denkmodelle für Menschenführung** im Vergleich

Wir stellen uns hier die Aufgabe, diese beiden Denkmodelle miteinander zu vergleichen. Es ist nicht unser Ziel, die Bedeutung von Verwaltung herabzusetzen, sondern zu zeigen, wie Verwaltung von Führung überholt werden muß.

Der bekannte Soziologe Schelsky hat schon vor Jahren die These vertreten¹, es gehöre zu den wichtigsten politischen Grundsatzentscheidungen der Bundesrepublik, „... ob der selbständige Mensch oder der betreute Mensch zum Ziel der staatlichen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Ordnungspolitik gemacht wird“. Diese Entscheidung sei „auf Dauer wahrscheinlich weittragender als der veraltete Unterschied zwischen Kommu-

nismus und Kapitalismus",

O Der selbständige Mensch braucht eine Führung, welche die Besonderheiten seiner Person ernst nimmt.

O Der betreute Mensch braucht nur die Verwaltung nach Personalnummer, Steuernummer, Kraftfahrzeugnummer, Gehaltsnummer usw.

Inzwischen ist deutlich geworden, „daß viele Menschen für ihre Probleme wieder selbst zuständig sein und sie im überschaubaren Rahmen selbst angehen wollen und sie der Entmündigung durch allzu große Apparate überdrüssig sind“, so - prinzipiell zustimmend - der Oppositionsführer Dr. Vogel in der Debatte des Bundestages über die Regierungserklärung von Bundeskanzler Kohl am 4.5.1983.

Aber: Läßt sich irgendein öffentlicher oder auch privat er Bereich unserer Gesellschaft überhaupt noch ohne Verwaltung denken? Ohne Verwaltung könnte doch wohl nur noch Unordnung oder gar Chaos herrschen. Diese kompliziert gewordene Welt könnte ohne Regeln noch weniger gelingen. Verwaltung beobachtet und garantiert die Einhaltung von notwendigen Ordnungsprinzipien. Regeln müssen sein, jeder braucht und gebraucht sie. Sie dienen der Entfaltung des persönlichen Lebensraumes. Daher sind Instanzen erforderlich, welche den Erhalt dieser Lebensräume sichern. Dabei muß Verwaltung formalen Kriterien folgen, sonst würde sie ja in die individuellen Wertentscheidungen des einzelnen eingreifen, was sich aber mit dem Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit nicht vertragen würde.

Verwaltung regelt aber nur Vorhandenes; es geht nichts Neues von ihr aus, sie produziert nichts. Unsere Gesellschaft beruht auf dem Willen vieler Menschen, etwas hervorzubringen. Unternehmen, die nur verwalten, bilden Ausnahmen. Alles, was vorhanden ist, wurde erst einmal erwirtschaftet, erst dann kann es verwaltet werden.

¹ H. Schelsky: Der selbständige und der betreute Mensch, 1976, S. 14 f

Mit Hilfe verschiedener Produktivfaktoren werden im Unternehmen Ziele verwirklicht. Das gilt auch für die Schule: Die Arbeitszeit und Arbeitskraft der Lehrer werden zielorientiert eingesetzt. Damit erbringt die Schule Dienstleistungen, welche ständig innovatorischen Erfordernissen unterliegen. Der Lehrer muß immer wieder nach neuen Wegen suchen, um seine Ziele zu verwirklichen, nämlich Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten bei seinen Schülern zu „produzieren“ (= voranzuführen), die so noch nicht vorhanden waren, sondern immer erst entwickelt wurden. Deshalb lassen sich Lehrer eigentlich nicht verwalten, sondern sie müssen nach den neuen Management-Techniken geführt werden. In diesem Zusammenhang wird oft von Motivation gesprochen. Erlasse, Verordnungen, Kompetenzdenken stammen aus einer Verwaltungsmentalität, die dem modernen Schulwesen nicht mehr gerecht werden; dieses alte Denkmodell muß ergänzt werden. In der Führungstheorie gilt das Konzept „Führung durch Zielvereinbarungen“ als das beste. Danach werden nicht Aufgaben erfüllt, sondern Ziele verwirklicht. Ein Lehrer hat nicht die Aufgabe zu unterrichten, sondern er will und soll mit seinen Schülern Ziele erreichen, deshalb erhält er den Auftrag, die Aufgabe zu unterrichten. Ebenso erfüllt ein Schulleiter nicht in erster Linie die Aufgabe, seine Lehrer organisatorisch zu betreuen (das wäre Verwaltung), sondern er erstrebt mit ihnen die Verwirklichung von Zielen (und das bedeutet Führung).

