

Munker, Heidrun

Schulleitung als ewiges Spannungsfeld?

Lehren & Lernen 49 (2023) 3, S. 22-25



Quellenangabe/ Reference:

Munker, Heidrun: Schulleitung als ewiges Spannungsfeld? - In: *Lehren & Lernen 49 (2023) 3, S. 22-25* -
URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-340554 - DOI: 10.25656/01:34055

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-340554>

<https://doi.org/10.25656/01:34055>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<https://neckar-verlag.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe 3-2023 erschienen.





Hinweise zur Redaktion
und zu unserer
Zeitschrift finden
Sie auch unter
www.lehrenundlernen.com

Lehren & Lernen

Zeitschrift für Schule und Innovation
aus Baden-Württemberg

Impressum

Herausgeber

Neckar-Verlag GmbH, Villingen-Schwenningen

Redaktionsleitung

Dr. Johannes Zylka (V. i. S. d. P.)

Prof. Dr. Helmut Frommer † bis 2014

OStD Johannes Baumann bis 2019

Redaktion

OStD Johannes Baumann, Wilhelmsdorf

Prof. Rolf Dürr, Reutlingen

Prof. Dr. Eva-Kristina Franz, Brühl

Dr. Joachim Friedrichsdorf, Grünstadt

Jun. Prof. Dr. Axinja Hachfeld, Konstanz

Carmen Huber, Salem

Prof. Dr. Kathrin Müller, Zürich

Prof. Dr. Volker Reinhardt, Freiburg

PD Dr. Margret Ruep, Karlsruhe

Prof. Dr. Albrecht Wacker, Ludwigsburg

Dr. Helmut Wehr, Malsch

Dr. Johannes Zylka, Weingarten

Zuständig für das Thema dieses Heftes:

Dr. Helmut Wehr, OStD Johannes Baumann

Manuskripte an den Verlag erbeten.

Über die Annahme entscheidet die Redaktion.

Rücksendung unverlangt eingesandter Manuskripte, Bücher und Arbeitsmittel erfolgt nicht.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen.

Verlag

Neckar-Verlag GmbH

Klosterring 1, 78050 Villingen-Schwenningen

Tel: +49 (0)7721/8987-0, Fax: +49 (0)7721/8987-50

info@neckar-verlag.de; www.neckar-verlag.de

Die Datenschutzbestimmungen der Neckar-Verlag GmbH

können Sie unter www.neckar-verlag.de einsehen.

Marketing/Anzeigenleitung:

Rita Riedmüller, Tel: +49 (0)7721/8987-44

E-Mail: werbung@neckar-verlag.de

Anzeigenverkauf:

Alexandra Beha, Tel: +49 (0)7721/8987-42

E-Mail: anzeigen@neckar-verlag.de

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 7 vom 1.1.2021

Bestellungen:

beim Verlag
E-Mail: bestellungen@neckar-verlag.de

Lehren & Lernen erscheint monatlich und ist
in gedruckter sowie in digitaler Form erhältlich.

print oder digital: Einzelheft: 7,95 €,

Doppelheft: 15,90 €, Jahresabonnement: 50,- €

print & digital: Jahresabonnement: 54,80 €

Printausgaben jeweils zzgl. Versandkosten

Kündigungen nur schriftlich, spätestens 8 Wochen
vor Ende des aktuellen Bezugszeitraumes (nach
Ablauf der Mindestvertragslaufzeit).

Für Verbraucher/innen gilt: Nach Ablauf der
Mindestvertragslaufzeit verlängert sich das
Abonnement bis auf Widerruf und kann dann mit
Frist von 4 Wochen jederzeit gekündigt werden.

© 2023 Neckar-Verlag GmbH

Druck

jetoprint GmbH, 97080 Würzburg

INHALT

Wie wirkt gute Schulleitung?

