

Paul R. Tarmann

Pädagogische Hochschule Niederösterreich

Nachhaltige Führungskultur

Was Führungspersonen in Schulen und Hochschulen von der Betriebswirtschaft lernen können – und was lieber nicht

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2026.i2.a695>

In diesem Artikel wird die Nachhaltigkeit von Führungskultur in einen bewusst pointierten Kontrast zu effizienzgetriebenen Wirtschaftsunternehmen und deren Steuerungslogik gestellt, um das Anliegen deutlich zu machen: Schule und Hochschule dürfen nicht die Fehler unglücklicher, kurzfristig denkender Entwicklungen in der Betriebswirtschaft übernehmen und sollen vielmehr nachhaltige Führungskonzepte entwickeln und vorleben. Die Arbeit mit Menschen fordert darüber hinaus Prinzipien wie Menschlichkeit, Führungsstärke und Persönlichkeitskompetenz, auch Kreativität und Eigeninitiative spielen eine wichtige Rolle.

Nachhaltigkeit, Menschlichkeit, Führungsstärke, Persönlichkeitskompetenz

Schulen als Wirtschaftsbetriebe?

Nachhaltige Führung im schulischen Kontext bedeutet immer auch gegenseitiges Vertrauen. Menschen zu ermöglichen, ihren eigenen Impulsen im Sinne von Eigenverantwortung zu folgen, steht dabei im Mittelpunkt. Führung ist sowohl durch Leitungspersonen als auch durch Lehrkräfte gefragt, in diesem Artikel wird also auch die Klassenführung mitberücksichtigt.

Schulen wie auch Hochschulen und Universitäten werden immer wieder mit Maßstäben der Betriebswirtschaft gemessen. Dabei wird aber oft übersehen, dass die Umsetzung von Maßnahmen vorgeschlagen und gefordert werden, die in Unternehmen langfristig auch nicht funktionieren. So wird nachhaltige Führung oft durch kurzfristige Ziele ersetzt. Der Fokus liegt nicht auf Beziehungen und Vertrauen, sondern vielmehr auf einer zunehmende Bürokratisierung, Objektivierung und auf der Kontrolle der Lehrkräfte durch Vorgesetzte. Effektivität und Individualität beim Lehren und Lernen wird durch Standardisierung und Effizienz ersetzt, so dass nicht mehr die einzelne Person – seien es Lehrkräfte oder Lernende – in ihrer jeweiligen

Eigenheit im Mittelpunkt stehen. Kreativität aber auch Menschlichkeit und das eigene Augenmaß geraten in den Hintergrund oder gelten als kontraproduktiv.

Um nachhaltige Führung konkret darzustellen, soll in der Folge zunächst in bewusst pointierter Darstellung das Gegenteil derselben skizziert werden, um daraus das Ziel einer wünschenswerten Führungsarbeit in Schulen und Hochschulen zu entwickeln. Dabei wird idealtypisch von zwei gegensätzlichen Extremen ausgegangen, wie sie in der Realität wohl nicht konkret vorkommen. Dennoch sind Zuspitzungen wie die folgenden hilfreich, um das hier vertretene Anliegen stärker und akzentuierter hervorzuheben.

Wenn in Wirtschaftsbetrieben die Effizienz zum alleinigen Ziel wird, gelten Zahlen, Daten und Fakten statt nachhaltig ausgerichtete Prinzipien. Es gilt die Kosten-Nutzen-Rechnung, man erarbeitet lineare Unternehmensziele mit klaren Organigrammen und Zuständigkeitsbereichen, die Führungsstruktur ist meist stark hierarchisch geordnet. Um Kosten zu sparen und die Produktivität zu erhöhen, wird das Arbeitstempo erhöht, Arbeitskräfte werden eingespart, Abgänge nicht nachbesetzt und externe Beratungsfirmen helfen, diese „knallharten“ Sanierungsmaßnahmen durchzusetzen. Es kommt zu einer Erosion der ursprünglich für das Unternehmen richtungsweisenden Werte, was zu Verunsicherung der Belegschaft wie auch der langjährigen Kundschaft führt. Die Identifikation mit dem Unternehmen geht verloren, die Angestellten leisten zunehmend Dienst nach Vorschrift und „kündigen innerlich“, oder aber, sie opfern sich im „Hamsterrad der Effizienz“ auf und erleiden ein Burnout. Die Arbeit geschieht unter enormem Termin- und Leistungsdruck, Multitasking-Tätigkeiten werden erwartet. Aufgrund des Arbeitens am Limit und zu weniger Fachkräfte kommt es zu ständigen Unterbrechungen wegen dringend notwendiger Krisenintervention. Andererseits gibt es ständig sich wiederholende, monotone Arbeitsvorgänge, die den Arbeitenden keine Innovation oder Produktivität zulassen.