Schulmanagement heißt nicht Schulorganisation, sondern Führung.

Es ist daher ein Denken notwendig, das sich den Führungsfunktionen zuwendet. Der Schulverwalter reguliert - der Schulleiter führt.

Gewiß regelt die Schulverwaltung, wie jede Verwaltung, Vorhandenes. Sie will auch nichts produzieren, sondern es ist ihre Aufgabe, einen möglichst reibungslosen Ablauf der Dienstleistung Schule zu gewährleisten. Dazu ist nun einmal gesellschaftlicher Konsens und politischer Kompromiß

erforderlich. Nichts anderem dient die Schulverwaltung.

Die **Verwaltung** nimmt gesamtgesellschaftliche Interessen wahr. Dafür stehen ihr Planungsdaten zur Verfügung, die für eine vernünftige Organisation notwendig sind. Dazu gehört beispielsweise die Besetzung von Lehrerstellen. Wie soll es zugehen, wenn sich jeder Lehrer bei jeder Schule bewerben könnte, oder wenn jede Schule, ja jeder Lehrer einem eigenen Lehrplan folgen würde.

Die Individualität des einzelnen Lehrers wird davon nur sehr begrenzt berührt, denn die pädagogische Verantwortung für den Unterricht trägt er ganz allein; das nimmt ihm auch die Verwaltung nicht ab. Bei einem Wechsel des Lehrers im gleichen Fach muß der nachfolgende Lehrer auf die Unterrichtsergebnisse des Vorgängers aufbauen können, sonst wären die meisten Klassen im 10. Schuljahr immer noch bei Bruchrechnung oder bei der Rechtschreibung.

Verwaltung ist also notwendig, auch wenn ihre Strukturen aus vergangenen Zeiten stammen; aber die Erfahrungen werden laufend den neuesten Ergebnissen der Rechtspflege angepaßt, indem etwa Prozeßurteile in Verwaltungsvorschriften eingehen.

Und trotzdem: Das Stichwort **Verwaltung** löst bei vielen Menschen Unbehagen aus. Die langen Flure im Finanzamt steigen beispielsweise in der Vorstellung auf- oder seelenlose Glas-Beton-Kästen, in denen Menschen wie kleine Rädchen in einem mächtigen anonymen Uhrwerk funktionieren müssen. Aber nicht das Haus erschreckt, sondern das darin herrschende Bewußtsein oder jedenfalls das, was Außenstehende dafür halten. Verwaltungen gibt es in den Ländern, bei den Kommunen, bei Bundeswehr, Wirtschaft, Industrie, auch bei den Kirchen. Allein die Bundesverwaltung unserer Republik besteht aus ca. 320000 Menschen,

Auch die ca. 12 Millionen Schüler mit deren Eltern werden verwaltet: Von

rund 28 000 Schulleitern und einer Vielzahl von Lehrern, Sekretärinnen, Schulräten, Oberschulräten usw.

O **Die Eltern** bekommen Schulverwaltung in Gestalt des Schulleiters, manchmal auch des Klassenlehrers zu Gesicht: Sie erläutern die vom Staat gegebenen Gesetze oder Erlasse - bei abendlichen Elternversammlungen etwa. Da werden Ordnungen vorgestellt, denen sie sich zu beugen haben und die sie einsehen, wenn sie überzeugend dargelegt werden.

O **Die Lehrer** bekommen Schulverwaltung in Gestalt des Rektors oder Schulrates zu Gesicht. Er besucht den Unterricht, um zu beobachten und festzustellen, ob sie sich an die Lehrpläne halten, ob die richtige Anzahl von Klassenarbeiten vorliegt, ob sie richtig korrigiert wurden usw. Aus solchen Feststellungen entsteht unter anderem auch die dienstliche Beurteilung, die zu den Personalakten kommt.