Editorial	3
Jochen Wissinger Gute Schulleitung – Aufgaben, Rolle und Anforderungen	4
Michael Schratz Von den Besten lernen Dem Führungshandeln an erfolgreichen Schulen auf der Spur	9
Irina Pendorf Stell Dir vor, es ist Schule und jede/r will hin ...	13
Johannes Baumann Wertschätzend und wirkungsvoll – Dimensionen guter Schulleitung	17
Heidrun Munker Schulleitung als ewiges Spannungsfeld?	22
Markus Ebner, Thomas Götz Positive Leadership an Schulen	26

Panorama

L. Sibley, A. Fabian, Ch. Plicht, Ch. Wettke, I. Backfisch, T. Bohl, A. Lachner Gestaltung adaptiver Lernumgebungen mit Hilfe digitaler Medien Ein Werkstattbericht aus dem Tübinger Entwicklungs- und Forschungsprojekt „DiA:Go“	29
---	----

Für Sie gelesen

Helmut Wehr zu: Johannes Baumann, Thomas Götz: Schulleitung und Schulentwicklung für Fortgeschrittene	34
Johannes Baumann zu: Annedore Prengel: Ethische Pädagogik in Kitas und Schulen	35
Ulrich Herrmann zu: Joachim Bauer: Das empathische Gen. Humanität, das Gute und die Bestimmung des Menschen	37

Foto Titelseite: www.istockphoto.com/Ivan Bajic

Themen der nächsten Hefte:

- I Zeitenwende in der Schulpädagogik
- I Professionelle Lerngemeinschaften am Beispiel des Materialnetzwerks
- I Klima- und Medienbildung
- I Wie können Grundschulen auf die Corona-Folgen reagieren?



Einzelartikel downloaden unter: www.neckar-verlag.de

Schulleitung als ewiges Spannungsfeld?

Schulleitung als Beruf ist in den vergangenen Jahren nicht wenig, sondern ausgesprochen umfangreich beforscht worden. Der vorhandene forschungs- und praxisorientierte Schuldiskurs wird nachfolgend mit anderem Blickwinkel durchdrungen, nämlich dem simplen wie aufklärungskräftigen Grundgedanken des Paradoxiebegriffs. In der Explikation nicht auflösbarer Widersprüche liegt der neue Blickwinkel. Er steht quer zu den vielfachen aktuellen pädagogischen Heilsversprechen.

► Stichwörter: [Schulleitung](#), [Organisationsentwicklung](#), [Paradoxien](#)

Bildung als Aufstiegsversprechen

Durch die wachsende Aufmerksamkeit für Bildung entsteht eine hohe Transparenz und Sichtbarkeit der Einzelschule. Diese muss sich um ihre Qualität kümmern, denn die Elternschaft beobachtet den Bildungsertrag der einzelnen Schule genau. Sie will das Beste für die Zukunft ihrer Kinder und hat Sorgen und Ängste, ob ihre Kinder die Statusposition ihrer Herkunft halten und sich in einer globalisierten Welt gegenüber der Konkurrenz behaupten werden.

Die Unzufriedenheit der Eltern, zwar nicht mit der einzelnen Schule, aber mit dem Bildungssystem im Ganzen, offenbart die Art der Erwartungen an Bildung: Sie gilt als Mittel der Konstruktion von sozialem Aufstieg.

Traf es für die Bildungsexpansion der siebziger und achtziger Jahre noch zu, dass sie viele Bildungsaufsteiger „produzierte“, funktioniert die Funktionalisierung von Bildung im Hinblick auf sozialen Aufstieg mittlerweile nicht mehr so einfach. Aufstieg ist immer weniger zielbezogen steuerbar, [das Aufstiegsversprechen weicht der Exklusionsandrohung](#) (Bude 2014). Familien, die aufs Kind zentriert sind, fordern von den Schulen umso nachdrücklicher die Konkurrenzfähigkeit ihrer Kinder. An die Schulleitungen richten sie die Erwartung, ihr Kollegium für einen innovativen und effektiven Unterricht zu sensibilisieren.

Schulleitungen als Verantwortungsträger

Schulen leben von der Schulleiterin oder dem Schulleiter, wird im alltagssprachlichen Umgang unbedarft gesagt. Viel liegt an der Person, hört man allerorten.

