

# 15. Bamberger Schulleitungssymposium

Universität Bamberg  
Zentrum für Lehrerinnen und Lehrerbildung

«Pädagogische Leadership in volatilen Zeiten»

Dr. Gabriele Stemmer Obrist

[www.ebec-schule-fuehren.ch](http://www.ebec-schule-fuehren.ch) / entwickeln – beraten – evaluieren – coachen / «Schule führen»

# VUCA-Gesellschaft

Volatility - Unbeständigkeit

Uncertainty - Unsicherheit

Complexity - Komplexität

Ambiguity - Mehrdeutigkeit

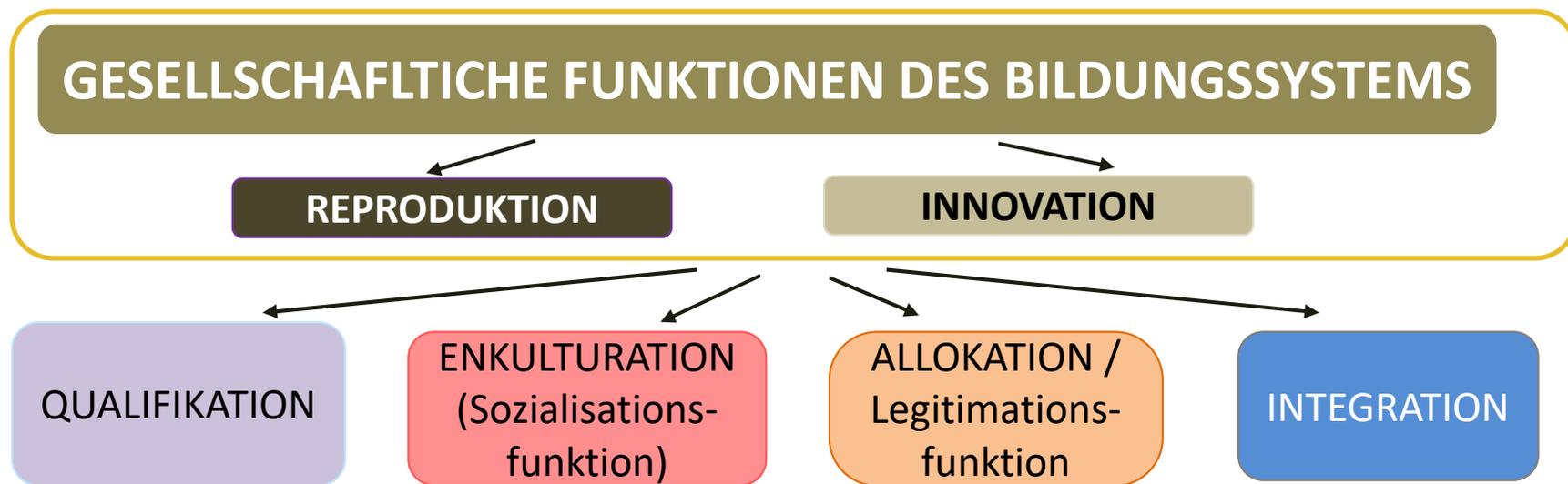
Globalisierung – Klimawandel – Digitale Transformation – Demografie  
– Fachkräftemangel – Energiewende – Autokratien – ...

Wandel und Veränderungen erfolgen mit grosser Beschleunigung!

## «Zukunft findet statt – notfalls auch ohne Schule»

(in Anlehnung an Dr. Monique Siegel)

Schule bearbeitet als gesellschaftliches Subsystem die Frage:  
«Was will die ältere Generation mit der jüngeren?»



Vgl. Fend, 2006/2008

Im Zuge der Modernisierungsprozesse des 19. /20. Jahrhunderts wuchs die Bedeutung von Bildung und Qualifizierung stetig an.

Grosses Bewahrungsvermögen!

Systemtheoretisch gesehen:

Schule lässt sich ungern von aussen «irritieren».

Nein: Schule muss nicht auf alle Trends und Modeerscheinungen reagieren.

