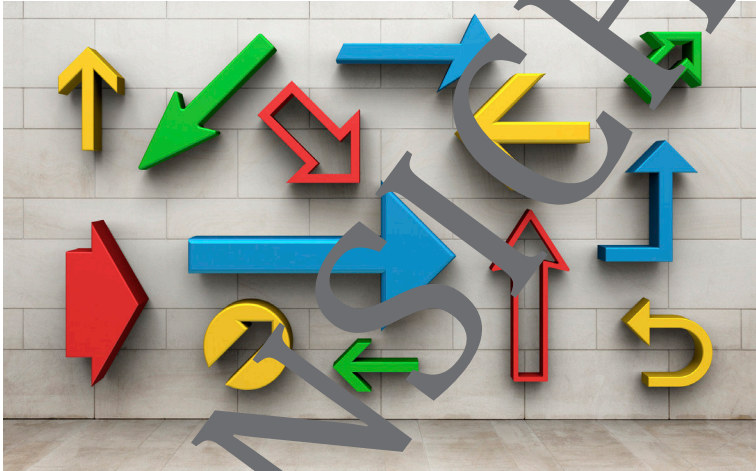


## C 1.59

### Führungskonzepte

# Führungsstrategien in komplexen Situationen Umgang mit Diskontinuitäten

Prof. Dr. Herbert Asselmeyer, Professor für Organisationspädagogik, Stiftung Universität Mittelhessen



© Jörg Greuel/DigitalVision

Als Schulleitungen sind Sie täglich mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Der Beitrag liefert Anregungen, wie Schulleitungen mit den Turbulenzen im Schulalltag umgehen sollten, und wie Diskontinuitäten produktiv begegnet werden kann.

---

#### KOMPEENZPROFIL

##### Zielgruppe:

##### Schlüsselbegriffe:

##### Einsatzfeld:

##### Thematische Bereiche:

##### Praxismaterialien:

Schulleitungen

Achtsamkeit, Bildungsverständnis, Führung, Kommunikation, Kompetenzen, Selbstführung, Selbstorganisation, Wertprägung, Wertschätzung im Schulmanagement, im Schulalltag  
Schulentwicklung, Schulmanagement  
Beobachtungsbogen „Wir fördern die Kommunikation in unserer Schule zu dem Aspekt ...“

VORANSICHT

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Was ist gemeint, wenn Diskontinuitäten und hohe Turbulenzen betont werden?</b>	<b>3</b>
<b>2. Überlegungen zu einem zukunftsweisenden Bildungsverständnis</b>	<b>4</b>
<b>3. Führung heißt: Lernergebnisse verbessern!</b>	<b>8</b>
<b>4. Führung zielt darauf, Kommunikation produktiv zu gestalten! Nützliche mentale Modelle!</b>	<b>10</b>
4.1 Beidhändigkeit als Denk-Prinzip	10
4.2 Ethik der Kooperation oder die Dialektik von Zweck- und Wertrationalität	12
4.3 Selbst-Fürsorge als (Wiede-)Erlangung von Souveränität	14
<b>5. Weitere Perspektiven</b>	<b>15</b>
5.1 Emotionale Perspektiven	16
5.2 Ethische Perspektiven	16
<b>6. Originelle Variation des bereits über Instrumente: Erhöhung der Achtsamkeit</b>	<b>17</b>
<b>M 1 Schule leiten in turbulenten Zeiten! Wie winterfest ist unsere Schule?</b>	<b>18</b>