Tatsächlich gibt es seit den 2000er Jahren als Reaktion der Politik auf die internationalen Leistungsvergleiche eine Verlagerung von Kompetenzen direkt an die Schulleitung in Person. Schulen sollen sich selbst

besser machen, und die Verantwortung dafür tragen die Schulleiterinnen und Schulleiter.

Ein Schulleiter oder eine Schulleiterin zu sein, erfordert daher heute andere Voraussetzungen.

Während sich nach dem traditionellen Verständnis von Schulleitung vorwiegend bewährte, wer ein guter „Befehlsempfänger“ und „-weitergeber“ war, sind die Anforderungen an Schulleiterinnen und Schulleiter stark dynamisiert und flexibilisiert. Zusätzlich zum operativen Management haben sie nun auch eine strategische Führungsrolle inne.

In ihrem Alltag haben sie ständig kleinere oder größere Projekte auf der Tagesordnung stehen, die sich mit ihrem vermeintlich routinemäßigen Führungsalltag mischen. Eine ihrer zentralen Aufgaben ist es geworden, dafür Sorge zu tragen, dass Entscheidungen getroffen werden. [Die notwendigen Veränderungen beim Lernen und die Anpassung der Lernverhältnisse an die Lebensverhältnisse der Kinder und Jugendlichen, die immer unterschiedlicher werden, sollen nach dem neuen Organisationsdesign an der Einzelschule vorgenommen werden.](#) Die Anpassungs- und Gestaltungskompetenz liegt bei der Schule vor Ort. Dabei tauchen Unklarheiten auf, und manche der zu treffenden Entscheidungen können nicht immer eindeutig entschieden werden, und noch weniger nach vorher definierten Antworten bearbeitet werden. Regelmäßig werden Widersprüche erkennbar, bei denen die jeweiligen Aussagen richtig sind. Geben Schulleitungen dann keine klare Richtungsentscheidung vor, laufen sie Gefahr, dem Vorwurf der Führungsschwäche anheimzufallen. Greifen sie hingegen zu klaren Entscheidungen, hinterlassen diese immer auch Unzufriedenheit, denn sobald sie sich entschieden haben, schwingt unweigerlich die andere Seite mit, nämlich jene, gegen die sie sich entschieden haben, und erinnert permanent daran, dass es sie gibt und dass sie genauso gut ist. Vertagen Führungskräfte Entscheidungen auf einen spä-

teren Zeitpunkt, haben sie irgendwann mit einem hohen Entscheidungsdruck zu kämpfen. **Als Führungskräfte müssen Schulleiter/innen gleichwohl Entscheidungen treffen, selbst wenn offensichtliche Widersprüchlichkeiten dem Treffen einer Entscheidung entgegenarbeiten.**

Inhaltlich sind Schulleitungen bei Fragen der Weiterentwicklung der Qualität von Unterricht weitgehend auf sich gestellt. Die Bildungsforschung hilft bei der Suche nach Lösungsansätzen nicht weiter, denn sie erzeugt kein unmittelbar nutzbares Handlungswissen. Ebenso wenig trägt die Bildungspolitik zur Orientierung der Schulleitungen bei. Sie arbeitet mit Rankings, Vergleichsstudien und Standardisierungen. Als „Outcome-bezogene“ Interventionen geben sie für die Gestaltung von Bildungsprozessen keine unmittelbar handlungsleitenden Hinweise zur Orientierung. Für die pädagogische Dimensionierung der Probleme im Sinne einer passgenauen Schul- und Unterrichtsentwicklung sind Schulleitungen vielmehr darauf angewiesen, dass das Kollegium sich an anstehenden Entscheidungen beteiligt. Dafür müssen sie es diesen aber auch recht machen: „Ihre Schwäche liegt in der Abhängigkeit von der Akzeptanz der Lehrer/innen“ (Steffens 2009, 369). In der Selbsteinschätzung tun Schulleitungen alles, um den zahlreichen Erwartungen zu entsprechen, und stoßen dennoch auf Unmut und Unzufriedenheit seitens der Kolleg/innen. Zum Teil mag dies an tradierten Rollenerwartungen von Lehrpersonen liegen, die sich noch nicht bewusst auf die erwünschten neuen Verhaltensnormen einer Schule mit erweiterter Autonomie eingelassen haben. Aber da die neuen Anforderungen an die Kolleg/innen auch noch nicht mit zeitlichen und räumlichen Arbeitsbedingungen hinterlegt sind, arbeiten Lehrpersonen gefühlt „on top“, wenn sie die Anliegen der Schulleitung aufgreifen (Steffens 2009, 369). **Innerhalb widriger Soziodynamiken und ohne dass ihnen ein hinreichend konsistenter Handlungsspielraum zur Verfügung steht, müssen Schulleitungen also viele sich ausschließende Handlungsaufforderungen balancieren.**