Wie eingangs betont, handelt es sich bei dieser Darstellung um eine Auflistung von Maßnahmen, die keineswegs zu mehr nachhaltiger Produktivität und somit zu mehr langfristigem Umsatz führen. Vielmehr gibt es auch in wirtschaftswissenschaftlichen sowie wirtschaftsethischen Debatten längst Umdenkprozesse, wenngleich sich diese gegen viel Widerstand durchsetzen müssen und daher nur langsam und allmählich Erfolge zeitigen.

Nachhaltige Führungskultur am Beispiel Familienbetriebe

Nachhaltige Führung ist als langfristig angelegte Aufgabe zu verstehen. Führung kann demnach kein „Projekt“ sein, das per definitionem einen Anfang und auch ein Ende hat. Vielmehr ist eine Führungsaufgabe niemals „fertig“, da es sich hier um einen Weg handelt, der gegangen werden muss – und der keine Abkürzungen kennt. Hier spielen Begriffe wie Treue, Ausdauer, Verlässlichkeit und Vertrauen eine große Rolle. Gute Wirtschaftsunternehmen sind oft Familienunternehmen, die im Laufe der Zeit gewachsen sind. Eine Person bzw. eine Gruppe von Personen ist verantwortlich und identifiziert sich mit dem Unternehmen, wobei auch alle Mitarbeitenden als Teilhabende verstanden werden. Nicht sind diese nur „angestellt“ und

können daher beliebig schnell und friktionsfrei durch andere Personen vom Unternehmen ersetzt werden. Vielmehr sind alle Mitarbeitenden im Laufe der Zeit in den Betrieb „hineingewachsen“ und nunmehr selbst Teil desselben, ja, der „Unternehmensfamilie“. Und tatsächlich sind sie Teil einer Schicksalsgemeinschaft, in guten wie in schlechten Zeiten.

Ein krasses Gegenteil dazu sind rein gewinnorientierte börsennotierte Unternehmen, deren Ziel allein die Gewinnmaximierung ist. Menschen werden in diesen nicht als Individuen, geschweige denn als Teil der Unternehmensfamilie gesehen. Vielmehr sind sie austauschbar und ersetzbar, ausschließlich wirtschaftlichen Überlegungen folgend.

Nachhaltige Unternehmen im Sinne des Ideals von Familienbetrieben sind weiters schon von ihrer Ausrichtung her generationenübergreifend. Nicht der schnelle und vergängliche Gewinn wird hier angestrebt sondern vielmehr nachhaltiges Wachstum, das sowohl die sozialen Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden, als auch umweltethische Überlegungen berücksichtigt.

Was die Schule bzw. die Hochschule und Universität betrifft, ist es naheliegend, die Mitarbeitenden nicht als Lohnarbeitende zu sehen oder gar zu behandeln. Vielmehr sind sie Teilhabende und mit der Institution verbunden. Der Gedanke der Teilhabe entsteht einerseits über die Jahre der Zusammenarbeit, er entsteht andererseits aber auch durch die klare Botschaft der Führungskraft bzw. der Führungskräfte, dass alle Mitarbeitenden durch ein großes Ziel vereint und auf dieses hin orientiert sind. Schließlich wird Teilhabe auch durch die Durchführung gemeinsamer Projekte bzw. das gemeinsame Überwinden von Schwierigkeiten sichtbar und wirksam.