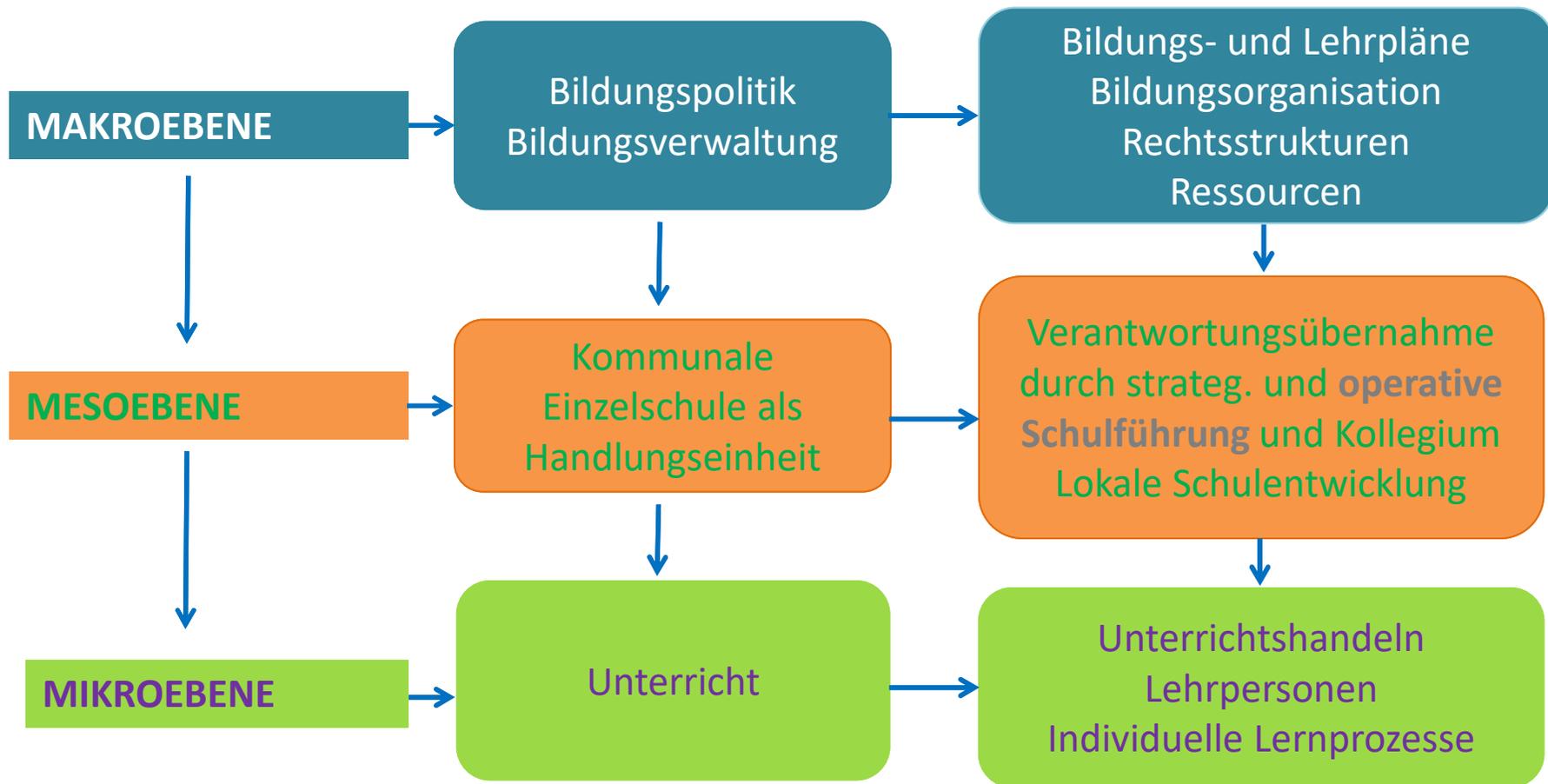
Aber: Jedes System benötigt zur Weiterentwicklung Impulse.

Denn: Ein System, das sich nicht bewegen lässt, ist tot!

(vgl. Luhmann, 1964, 1999, 2006)

**Wie die Schule der Zukunft gestaltet sein wird, gestalten Sie heute als Schulleiterinnen und Schulleiter mit!**

## Ein systemischer Blick ist hilfreich.



### «Rekontextualisierung»

- Vorgaben und Inhalte der oberen Ebene werden von der unteren «interpretiert».