Paradoxien ein Kreativitätsbooster?

Ein Artist auf dem Hochseil, der fortwährend kleine Pendelbewegungen sowohl nach rechts als auch nach links vollziehen muss, um sein Gleichgewicht zu halten, bildet ein anschauliches Beispiel für widersprüchliche, sich gegenseitig ausschließende Zustände. Der Körper als Orientierungssystem des menschlichen Individuums kann nicht an zwei verschiedenen Orten zugleich sein und verweist an dieser Stelle auf die zweiwertige Logik des Entweder-Oder. Sein Fühlen ist begrenzt durch das Hier und Jetzt. Es ist an den Augenblick gebunden.

Erst durch das Denken öffnen sich vielfältige neue Perspektiven. Paradoxien können als „Figuren des Widerstandes“ gegen die Machtergreifung des Entweder-Oder verstanden werden (Geyer 1992, 12 in Simon 2002, 3).

Ein eleganter Weg, mit ihnen umzugehen, liegt darin, sich bei konkreten Entscheidungen nicht den Denkkonventionen zu unterwerfen, aber der strengen Kritik einer logischen Analyse.

Der Paradoxie-Begriff als solcher ist bislang kaum analysiert. Mit diesem konzeptuellen Defizit geht auch das Fehlen einer normativen Differenzierung zwischen Paradoxien und Widersprüchen einher. Einem in der Organisationsforschung verbreiteten Ansatz folgend, können Paradoxien definiert werden als „contradictory yet inter-related elements that exist simultaneously and persist over time“ (Smith & Lewis 2011). Paradoxien können auch nicht als theoretisch abgehobenes Phänomen angenommen werden, denn das Muster der Paradoxie findet sich in vielen Lebensprozessen, wie zum Beispiel den sich gegenseitig ausschließenden Zuständen von Einatmen und Ausatmen, zwischen denen der Mensch oszilliert.

Der Widerspruch in sich, das Ding der Unmöglichkeit, das in der Begrifflichkeit paradoxon zum Ausdruck kommt, bildet einen Reiz, der zu wichtigen Erkenntnisfortschritten inspirieren kann, wie *Niels Bohr* beschreibt: „Wie schön, dass wir auf ein Paradox gestoßen sind! Jetzt besteht einige Hoffnung, dass wir weiterkommen“ (Niels Bohr, Atomphysiker 1970, 191).

Paradoxien als Wurzel des Erfolgs

Simon zeigt an Familienunternehmen, dass die Kompetenz, Paradoxien zu handhaben, den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmacht (Simon 2011 und 2013). Für ihn liegt die „Wurzel des Erfolgs“ in dem intellektuell und emotional schwierigen Schritt, mit offensichtlichen Widersprüchlichkeiten einen Umgang zu finden. Sich ausschließende Handlungsaufforderungen zu balancieren, kann zwar auch „aus Versehen“ geschehen oder aufgrund einer guten Intuition, aber sicherer ist es, wenn bewusst mit den Paradoxien der Organisation umgegangen wird (Simon 2013).

Schulleiter/innen sind unweigerlich mit logisch nicht zu lösenden Widersprüchen konfrontiert. Sie tragen sowohl die Verantwortung für das Funktionieren der Organisation als auch die Personalverantwortung. Zwischen diesen beiden Elementen bestehen Spannungen.