Die Schule dient uns hier aber als Beispiel. Auch sonst meint Verwaltung ein zentral gesteuertes System, das auf die Befolgung von Verhaltensnormen achtet. Für den einzelnen erscheint das so, daß sich irgend jemand ausgedacht hat, was ich machen oder lassen soll, wie und wann ich irgendeine Funktion in den gesellschaftlichen Systemen wahrnehmen soll. Für jedes Teilproblem ist eine Abteilung irgendeiner Verwaltung „zuständig“. - „Auf mich als Person kommt es eigentlich gar nicht an. Wenn ich einmal nicht da bin, bleibt das ohne tiefgreifende Folgen; ein anderer wird mich ablösen“, das denkt vielleicht so mancher, der morgens eine Hauptverwaltung betritt und sie abends wieder verläßt, weil er dort arbeitet.

Weil **Verwaltung** nur ausführt, was andernorts beschlossen wurde, zieht sie zahlreiche Vorurteile an: Wer „Verwaltung“ hört, denkt oft nur an Formulare, lange Gänge und ans Warten. Verwaltung scheint viel Zeit zur Verfügung zu haben, oder ist sie gar zeitlos? Verwaltung wird oft mit Bürokratie gleichgesetzt, und anonyme Bürokratien machen Angst, ge-

legentlich sogar denen, die ihnen selbst angehören. Dabei meint Verwaltung erst einmal einen Vorgang, dann eine Institution und erst dann Gebäude. Die Institution Verwaltung wird in Büros, Menschen und Einrichtungen sichtbar. Aber der Verwaltungsvorgang bleibt meistens verborgen: Man erhält eine schriftliche Entscheidung - manchmal mit, manchmal ohne Begründung, auf die man keinen Einfluß mehr ausüben kann. Niemand kann mit dieser Art von Verwaltung sprechen, diskutieren, argumentieren. Verwaltung entscheidet souverän, zunächst wenigstens und wenn man keinen Einspruch erhebt. Ursprünglich war die Verwaltung ja auch Zügel des Souveräns. Bis heute ist sie mit großer Macht ausgestattet und kann an sich sehr viel abprallen lassen; und wenns zu viel wird, dann hat sie recht scharfe Waffen.

Der ursprüngliche Wortsinn *walten* meint zwei Dinge:

- stark sein, beherrschen, regieren und dann auch
- für etwas sorgen.

In den beiden abgeleiteten Worten wird das noch deutlich; für das erstere: Ge-walt, für das zweite An-walt.

Selten wird dem Bürger bewußt, für wieviele seiner Angelegenheiten inzwischen die Verwaltung sorgt; erst wenn die Verwaltung etwas versäumt hat, kommt ihre Funktion als Dienstleistung zum Vorschein. Entstand Verwaltung früher schon als Stellvertretung (Herrscher oder Mächtige hielten sich Verwalter, um Herrschaftsaufgaben wahrzunehmen), so nimmt Verwaltung auch heute noch abgeleitete Funktionen wahr: Verwaltung handelt im Auftrag, also nicht in eigener Verantwortung; und gleichzeitig nimmt sie dem Bürger Verantwortung ab. Aus dieser Entlastung des Bürgers ist ein angebliches Recht geworden. Der Bürger hat sich einerseits an die fremde Verantwortung gewöhnt und spürt sie kaum noch; andererseits unterliegen auch Verwaltungen jenem Gesetz der Ver-selbständigung, das allen Institutionen innewohnt. Sie entwickeln aus

organisatorischen Gründen eine Eigengesetzlichkeit, zu der zum Beispiel die Anonymität gehört. Damit löst sie sich allmählich von ihrem Auftrag und von der verliehenen Macht und sichert sich als eigenständiges Organisationssystem. Das führt zur Unempfindlichkeit gegenüber dem Einzelschicksal, andererseits aber zu gleichmäßiger Stabilität und Entlastung des einzelnen von seiner eigenen Verantwortung.