Oder:

- Was von «oben» kommt, wird entlang von Werthaltungen, Vorstellungen, Bedürfnissen und mentalen Konzepten modifiziert und umgesetzt – oder auch nicht.

Vgl. Fend, 2006, 2008

Der Einfluss von Schulbehörden und Schulleitung auf die konkrete Umsetzung im Unterricht ist begrenzt.

Schulleitungshandeln kann einzig **indirekt** auf Unterricht einwirken.

---

## Es bestehen Freiheitsgrade!

Mit den Anforderungen von «oben» und den Ansprüchen von «unten» und befinden sich Schulleitungen im «Sandwich» (– und sind dort manchmal ziemlich einsam).

Aber: Auf jeder Systemebene bestehen Freiheitsgrade – auch auf der Mesoebene Ihrer Einzelschule als «pädagogische Handlungseinheit»!

**Die Frage lautet: Wo bestehen meine Möglichkeiten als Schulleiter/in, selbst zu bestimmen und zu gestalten?**

## Leadership: Aufzeigen, wohin die Reise geht!

Die VISION, das «innere Bilde», wohin sich die Schule entwickeln soll – innerhalb des behördlich vorgegebenen Rahmens – aber unter Nutzung der bestehenden Freiheitsgrade!

Blick auf langfristige Entwicklung der nächsten fünf bis acht Jahre in den relevanten Bereichen von Schule.

- Eine Vision ist Leitplanke und Orientierung für Führungsentscheidungen.
- Eine Vision gibt den Handlungen Energie, Ausrichtung und Sicherheit.



«Vision & Strategie» – «Führungswerte, -verständnis»



## «Schulprogramm»: Strategische Ziele definieren



Strategisches Ziel 1:

Begründung des Ziels

Leitbildaussage – Leitbildanspruch

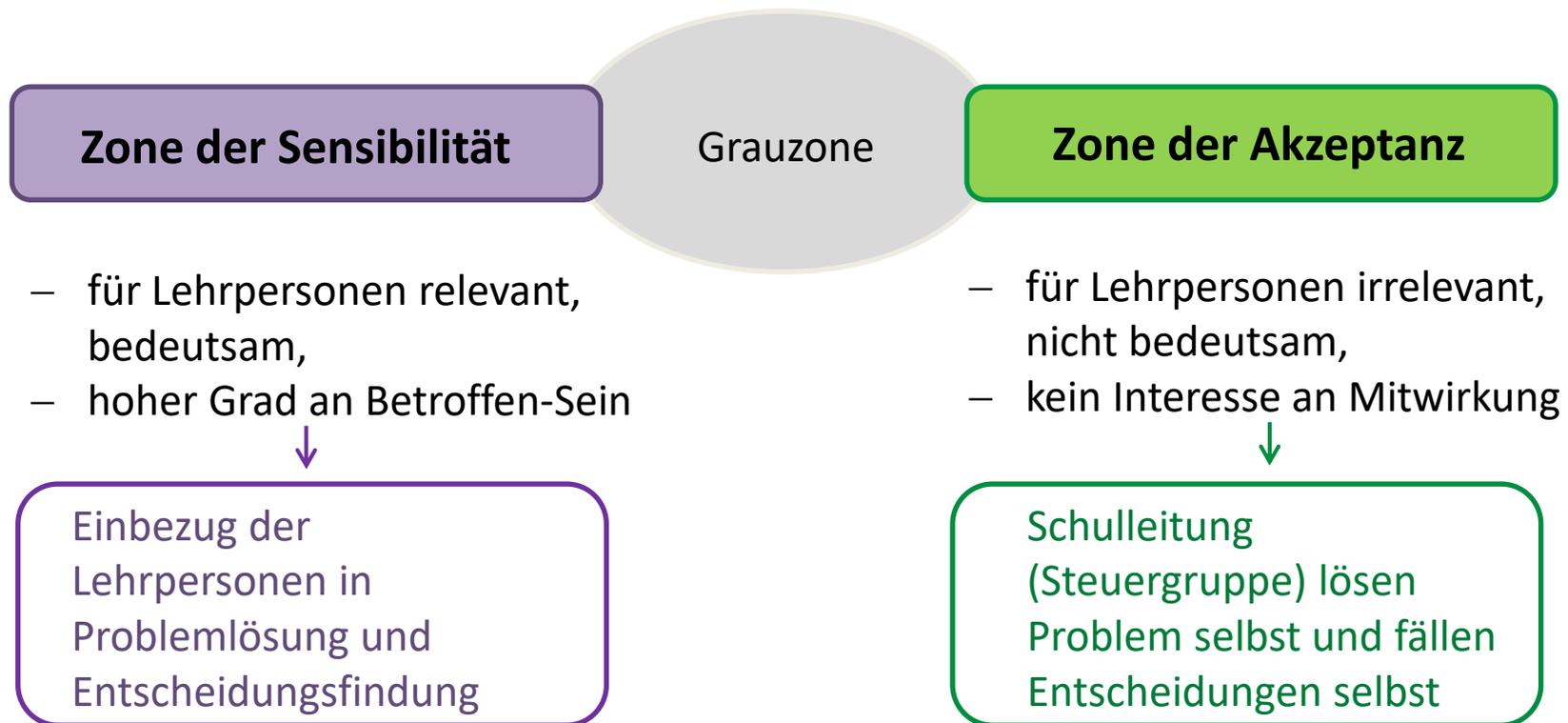
Handlungsbedarf

Massnahmen Schuljahr 2022 u.w.

Indikatoren (für Überprüfung)

Grauwiler, A., ehem. Geschäftsleiter Schule Baden

## Pädagogische Leadership: Entscheidungen treffen.



Dubs, 2006

---

## Ohne Lehrpersonen geht es nicht! ...

... aber nicht alle müssen mit allem einverstanden sein.

«Autonomie-Paritäts-Paradigma» (Lortie, 1972)

Wir sind alle gleich und alle gleich gut! Keine Einmischung, bitte!

Ein reflektiertes Führungs- und Rollenverständnis der Schulleitungen verhilft dazu, dass Entscheidungen gefällt werden und auf Akzeptanz stossen.

Schulleitungsaufgaben in komplexen, anspruchsvollen Entscheidungen in der «Sphäre der Expertinnen» sind u. a.:

- Moderation des Entscheidungsprozesses
- Im Voraus klären, wer die letzte Entscheidungsmacht hat. Vgl. Kuhn, 2016
- ...

Ein partizipatives Vorgehen empfiehlt sich in allen unterrichtsrelevanten Entwicklungsprojekten.

## Pädagogische Leadership umfasst den Unterricht

Es gibt keine gute Schule ohne lernwirksamen Unterricht! (Hattie, 2013)

Die qualitativ, evidence-basierte Auseinandersetzung von Lehrpersonen mit ihrem Unterricht ist hoch wirksam für die Lernleistungen von Schülerinnen und Schülern.

- Unterrichtsbesuche / Kollegiale Hospitationen (videobasiert)
- Unterrichtsteams (Aufträge und Aufgabenstellungen zu pädagogischen, unterrichtsbezogenen Themen)
- Individualfeedback an Lehrpersonen (durch Lernende, Eltern u. w.) mit anschliessendem fundierten Austausch zu den Ergebnissen
- Messergebnisse von Schülerleistungen (evidenzbasierte Daten) (Diskussion und konkrete Massnahmen im Fachbereich, im Kollegium)
- ... zu EMU, vgl. Helmke, 2012,

Schulleitungen initiieren, planen, steuern und moderieren den systematischen Lehreraustausches zu ihrem Unterrichtshandeln und

- **fordern Engagement und Commitment in der Unterrichtsentwicklung ein.**

## Digitale Transformation – eine Chance für die Schule als lernende Organisation

Corona wirkte wie eine Lupe auf das Thema Schule & Digitalisierung!

– Abschied von der Freiwilligkeit.

Alle waren gefordert – einige überfordert.

Da war und ist aber auch:

– Lernwille – gegenseitige Unterstützung –  
Lust am Experimentieren im digitalen Raum –  
Entdeckungsfreude – ...