Üben sie beispielsweise zu viel Druck auf die Anforderung nach Weiterentwicklung von Unterricht aus, wird gleichzeitig auch die Anforderung an die Seite der Kolleg/innen stärker. Schulleiter/innen erleben diese Spannung häufig wie ein „Tauziehen“, bei der eine Seite auch „umfallen“ kann. Sie „scheitern“ dann an der Bedingung, dass sie ohne überzeugte Lehrpersonen keine konsequente Unterrichtsentwicklung erreichen können. Jede vermeintliche Lösung bringt eine Paradoxie also nicht zum Verschwin-

den, sondern stellt ihre Dringlichkeit nur vorübergehend „ruhig“. Somit wird eine andere Behandlung des Problems erforderlich. Grundsätzlich können Paradoxien weder entschieden noch beseitigt werden, sondern fordern die Aufmerksamkeit der Beteiligten. Man muss mit ihnen arbeiten. *Simon* (2013, 43) schlägt daher vor, Paradoxien nicht entscheiden zu wollen, sondern zu „managen“.

Die paradoxe Ausgangslage einer Paradoxie „Triff eine Entscheidung – aber beide Alternativen sind richtig“ erfordert ein dynamischeres Denken, als es die sog. einfachen Lösungen tun.

Schulische Leitungstätigkeit als das Management des Unmöglichen

In jedem Veränderungsprozess soll eine gewachsene Alltagspraxis Veränderung erfahren. Jede gewachsene Alltagspraxis behindert aber zugleich ihre Veränderung, schließlich hat „man“ über die Jahre gelernt, was funktioniert. Das Vorhaben von Veränderung und Weiterentwicklung ist damit paradox an sich.

Erfolgreich etablierte Routinen und Kulturen stören die produktive Kopplung mit der Innovation. Die Anforderung nach Weiterentwicklung der Einzelschule muss aber dennoch von den Schulleiter/innen erfüllt werden. Sie treffen zudem noch auf dem Bildungssystem innewohnende Paradoxien, die mit der bürokratischen Organisation von Lernen einhergehen. Einem strengen Verständnis nach führt Lernen in der Schule zu einer

„Paradoxie von stellvertretender Erfahrung“ (Baumert 2002, 3). Seit der Einführung der allgemeinen Schulpflicht wandelt sich der Charakter des Lernens grundlegend. Heranwachsende lernen nicht mehr im Mitvollzug praktischer Tätigkeiten in Haus und Hof. Durch die Herauslösung des Lernens aus dem Alltagszusammenhang werden ihnen speziell zum Zwecke des Lernens aufbereitete Sachverhalte angeboten.

Es wird nicht im wirklichen Leben gelernt, sondern es werden stellvertretende Erfahrungen vermittelt. Sollen Lern- und Bildungsprozesse erfolgreich verlaufen, müssen diese dennoch als persönlich und authentisch wahrgenommen werden. Diese Paradoxie stellt keine vorübergehende Unzulänglichkeit der konkreten Ausformungen der Organisation von Bildung dar, sondern fordert die Aufmerksamkeit der Beteiligten (Luhmann 1993).

Schul- und Unterrichtsentwicklung im Fokus

Beispielhaft vereinen Schulleitungen bei der Schul- und Unterrichtsentwicklung als zentraler Führungsherausfor-

derung viele Widersprüche auf sich. Die Eltern haben sowohl Hoffnungen nach Leistung als auch Ängste vor Überforderung, die sie an die Organisation richten und in der Führungskraft personalisieren. Die Kolleg/innen haben Forderungen nach pädagogischer Freiheit und wie sie von ihrer Führungskraft behandelt werden wollen. Die Vorgesetzten auf Schulumtsebene erwarten ein Verhalten, das die Funktionsfähigkeit in den Fokus nimmt und mit jenem der Kolleg/innen nicht immer deckungsgleich ist. Die Schulleitungsmitglieder hegen Interesse an einem gemeinsam geteilten Führungsverständnis und wollen nicht, dass einer „aus der Rolle fällt“. Schließlich hat auch die Führungskraft selbst Vorstellungen davon, wie guter Unterricht aussieht und wie sie ihre Organisation weiterentwickeln will. Der Rolleninhaber muss also sehr widersprüchliche Erwartungen an ihn bearbeiten. Von ihm als Person ausgehende Veränderungsimpulse können kaum die soziale Akzeptanz von allen treffen. Reflexartig werden Bemäkelungen an die Individualebene gerichtet und in „fehlenden Eigenschaften“, „schlechten Führungsstilen“ oder „fehlender Kompetenz“ gesucht.