Weil **Verwaltung** ihre Entscheidungen im Wenn-Dann-Schema trifft, also überwiegend kasuistischen Normen folgt, schützt sie sich vor individualistischen Abweichungen durch drei Abwehrsprüche²:

- Das haben wir noch nie so gemacht.
(Dadurch werden beunruhigende Innovationen abgelehnt.)
- Das haben wir immer schon so gemacht.
(Dadurch werden die eingefahrenen „bewährten“ Geleise befestigt.)
- Da könnte ja jeder kommen.
(Dadurch werden die Selbst-Denker abgewehrt.)

In der Rhetorik heißen solche Formeln **„Killer-Phrasen“**; es gibt sehr viele davon, zum Beispiel

- bei uns geht das nicht
- das ist doch nur Theorie, die Praxis sieht anders aus
- es gibt keinen Beweis dafür, daß das klappt usw.

Solche Phrasen beabsichtigen, den Gegner in der Redeschlacht mundtot zu machen.

Verwaltung muß also nicht nur Recht schützen, sie muß auch Recht haben. Da zudem in der Verwaltung Fachleute sitzen, kann sie sich leicht mit dem Mantel der Objektivität umgeben³.

Demgegenüber will **Führung** den ein/einen in seiner eigenen Aktivität

² Diese drei „berühmten Abwehrsprüche der Verwalter“ zählt Th. Ellwein auf; Verwaltung, in: Politik für Nichtpolitiker, hrsg. von H. J. Schultz, Stuttgart, Berlin, 1970, Bd. 2, 250.

³ Ellwein ebda

stärken und diese entfalten helfen. Das ist auch in der Schule von Belang, weil dort nicht nur gesellschaftliche Anpassung, sondern auch die andere Säule der Individualität gebaut werden muß, nämlich persönliche Entscheidungsfähigkeit. Das ist in unseren Tagen mit den immer neuen Skandalnachrichten über Gifte in Nahrung, Boden oder Wasser mehr denn je notwendig; angesichts der Kumulation von ungelösten gesellschaftlichen Problemen - von den Abgasen aus Auto oder Haushalt bis zur Verunreinigung der Natur (durch Industrie und ebenso schlimm durch Einzelpersonen) - reicht die verwaltungsmäßige Kontrolle durch Behörden nicht mehr aus. Statt Verwaltung also Führung? Ist das der Schlüssel? Nein, aber *nur* Verwaltung ohne Führung bringt uns nicht weiter, ja wird uns nicht einmal erhalten.

Wenn also zum Beispiel in der Schulverwaltung die Befolgung übergeordneter Normen stärker betont würde als die Selbstkontrolle vereinbarter Ziele, wie sollten dann bei den Schülern selbst gewählte Zielsetzungen und Eigenkontrolle im Blick auf das Gemeinwohl entstehen können? Der Staat als Wächter ist unumgänglich, aber der einzelne muß den Staat auch bewußt tragen und dazu befähigt worden sein. Führung hilft also die Frage nach dem eigenen Ich stellen, zielt auf die Fähigkeit zu reflektierender und deutender Auseinandersetzung mit sich selbst; insofern ist Führung produktiv und kreativ zu nennen. **Führung** lehrt die verschiedenen Dimensionen der eigenen Begrenztheit einzubeziehen, beispielsweise biologische Gegebenheiten und gesellschaftliche Rollenerwartungen oder auch individuelle Eigenarten und Grenzen körperlicher, geistiger oder *sozialer* Art. Führung drängt zur Frage nach dem Selbstverständnis und nach einem Verhalten, das auch den mitmenschlichen individuellen Eigenarten entspricht. Führung lenkt hin auf die eigene, auch moralische Begrenztheit und auf die Frage nach ihrer Überwindung, etwa durch Selbstannahme.

Eine **Verwaltung** handelt nur auf Anweisung; sie kann Richtlinien nur im Rahmen vorgegebener politisch entschiedener Gesetze entwickeln. Wer von einer Verwaltung erwartet oder verlangt, auch personale Beziehungen zu bedenken, der würde sie überfordern. Die Bildung von Staatsbürgern kann nicht ihre Aufgabe sein; auch die Schulverwaltung kann die Beziehung zum anderen Menschen als Grundkategorie menschlicher Existenz nicht durchsetzen wollen. Andererseits werden von manchen Verwaltungen auch Beratungsaufgaben wahrgenommen (z. B. von der Justizverwaltung).