Management – oder doch lieber Leadership?

Wesentlich für die Herausarbeitung des Ideals einer nachhaltigen Führungskultur ist die Unterscheidung zwischen Management und Führung. So stammt das Lexem „Management“ ursprünglich aus dem Lateinischen, wie der Psychologe und Theologe Karl Berkel in der Folge zusammenfasst:

Management (v. lat. *manus agere*, in die Hand nehmen; it. *maneggiare*, handhaben; engl. *to manage*, handhaben, leiten) bezeichnet funktional die Führung von Institutionen bzw. Organisationen sowie (personal) den Führungskreis, der diese Führung ausübt. Die Management-Lehre ist aus der wissenschaftlichen Betrachtung der Führung von Betrieben (Unternehmen) und Großorganisationen (Bürokratien) hervorgegangen. Sie versteht sich heute als interdisziplinär ausgerichtete eigenständige Disziplin, die Aussagen zur Gestaltung und Steuerung von Institutionen generell macht. (Berkel 1993–2001, S. 1257)

Das Gegenteil von diesem Konzept ist bemerkenswerterweise das – aus anderen Zusammenhängen – gut bekannte Ideal der Emanzipation, also das aus der umklammernden Hand in die Freiheit Entlassen statt dem zuvor beschriebenen „in die Hand nehmen“. So schreibt der Politikwissenschaftler Martin Greiffenhagen:

Im römischen Recht bedeutete E. allgemein die Freilassung von Sklaven, näherhin das Rechtsgeschäft der Entlassung des erwachsenen Sohnes aus väterlicher Gewalt. War die E. von Sklaven und Leibeigenen im Altertum und Mittelalter meist ein *individueller* Akt, so bedeutet E. in ihrem modernen Sinn die Selbstbefreiung oder Entlassung gesellschaftlicher *Gruppen* aus geistiger, rechtlicher, sozialer oder politischer Bevormundung, Benachteiligung oder als Unrecht empfundener Herrschaft. (Greiffenhagen 1971–2007, S. 448)

Greiffenhagen führt weiter aus:

Die demokratische Idee der Start- und Chancengleichheit führt heute zur Forderung nach Beseitigung der nicht mehr rechtlich, sondern sozial bedingten Bildungsprivilegien. Der Abbau jeder neuen Art von sozialer Privilegierung und Diskriminierung folgt aus dem Selbstverständnis einer demokratischen Gesellschaft, die man dann auch ‚emanzipierte Gesellschaft‘ nennt. (ebd., S. 449)

Man könnte einwenden, dass diese klassischen Konzepte nichts mit unserer schulischen Wirklichkeit zu tun haben, doch das Gegenteil scheint der Fall zu sein. Denn wenn die „Gestaltung und Steuerung von Institutionen“ im Sinne dieses Management-Begriffes „hemdsärmelige Macher-Qualitäten“ versteht, wenn es also darum geht, Unternehmensziele vorzugeben und umzusetzen, dann ist damit nicht nur die durchaus problematische Erwartung verbunden, dass das Management paternalistisch vorgibt, was zu tun sei. Vielmehr – und das ist das noch Bedenklichere dabei – handelt es sich bei diesem Wirtschaftsverständnis um etwas genuin Anti-Demokratisches, das durch Akte der Selbstbefreiung bekämpft werden soll. Dem entspricht das pädagogische Anliegen, das Emanzipation als Freisetzung bzw. Selbstlösung aus pädagogischen Abhängigkeitsverhältnissen versteht (vgl. Benner 2008, S. 25).