All das geschah gemeinsam! Nutzen der Stärken von einzelnen.

Und mit beachtlicher Fehlertoleranz!

Nicht jede Lehrpersonen muss ein IT-Cracks werden, ...  
aber alle Lehrpersonen sind in die Lage zu versetzen, den  
Unterricht pädagogisch sinnvoll mit digitalen Medien zu  
gestalten!

Schulleitungshandeln:

- pädagogisches IT-Konzept
- ermutigen, unterstützen, fordern der Lehrpersonen.

Ohne Unterstützung in der digitalen  
Kompetenzentwicklung verliert ein  
Teil der Lehrerschaft den Anschluss...

«No teacher left behind!»



Als Schulleitung mit einzelnen Lehrpersonen in den Dialog treten:

- Angst und Widerstand gegenüber Digitalisierung ansprechen
- Beschämung vermeiden

Lehrer lernen von einander (und von den Schülerinnen und Schülern)  
formal und informell!

- Erfahrungsaustausch
- Kollegiale Lerngruppen
- niederschwellige Lernunterstützung anbieten
- qualifizierende Weiterbildung
- ...



Schule als «lernende Organisation» kann sich durch die Herausforderungen mit Corona als «lernende Organisation» weiterentwickeln (Schratz, 1996).

Vgl. Triple Loop Learning! (Argyris & Schön, 2006)

## Schulleitung eine Frage der Balance?

«Die systemische Perspektive entlastet Schulleitende!»

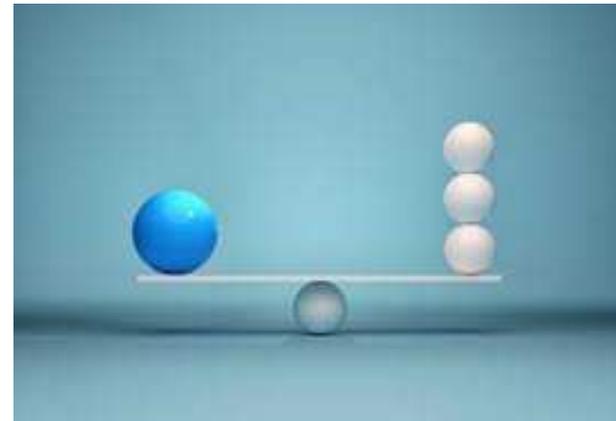
Schulleitende sind für vieles verantwortlich, aber nicht für alles.

Welchen Ansprüchen habe ich zu genügen, welchen nicht?

Wo darf und muss ich mich als  
Schulleiterin, als Schulleiter abgrenzen?

Verorten von Verantwortlichkeiten auf  
den drei Systemebenen durch

- Delegation
- erkennen und austarieren von Widersprüchen
- Aushalten von Ambiguitäten



Vgl. Stemmer Obrist, 2018

«Gut ist (fast immer) gut genug!»

Denn: «Perfektionismus ist der Feind wirklicher Leistung.»

Die Schulleiterin ist nicht die beste  
Lehrerin – sie ist die bestmögliche  
Führungsperson für ihre Schule!

«Passung» (vgl. Huber & Loitfellner, 2017)



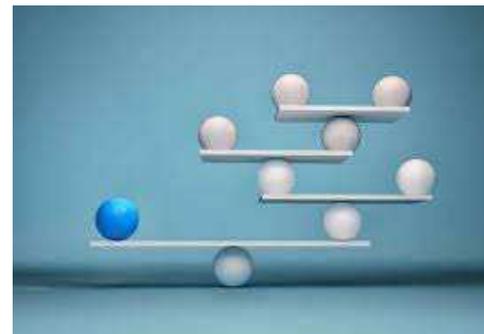
«Schulleiter/in» und «Lehrperson» sind zwei unterschiedliche  
Berufe mit unterschiedlichen Kompetenzen und  
Verantwortlichkeiten.

*«Es gibt für alles den richtigen Zeitpunkt – auch in der Schulentwicklung und in der digitalen Transformation!»*

*«Man braucht so [Anm.: partizipativer Entscheidungsweg] sicherlich mehr Energie. Wenn man einfach entscheidet, dann hat man das Gefühl, dass es schneller geht, aber es holt einem immer wieder ein!»*

Stemmer Obrist, 2014, S. 292

Timing!