Ein großer Teil der jungen Generation ist gegenüber der bestehenden Ordnung in der Bundesrepublik Deutschland mißtrauisch. Das zeigt eine Studie des Godesberger Infas-Instituts, die auf einer Befragung von 3000 Jugendlichen zwischen 16 und 23 Jahren beruht. Danach halten 40 Prozent der Befragten Gewaltanwendung manchmal für notwendig, um Aufmerksamkeit für ihre berechtigten Anliegen zu erreichen. Dreiviertel hatten auch Verständnis für aggressives Verhalten junger Leute. Kaum ein Drittel (29 %) meinten, daß Politiker ihre Entscheidungen im Interesse des Volkes treffen⁴.

Ähnliches findet man in dem Schlußbericht der Enquete-Kommission „Jugendprotest im demokratischen Staat“ 1983: „Zur Rechtfertigung staatlicher Entscheidungen reicht der Hinweis, daß sie in einem formal einwandfreien Verfahren zustande gekommen sind, nicht aus. Vielmehr muß staatliches Handeln von den Bürgern als menschlich und gerecht empfunden werden können..“⁵

Verwaltung fordert, Führung fördert -

zum Beispiel Erfahrungen von Sinnlosigkeit oder Verzweiflung zu verarbeiten. In der Schule gilt solche Aufgabe nicht nur den Kindern,

⁴ F.A.Z. vom 12.5.1982, S. 5

⁵ Schlußbericht 1983, S. 59, 61

sondern auch den Lehrern. Das Führungsfeld Schule bietet Raum dafür, Kriterien für die Beurteilung von Sinngebungen in unserer Gesellschaft zu erarbeiten, deren Ziel nicht nur reibungsloses Funktionieren ist. Hinter dem Ablauf einer Lehrerkonferenz, ihren Ergebnissen oder dem Verhalten der Konferenzteilnehmer steht beispielsweise sowohl die Frage nach den Sinn- und Wertsetzungen für das eigene Leben als auch die Frage nach der Bejahung des eigenen Lebens. Auch die Frage nach der Zukunft des beruflichen und persönlichen Lebens wird mitunter sichtbar, denn für Lehrer hört die Schule nicht mittags um eins auf.

Aber ist das alles denn überhaupt realistisch? Läßt sich das Führungssystem in der Schule überhaupt ändern? Wollen Lehrer nicht in erster Linie organisatorische Sicherheit? Wie soll eine Selbstkontrolle statt der verwaltungsmäßigen Fremdkontrolle eingeführt und diese wiederum kontrolliert werden? Wenn die Schüler die geschichtliche Bedingtheit des eigenen Lebens begreifen lernen sollen, dann muß zuvor der Lehrer etwas davon ergriffen haben: Das ist einzusehen. Aber das kann die Schulverwaltung nicht leisten. Hier sind Universitäten und Fortbildungsinstitute gefragt. Die Verwaltung kann eine Vorschrift nicht „vorläufig“ oder auf Zeit erlassen. Zielvereinbarungen eines Schulleiters mit einem Lehrer könnten indessen durchaus den Charakter zeitlicher, qualitativer und quantitativer Einschränkung tragen.

Verwaltung verlangt Gehorsam - Führung ist aus auf Einsicht.

Aber deshalb ist die Frage nach der Führung, welche die dienende Funktion der Verwaltung überholt, nicht Stoff für philosophische Seminare und gehört auch nicht in die Traumwelt der Spinner, sondern das gehört zu den Bildungsfragen der Gegenwart, über die nun weniger geredet, als vielmehr nachgedacht und gearbeitet werden muß.

Die drei Fragen einer guten Zielsetzung

- was will ich?
- was soll ich?
- was kann ich?

Diese drei Grundfragen eines modernen Schulmanagements enthalten Aufforderungen, zum Beispiel

- die Notwendigkeit der Zukunftsplanung für das eigene Leben zu erkennen: wie will ich in zehn Jahren Lehrer sein? oder;
- menschlichere Alternativen zu den vorfindlichen Verhältnissen zu finden;
- oder: für die Humanisierung von gesellschaftlichen Normen einzutreten;
- oder; Möglichkeiten für die Reform von Verwaltung aufzuspüren und sich dafür einzusetzen.