Auf die politischen Implikationen dieses Wirtschaftsverständnisses soll und kann hier nicht weiter eingegangen werden, hingegen soll dem Management-Konzept in der Folge das Konzept der Leitung bzw. Führung gegenübergestellt werden. Führung, die in wirtschaftlichem Kontext meist mit dem englischen „Leadership“ wiedergegeben wird, zeichnet sich durch das Voranschreiten der Führungsperson aus. Man kann Mitarbeitende wie auch Lernende nur dann führen, wenn man selbst mit gutem Beispiel vorangeht, um sich diesen Gedanken einmal bildlich vor Augen zu stellen. Es geht hier also um Pionierarbeit sowie darum, die anvertrauten Menschen zu ermutigen, zu begeistern und sie einzuladen, ihr eigenes Potential zu entfalten. So verstandene Führung ist immer gewinnend, darüber hinaus auch visionär und bis zu einem gewissen Grad strategisch. Führungskräfte dürfen demnach also nicht jene sein, die aufgrund möglichst langer Zugehörigkeit zu einem Unternehmen oder aufgrund von fachlicher Kompetenz „an der Reihe“ sind. Vielmehr zeichnen sie sich bestenfalls dadurch aus, dass ihnen die Menschen nachfolgen – ob sie nun formal Führungsverantwortung tragen oder nicht.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass Management das Wie organisiert, Führungsstärke hingegen das Wohin, aber auch das Warum und das Wozu. Etwas überspitzt formuliert kann festgestellt werden, dass Management ersetzbar ist, weil es sich ja um die operative Ebene handelt. Führung hingegen ist stark von der sie verkörpernden Person abhängig und kann daher nicht beliebig ausgetauscht werden, ohne, dass ein Unternehmen Schaden davon nimmt.

Die Schlussfolgerungen für den schulischen Kontext scheinen auf der Hand zu liegen: Es bedarf der Führungsstärke, die den Lehrkräfte sowie den Lernenden Orientierung gibt. Vor allem geht es hier um Menschlichkeit, Respekt, Wertschätzung und das Verständnis für die je eigene Lebenssituation.

Führungskultur oder Amtsautorität?

Wenn von „Führungskultur“ die Rede ist, soll auch der Kulturbegriff kurz betrachtet werden. Darunter versteht man „im weitesten Sinne die Summe der geistigen Leistungen einer Gemeinschaft bzw. einer Epoche“ (Ulfig, 1997, S. 240). Auch gilt Kultur als der „Inbegriff der menschlichen Einrichtungen und Werke, besonders sofern er den schöpferischen Ausdruck des Lebens in einer Region oder in einer Zeit ausmacht (Lebensstil)“ (Kirchner & Michaëlis, 1998, S. 367).

Kultur zeichnet sich demnach dadurch aus, dass sie Teil der Identität von Menschen ist. – Oder aber umgekehrt: Menschen sind Teil einer Kultur. Jedoch ist Kultur weder etwas, wozu man sich entscheiden muss, noch etwas, was von außen oktroyiert wird. Vielmehr entspricht Kultur einer Selbstverständlichkeit, also etwas, das sich bis zu einem gewissen Grad der je eigenen Entscheidungshoheit entzieht. In eine Kultur wird man hineingeboren, man übernimmt sie zu einem großen Teil. Manches an einer Kultur lehnt man zwar ab, jedoch geschieht diese Ablehnung immer auch innerhalb einer jeweiligen Kultur. Man bezieht sich auf Kultur, ist ihr gegenüber positiv oder negativ eingestellt, immer jedoch ist sie Teil unserer Denkvoraussetzungen, unserer Plausibilitätsstruktur. Das bedeutet, dass wir nicht außerhalb von Kultur eine Kultur ablehnen können.

Kultur ist also im Wandel, weil sie durch die jeweilige Gruppe bzw. die jeweilige Generation immer wieder übernommen, aktualisiert oder aber hinterfragt, abelehnt und durch andere Traditionen übersetzt wird.

Führungskultur zeichnet sich daher durch gewachsene Strukturen sowie durch die jeweilige Haltung zu diesen aus, man kann folglich von einer reflektierten Auseinandersetzung sprechen. Nicht geht es um antrainierte Handlungs- oder Redeweisen, vielmehr sind Führungskräfte, die diesen Namen verdienen, ganzheitlich und in jeder Situation authentisch. Hier sei an die grundlegenden, überfachlichen Kompetenzen sowie an die soft Skills erinnert, und hier besonders an die Persönlichkeitskompetenz. Nicht Ämter oder Titel – die sprichwörtliche „Amtsautorität“ – spielen im zwischenmenschlichen Miteinander und bei den täglichen Führungsaufgaben eine Rolle, sondern vielmehr die Authentizität sowie die charakterliche Reife.