## 1. Was ist gemeint, wenn Diskontinuitäten und hohe Turbulenzen betont werden?

Seit Menschengedenken gab es schon immer tiefgreifende Veränderungen, die mit enormen und sicher auch überfordernden Anstrengungen verbunden waren. Baecker macht darauf aufmerksam, dass wir – nach der Epoche der Mündlichkeit (1.0 Oralisierung), der Schriftlichkeit (2.0 Alphabetisierung) und des Buchdrucks (3.0 Literarisierung) – derzeit die vierte Medienthese der Menschheit durchlaufen, die durch Elektronik und Digitalisierung „politische, wirtschaftliche, rechtliche, wissenschaftliche, ethische, religiöse und ästhetische Fragen auf(wirft), die allesamt beantwortet werden müssen und auf (die wir) auf absehbare Zeit keine eindeutigen Antworten finden werden“ (Baecker 2018, S. 13). Er erinnert nicht nur daran, dass sich die Auswirkungen der erwähnten früheren Epochen bis in die Gegenwart überlappten und dass die damit verbundenen Probleme auch heute noch keineswegs gelöst seien und auch der weiteren Differenzierung bedürftig (ebenda, S. 10 f.), sondern betont, dass nach dem letzten großen Projekt der Moderne, der Inklusion, nun die Digitalisierung ein völlig neues „Problem der Möglichkeit und Verknüpfung von Kommunikation“ (ebenda, S. 11) aufwirft. Die verunsichernde Ambivalenz liege unter anderem darin, dass die damit einhergehende Automatisierung, Überwachung und Plattformvielfalt in vielen Lebensbereichen uns Menschen nicht nur zu aktiven Subjekten wie auch zum passiven Objekt werden lassen kann, sondern dass zu reflektieren ist, was „der Gesellschaft passiv widerfährt, wenn sie sie aktiv verändert“ (ebenda, S. 9).

Dieser Text kann im Versuch verstanden werden, zur Beantwortung der Frage beizutragen, wie Schulen besser mit den Turbulenzen beim Übergang in die nächste Gesellschaft umgehen sollten und wie dem Unbehagen über die erwähnte Ambivalenz, die Geschwindigkeit und das Ausmaß der Veränderung durch das Projekt Digitalisierung produktiv begegnet werden kann. Dabei ist bewusst, dass die in einem Schulkollegium vorhandene Breite des Bewusstseins gegenüber dem Projekt der Digitalisierung und den faktischen Kompetenzen im Hinblick auf die Handhabung von Hard- und Software zwischen einer extremen Bipolarität angesiedelt sind, nämlich ob Digitalisierung eine Voraussetzung dafür ist, die Errungenschaften der Moderne fortzuführen (demokratische Teilhabe durch Verfügung über Instrumente, „die den Zugang aller zu den Bereichen der Gesellschaft“ ermöglicht; Baecker 2018, S. 9) oder ob dadurch „das Projekt der Moderne auf perverse Weise beendet wird („in dem die Teilnahme aller an der Gesellschaft nicht mehr eine Frage der individuellen Entscheidung, sondern eine der kollektiven Erfassung ist“; ebenda, S. 9).

### Jenseits inflationären Sprachgebrauchs: Begriffsklarheit

Es bietet sich an, in der Gemengelage zwischen vertrauten und sich wiederholenden Routinen einerseits und unübersichtlichen, kaum vorhersehbaren (chaotischen) Entwicklungen andererseits genauer hinzusehen, dies durch Erläuterung der zentralen Begriffe verstehbar(er) zu machen. Der Zwischenraum zwischen „Nicht mehr“ und „Noch nicht“ (Roehl 2014, S. 151) will gefüllt werden: Viele Begriffe werden gebraucht, um den globalen Umbruch zu beschreiben, zum Beispiel Globalisierung. Um aber organisationale Antworten zu formulieren, muss man erkennen, dass hinter den neuen Begriffen komplexe Annahmen stecken, die unsere bisherigen Veränderungsmodelle von Steuerbarkeit radikal in Frage stellen (z. B. die Planung mittels linearen Projektmanagements mit Meilensteinplänen etc.).

**Turbulenz** sei definiert als Folge von interaktiv wirksamen Veränderungen der Schulmitglieder in Schule und der Umwelt von Schule. Damit soll beschrieben werden, dass es um die Wahrnehmung und Verarbeitung des gesamten Auftretens von Komplexität und Dynamik in den schulischen Handlungsfeldern und äußeren Umfeldsegmenten von Schulen geht (Chakravarthy 1997, S. 69). In komplexitäts-adäquaten Wahrnehmungs- und Denkmustern spiegelt sich die beschleunigte gesellschaftliche Differenzierung wider, die eine Anpassung und Neugestaltung vieler pädagogischer, didaktischer und schulorganisatorischer Aspekte erfordert. Insbesondere drei Trends beschleunigen Veränderungen und erfordern einen hohen Resilienzgrad, also im Handlungs- und Lernverständnis von Schulmitgliedern einen ausgeprägten Wirklichkeitssinn und ein hohes Problemlösungsbewusstsein:

- **Globalisierung** betont den Zusammenhang von weltweiten Verflechtungen in vielen Lebensbereichen, die Individuen, Kollektive, Organisationen, Institutionen, Gesellschaften und Nationen betreffen und die durch technische Fortschritte, Innovationen, grenzenlose Mobilität, sozialen und kulturellen Austausch und Liberalisierung des Welthandels u. a. begünstigt und beschleunigt. Diese Ausweitung führt zu Verunsicherung und erfordert eine kompetente Skepsis. Beck beansprucht, hierzu eine Warnung und Anleitung zu formulieren, um den gefährlichen sozialen, politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Fehlentwicklungen der Globalisierung entgegenzutreten. (Beck 1997)
- **Flexibilisierung** wird verstanden als Erhöhung von Handlungsspielräumen (Erhöhung von Raum-/Zeit-/Werkzeug-Varianz) bei zunehmendem Verzicht/Verlust von gewohnten, teilweise starren Strukturen, rigiden Grenzziehungen und formalen Regeln, einhergehend mit Unkalkulierbar-

keit, Unzuverlässigkeit und Beliebigkeit. Insbesondere diese Entwicklung hat für das Bildungsverständnis enorme Bedeutung: Der Bildungserwerb für Menschen ist auf Herausforderungen zu orientieren, die man nicht antizipieren vermag? (Erpenbeck/Sauter 2016, S. 4)

- **Digitalisierung** wurde bereits oben angedeutet, aus Platzgründen wird auf Widuckel verwiesen (Widuckel 2016, S. 30).

### Mehr Selbstorganisation! Erforderliche Kompetenzen für zukunftsweisende (Selbst-) Führung

Angesichts dieser Entwicklungen werden Kompetenzen von Lehrkräften und Schulleitungen erforderlich, sich in offenen und unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zurechtzufinden. Was Pädagoginnen und Pädagogen besonders einleuchten und entgegenkommen mag, dass die Kompetenz als Selbstorganisations-Disposition gedeutet werden: Eine Disposition, die kreative Lösungen für komplexe Probleme befördert hilft (Erpenbeck/Sauter 2016, S. 4). Kompetente Pädagoginnen und Pädagogen wären jene, die mehr als bekannte Probleme und Lösungen beherrschen (Arnold 2018, S. 203). Genauer: Die Urteilskraft, die doch in jeder Kompetenz als Moment enthalten sein muss, hat die vertrackte Aufgabe zu lösen, „allgemeines Wissen, allgemeine Standards und Entscheidungen auf besondere, einzigartige, immer wieder neue situative Umstände zu beziehen, und zwar immer wieder auf eine neue Weise“ (Ortmann 2014, S. 36). Es geht darum, gründliches Sach- und Verfahrenswissen zu analysieren und zu selektieren, vielfältige Erfahrungen zu nutzen und diese mit Selbstorganisations-Fähigkeiten zu kombinieren, so dass ihre Träger befähigt werden, „in unsicheren Situationen möglichst viele neuartige Handlungen zu generieren“ (Erpenbeck/Sauter 2016, S. 6).

Ein zukunftsweisendes Verständnis von Eigenverantwortlichkeit in Schulen führt dann auf folgendes Kompetenzgefüge (vgl. Arnold 2018, S. 22):

- **Personale Kompetenzen** (Wille zur Verantwortungsübernahme, Engagement in der eigenen Organisation, hohe Antriebsstärke als bedeutsame Voraussetzung für mehr Selbstverantwortung)
- **Handlungskompetenz** (Problemlösungswille, Alternativen-Bewusstsein, Tatkraft, Entscheidungswille)
- **Fachlich-methodische Kompetenzen** (Analyse-Kompetenz, Fachwissen, methodische Kenntnisse)

### **Dieses Werk ist Bestandteil der RAABE Materialien**

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH erteilt Ihnen für das Werk das einfache, nicht übertragbare Recht zur Nutzung für den privaten und schulischen Gebrauch. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags. Hinweis zu § 52a UrhG: Das Werk oder Teile hiervon dürfen nicht ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen, wobei die durch den § 60a UrhG erlaubten Nutzungen davon ausgenommen sind. Darüber hinaus sind Sie nicht berechtigt, Copyrightvermerke, Markenzeichen und/oder Eigentumsangaben des Werks zu verändern.

Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH übernimmt keine Haftung für die Inhalte externer Internetseiten, auf die in dem Werk verwiesen wird.

Falls erforderlich wurden Fremdrechte recherchiert und ggf. angefragt.

## Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



### Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über  
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch  
SSL-Verschlüsselung

**Mehr unter: [www.raabe.de](http://www.raabe.de)**