Führen die genannten Ziele nicht zu einer utopischen Individualisierung? Verkennen sie nicht, daß eine pluralistische Gesellschaft von Gruppeninteressen getragen und gesteuert wird? Kann soziale Sicherheit wirklich von Individuen und nicht vielmehr doch nur von verwaltungsmäßig erfaßten und gesteuerten Lebensprozessen gewährleistet werden? Muß also nicht Verwaltung vom Einzelschicksal absehen, um das Ganze der Gesellschaft zu schützen?

Führung kann, ja muß die engen Grenzen der Verwaltung überschreiten, indem sie Gesetze nach den zugrunde liegenden Normen und Motiven hin befragen läßt. Die Verwaltung hat lediglich mit politischem Auftrag die gesetzten Normen für den zwischenmenschlichen Bereich durchzusetzen.

Führung muß diese Kriterien prüfen und sogar neue entwickeln. Deshalb kann Führung nicht eine intensivere oder psychologisch geschicktere Form von Verwaltung bedeuten; dieses andere, größere Denkmodell strebt danach, das

Anderssein des anderen anerkennen zu können oder kooperatives und sozialintegratives Verhalten einzuüben.

Das klingt natürlich auch in den Ohren jedes Verwaltungsbeamten gut, denn die unangenehmsten Vorgänge in der Verwaltung sind Konfliktfälle. Auf Präventiv-Maßnahmen muß man da im allgemeinen verzichten, denn es darf keine Verordnungen für eine bestimmte Person oder für den Einzelfall geben. Der Spielraum für Besonderheiten einzelner Situationen wird meistens offengehalten, so daß immer noch vor Ort die Konflikte gelöst werden können.

Aber selbst wenn man dem Denkmodell Führung Vorteile abgewinnen kann, was geschieht mit dem uneinsichtigen Lehrer, der sich partout nicht an allgemein verbindliche Ordnungen halten will? Verwaltung hat doch dienende und regulative Funktionen wahrzunehmen, auch um der anderen willen; das zeigt das Wort „Ad-ministration“; ministrare heißt dienen; sie soll allen dienen und muß dabei den einzelnen beschränken.

Damit ist ein wichtiges Gegenargument aufgeworfen: Unbelehrbarkeit, Uneinsichtigkeit und die schlimme Selbstgerechtigkeit. - Nun, Führung setzt nicht hierarchische Strukturen außer Kraft. Zwar will Führung stets durch Überzeugung die motivierenden und produzierenden Funktionen wahrnehmen. Aber wenn es denn gar nicht anders geht, dann kann auf rechtliche Maßnahmen letztlich nicht verzichtet werden. Insofern kann die Perspektive des Rechts auch nicht aus den besten Führungstechniken ausgeklammert werden. Indessen sind solche Fälle noch selten.

Für die zahlreichen anderen „normalen“ Bürger bleibt Verwaltung oft unverständlich: der unwissenden Konsumhaltung gegenüber den Dienstleistungen der Verwaltungen entspricht auf der anderen Seite, daß Verwaltungen ihre Leistungen nur unzureichend verständlich machen.

Verwaltung oder Führung - diese Alternative bezeichnet also nicht nur zwei Prinzipien der Menschenführung, sondern bildet auch zwei gegensätzliche

psychische Strukturen ab. Diese Alternative zeigt, von welchen Gegensätzen unser Denken bestimmt ist und in welchem Zwiespalt unsere Erwartungen an andere stehen können. Machen wir uns jetzt noch Bewußtseinsinhalte klar, die wir mit den beiden Stichworten assoziieren:

+ **Verwaltung** ist einfach da, zu jeder Zeit, an jedem Ort, sichtbar in Gebäuden und zugleich unsichtbar in gesetzlichen Bestimmungen.

+ **Führung** nennt nur Ziele und überläßt dem einzelnen bewußt den Spielraum, selbst nach Mitteln und Wegen zu ihrer Verwirklichung zu suchen.