Nachhaltige Führungskultur und die (hoch)schulische Realität

In der Folge sollen Anwendungsmöglichkeiten der die in diesem Artikel dargestellten Beobachtungen zur nachhaltigen Führungskultur in Schule und Hochschule vorgeschlagen werden. Allgemein geht es um eine Kultur des Vertrauens und der Freisetzung: Wichtig ist es, in den

Mitarbeitenden, für die man als Führungskraft Verantwortung trägt, das Potential zu erkennen und zu fördern. Wertschätzender Umgang in einem Lehrkörper – dies gilt auch für Schulklassen sowie jede andere Art von Teams – ist eine notwendige Voraussetzung für eine Fehler- und Lernkultur. Dementsprechend ist es wichtig, die Mitarbeitenden langfristig zu stärken, was einer nachhaltigen Personalentwicklung entspricht. Damit hängt auch ein sensibler und konstruktiver Umgang mit Belastungen zusammen.

Dass diese Themen besonders auch für die Bildungswissenschaft sowie für das pädagogische Handeln von hoher Relevanz sind, weisen Benner und Brüggem nach, wenn sie betonen, dass die Wurzeln neuzeitlicher Pädagogik bis in die Antike zurückreichen. Man könne ihnen zufolge Bezüge zu Ansprüchen erkennen, die „von den sittlichen Lebensformen, von der Religion, vom Staat aber auch von den Wissenschaften aus an die Erziehung gerichtet wurden“ (Benner & Brüggem, 2011, S. 11; weitere Belege vgl. u.a. 11–23, 162, 187). In seiner Auseinandersetzung mit der sozialphilosophischen Frage „Welche Gesellschaft braucht der an seiner Bildung arbeitende Mensch?“ hebt Benner den Primat der Bildung hervor und meint, flache Hierarchien, Gemeinsinn sowie das Fördern der Mitarbeitenden würden bestenfalls in einer „antifundamentalistisch argumentierenden Zivilcourage“ münden, die „die einzelnen vor die Aufgabe stellt, von der Freiheit, sich eine eigene Meinung zu bilden, öffentlich Gebrauch“ zu machen (Benner, 2008, S. 109).

Nachhaltige Führungskultur entspricht der bereits thematisierten Persönlichkeitskompetenz, die bezeichne, was man aus sich selbst, aus seinen Anlagen macht, es gehe um die Entwicklung und Entfaltung der Persönlichkeit (vgl. Tarmann, 2024, S. 29). Dementsprechend führe Erfahrungswissen zur Selbstermächtigung: „Was man sich selbst erarbeitet, wird Teil von einem selbst, Teil der Persönlichkeit. Dies kann einem nie mehr genommen werden [...]“ (ebd., S. 74). Dies zu vermitteln, stellt eine genuin pädagogische Aufgabe dar, wie bereits in der Auseinandersetzung mit dem Emanzipationsbegriff dargestellt wurde. Ähnlich wird in einem mittlerweile klassischen pädagogischen Plädoyer argumentiert, demzufolge die Zielsetzung von Bildungseinrichtungen darin liege, die Lernenden zu befähigen, ihr Leben „in eigener Verantwortung zu führen“, was bedeute, „nicht willkürlich über sich, andere und anderes zu verfügen“ (Maiwald, 1987, S. 18).

Weitere Forschungsfragen, die sich aus dem hier Beschriebenen ergeben, betreffen die Themenfelder educational Leadership, nachhaltige Führung, Vertrauenskultur, Schulentwicklung, Lehrkräftegesundheit und Wellbeing.