Zuviel auf einmal wollen, ist manchmal weniger, denn gar nichts wollen.

*«Führungsarbeit macht einsam!»  
Vernetzung wirkt dagegen!*



Leadership wahrnehmen, Führungsverständnis schärfen,  
Entscheidungen treffen und Entwicklung einfordern, kurz  
Verantwortung übernehmen für eine Schule:  
Das schafft Gegenwind!

Ein Netzwerk von Schulleitenden aufbauen.  
Austausch mit anderen Schulleitenden.

In diesem Sinne:  
Weiterhin anregende Diskussionen an diesem Symposium!

## Was immer hilft: Humor & Selbstironie



---

## Literaturhinweise

- Argyris, & Schön, E.** (2006). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis.* (3. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Dubs, R.** (2006). Führung. In H. Buchen & H.-G. Rolff (Hrsg.). *Professionswissen Schulleitung* (S. 102–176). Weinheim: Beltz.
- Fend, H.** (2006). *Neue Theorie der Schule.* Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fend, H.** (2008): Schule gestalten – Systemsteuerung, Schulentwicklung und Unterrichtsqualität. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hattie, J.** (2013). *Lernen sichtbar machen.* Baltmannsweiler: Schneider.
- Helmke, A.** (2012). EMU: Evidenzbasierte Methoden der Unterrichtsdiagnostik und -entwicklung. In *Schulverwaltung BY*. 6, 180-183
- Huber, S.G. & Loitfellner, K.** (2017). Wie viel Chef darf es sein? – auf die Passung kommt es an. In: S. G. Huber (Hrsg.). *Jahrbuch Schulleitung 2017. Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements.* (S. 231 – 256). Köln: Wolters Kluver Deutschland.
- Huber, S.G., Helm, C., Mischler, M., Günther, P., Schneider, J.A., Pruitt, J., Schneider, N. & Schwander, M.** (2021). Was bestimmt das Lernen von Jugendlichen im Lockdown als Folge der COVID-19-Pandemie? Befunde aus dem Schul-Barometer für Deutschland, Österreich und der Schweiz. In D. Dohmen & K. Hurrelmann (Hrsg.), *Generation Corona? Wie Jugendliche durch die Pandemie benachteiligt werden* (S. 95-126). Weinheim: Beltz Juventa.

- Kuhn, R.** (2016). Kollektive Entscheidungsprozesse gestalten. In: Thomann, G. & Zellweger, F. (Hrsg.): Lateral führen – Aus der Mitte der Hochschulkomplexität bewältigen. *Forum Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung Band 6*. Bern: hep Verlag. 69–80
- Lortie, D.** (1972). Teamteaching. Versuch der Beschreibung einer zukünftigen Schule. In H. W. Dechert (Hrsg.). *Teamteaching in der Schule* (S. 37–76). München.
- Luhmann, N.** (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humboldt.
- Luhmann, N.** (1999). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. (7. Aufl.). (Bd. 666). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. & Lenzen, D.** (2002). *Das Erziehungssystem der Gesellschaft*. (1. Aufl.). (Bd. 1593). Frankfurt a. M.
- Precht, R. D.** (2019). Algebra braucht kaum jemand im Leben, das ist verschwendete Zeit. Neue Zürcher Zeitung am Sonntag vom 16. August 2019, 18–19
- Schratz, M.** (1996). Die neue Qualität von Schulleitung. Schule als lernende Organisation. In: Specht, J. Thonhauser & H. Altrichter (Hrsg.): *Schulqualität. Entwicklungen, Befunde, Perspektiven* (S. 173–122). Innsbruck: Studien Verlag.
- Stemmer Obrist, G.** (2014). *Wie Schulleiterinnen und Schulleiter erfolgreich sein und woran sie scheitern können*. Bern: Haupt-Verlag.
- Stemmer Obrist, G.** (2018). Balance in der Führung. Vom Gleichgewicht in den fünf Kräften von Leadership. *Schulleitung und Schulentwicklung Nr. 91*, Stuttgart: Raabe-Verlag. S. 1–22