Verwaltung verändert sich nicht, sie ist immer gleich:

- gleich gerecht
- gleich aufmerksam
- gleich fehlerfrei
- gleich fürsorglich
- gleich objektiv

In der **Verwaltung** wird niemand bevorzugt, niemand benachteiligt; Neid wird durch Gleichbehandlung eingeschränkt. Das ist beruhigend, macht zufrieden, behaglich und unbeschwert. Verwaltung ist berechenbar und sicher. Für den psychisch gestreßten Menschen wird hier ein Halt geboten: „Wenn dich alle verlassen, die Verwaltung tut's nicht.“

Führung dagegen behandelt nicht alle gleich, sondern berücksichtigt das individuelle Leistungsvermögen des einzelnen und seinen persönlichen Leistungswillen, ja sogar seine Leistungsgrenzen. Gerechtigkeit heißt in der Führung: Dem einzelnen mit seinen Begabungen oder lebensgeschichtlich bedingten Eigenarten „gerecht“ werden. Führung heißt auch Fürsorge, wie Verwaltung, aber erst in zweiter Linie; davor liegt nach der Zielvereinbarung der Vergleich von Soll und Ist, also Kontrolle, besonders Qualitätskontrolle, nicht nur Ob-Kontrolle, sondern Wie-Kontrolle.

- **Führung** geht auf den Menschen zu;

Verwaltung läßt ihn kommen.

- **Führung** verunsichert nur scheinbar, denn sie stärkt Individuelles.
- **Verwaltung** versichert nur scheinbar, denn sie übersieht Individuelles.

Verwaltung macht keine Fehler, da gibt es allenfalls Abweichungen von der Regel oder Norm. Daher entschuldigt sich Verwaltung auch nicht, bittet allenfalls um Verständnis. –

In meinem 30jährigen Umgang mit Verwaltung hat sich kürzlich zum ersten Mal ein hoher Beamter für ein Versäumnis entschuldigt, übrigens aus dem Bundesministerium für Forschung; für mich ein Hinweis darauf, daß dort noch andere Führungsmittel als nur Verwaltungsprinzipien gelten. Bei Unternehmen, denen Führung wegen der Kundschaft näher liegt, bekommt man häufiger das Zugeständnis von Fehlern.

Verwaltung ist neutral. Verwaltung liebt nicht, haßt nicht, hat keine Interessen, freut sich nicht, vergißt nicht, ist kühl. Verwaltung ist nicht Person, weder Mann, noch Frau.

„Schreiben Sie nicht an Herrn X oder Frau Y, sondern nur

„An die Kirchenleitung““, so ähnlich lautete eine Schriftleiste unten auf dem offiziellen Briefbogen.

Verwaltung ist zeitlos, geschlechtslos, fehlerlos, kostenlos (früher wenigstens). Verwaltung schläft nicht und hat keine Ferien, arbeitet immer. Wenn Verwaltung mit Urlaub oder Krankheit etwa Verzögerungen erklären will, dann wundern wir uns und reagieren erstaunt: „Das kann doch nicht sein, darf nicht sein; Verwaltung ist immer im Dienst.“

Ganz anders Führung: Jedem ist klar, daß er nach der Produktionspause im Sommer auf sein neues Auto warten muß.

Verwaltung produziert nichts, höchstens Sicherheit, Regelmäßigkeit, Verlässlichkeit. Das ist viel, reicht aber nicht mehr.

Anders Führung: Sie sucht die Lücke, um etwas zu erreichen. Führung will

motivieren, agieren, nicht nur re-agieren.

Und das wollen wir selbst ja auch, weil wir uns doch selbst steuern wollen, z. B. durch unsere Vorlieben; wir wollen etwas bewegen, nicht nur Bewegung regulieren, wollen gewinnen, nicht nur im Gleichmaß funktionieren, wollen vorwärts kommen, nicht nur Bestehendes zementieren.

Verwaltung bittet nicht, sondern fordert auf, auch wenn die Form der Bitte gewählt wird. Einer Bitte können wir uns entziehen, der Bitte einer Verwaltung nicht: „Wir bitten Sie, Ihre Umsatzsteuer künftig zu den vorgeschriebenen Terminen anzumelden, sonst...“ Das ist keine Bitte, sondern eine Anordnung.

Führung strebt etwas an, will gemeinsam planen, etwas aufbringen, bewirken, erwecken, zu etwas ermutigen, befähigen.

Weiter mit Führungskonzepte für die Schule...