Conclusio

In diesem Artikel wurde gezeigt, dass Führungskultur in Schule, Hochschule und Universität nachhaltig sein muss. Es geht zunächst darum, von Wirtschaftsbetrieben nur das zu lernen, was sich auch in diesen als erfolgreich erwiesen hat, anderes wiederum ist von vornherein abzulehnen. Lernen kann man von Familienbetrieben, wenn es um die Zugehörigkeit zu einer Institution sowie um Teilhabe geht. Auch spielt Führungskultur generell eine wichtige Rolle, während

Managementaufgaben sich auf der operativen Ebene befinden, für die Umsetzung wichtig sind, aber keinen Selbstzweck darstellen. Führungskultur lädt auch zu einem genaueren Blick auf den Kulturbegriff ein, was die Wichtigkeit der Persönlichkeitskompetenz hervorhebt.

Für Führungspersonen in Schule und Hochschule bedeutet nachhaltige Führungskultur konkret daher, dass eine Kultur des Vertrauens sowie des Miteinanders entwickelt werden soll. Wertschätzung, Dialog und Gemeinsinn entsprechen einer Haltung, die durch Führungspersonen vorgelebt, kommuniziert und dadurch multipliziert werden soll. Wenn Schulen und Hochschulen mit knappen Budgets und bildungspolitischen Vorgaben konfrontiert sind, so wäre es empfehlenswert, nicht von gewinnorientierten börsennotierte Unternehmen, die nur kurzfristig planen und kalkulieren zu lernen, sondern von „klassischen“ Familienbetrieben, sofern diese nachhaltig wirtschaften, langfristig planen und vor allem auch gemeinschaftlich orientiert sind.

Literaturverzeichnis

Benner, D. (2008). *Bildungstheorie und Bildungsforschung. Grundlagenreflexionen und Anwendungsfelder*. Paderborn.

Benner, D., & Brüggem, F. (2011). *Geschichte der Pädagogik*. Stuttgart: Reclam.

Berkel, K. (1993–2001). Management. In W. Kasper (Hrsg.). *Lexikon für Theologie und Kirche* (3. Aufl., Bd. 6, Sp. 1257f.). Freiburg i. Br. (u. a.): Herder.

Greiffenhagen, M. (1971–2007). Emanzipation. In: J. Ritter et al. (Hrsg.). *Historisches Wörterbuch der Philosophie* (Bd. 2, S. 448f.). Darmstadt: WBG.

Petschenig, M. (Hrsg.) (1965): *Der kleine Stowasser. Lateinisch-deutsches Schulwörterbuch*. Wien: Hölde-Pichler-Tempsky.

Kirchner, F., & Michaëlis, C. (Begr.) (1998). *Wörterbuch der philosophischen Begriffe*. Hamburg: Meiner.

Maiwald, R. (1987): Der Mensch in Harmonie mit sich und der Natur – zur bisherigen Vielfalt pädagogischer Ideen und Modelle. In J. Calließ, & R. E. Lob (Hrsg.). *Handbuch. Praxis der Umwelt- und Friedenserziehung. Bd. 2: Umwelterziehung* (S. 6–20). Düsseldorf: Schwann.

Tarmann, P. R. (2024). *Soft Skills für eine bessere Welt. Nachhaltige Entwicklung und die „religiös-ethisch-philosophische Bildungsdimension“*. Perchtoldsdorf: Plattform-Martinek.

Ulfig, A. (1997). *Lexikon der philosophischen Begriffe*. Wiesbaden: Fourier.

Autor

Paul R. Tarmann, HS-Prof. MMMag. DDDr. habil.

Philosoph, Sprachwissenschaftler und Didaktiker; Hochschulprofessor für Menschenrechtspädagogik, Bildung für nachhaltige Entwicklung und gesellschaftliche Transformation an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich sowie Senior Research Fellow an der Universität



Wien; Schwerpunkte in Lehre und Forschung: Politische Philosophie, Sozial- und Religionsphilosophie, Ethik, Wertevermittlung in Bildungsprozessen.

Kontakt: paul.tarmann@ph-noe.ac.at