Umgang mit Paradoxien zu einer Aufgabe der Gesamtorganisation machen

Da Idealvorstellungen in schulischen Entwicklungsprozessen die in sie gesetzten Erwartungen meist eh nicht erfüllen können, scheint es ratsam, von der Idee einer optimalen Lösung abzurücken und Platz zu schaffen für die Tatsache, dass nicht alle Paradoxien auf allen Ebenen bzw. nicht von allen Rollen in der Organisation gleichermaßen wahrgenommen und bearbeitet werden müssen. Die Schulleitung ist vorwiegend mit ganz anderen Paradoxien beschäftigt als ihr Team oder das Kollegium. Damit liegt es auf der Hand, dass die Bearbeitung von Paradoxien funktional differenziert werden kann. Schulleitungen müssen dafür Sorge tragen, dass die Lehrer/innen vermehrt Verantwortung für jene Themen übernehmen, die die Schulleitung selbst überfordern würden.

Die meisten Lehrpersonen finden großen Gefallen daran, selbstständiger zu arbeiten und bei Entscheidungen mitsprechen zu können. Führungskräfte müssen dafür aber von der Idee einer exakt definierten Lösung abrücken und die Lehrer/innen nach ihrer Expertise entscheiden und „das Richtige“ machen lassen. Dadurch werden die Beobachtungen und Ideen der direkt Betroffenen gefragt sowie deren Mitwirkung bei der Umsetzung. Die Kolleg/innen zu beteiligen, verändert auch die „kulturellen Tiefenschichten“ eines Kollegiums.

Veränderungsprozesse werden durch die Gefühle der betroffenen Kolleg/innen deutlich beeinflusst und zum Teil sogar bestimmt. Durch das Einbeziehen und Offenlegen erreichen Führungskräfte ihre Mitarbeiter emotional und begeistern sie für den Wandel. Gelungene

Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Kollegium löst Bewegung in einer Schule aus. Ihr innerer Motor ist das geteilte Ziel, das Beste aus den Schülern rauszuholen, was man rausholen kann als Schule.

Einen offenen Umgang mit den Entwicklungsnotwendigkeiten und den einhergehenden Paradoxien zu pflegen, wird in dieser Perspektive zum überlebenswichtigen Prozess. Gerade die entwicklungsbezogenen Tätigkeitsfelder, denen die Schulleiter/innen die höchste Handlungspriorität hinsichtlich der strategischen Weiterentwicklung der Schule einräumen, gehen mit einem hohen Belastungsempfinden einher. Auf diese antworten die Schulleitungen bislang mit einem vergleichsweise geringen Zeitaufwand für entwicklungsbezogene Tätigkeiten (Brauckmann 2013). Wenn Schulleiter/innen sich und ihrem Gegenüber jedoch nicht explizit machen, in welcher akuten Situation sie sich bewegen und warum, erzeugen sie Unbehagen, Verwirrung und schlimmstenfalls Ablehnung. [Das Kommunizieren von Paradoxien hilft](#). Sie zu thematisieren führt unweigerlich auch dazu, den Umgang mit ihnen zu reflektieren und immer mehr Übung darin zu erhalten (vgl. Untersuchungen zur Kommunikation in Schulen, Munker 2007).

[Paradoxien können bearbeitet werden](#). Der Seiltänzer hebt die Paradoxie auf, indem er die Entweder-Oder-Position durch die dritte Position des Sowohl-Als-Auch ergänzt und kleine Pendelbewegungen ausführt, um weder nach links noch nach rechts zu stürzen. Würde der Artist versuchen ein statisches Gleichgewicht zu halten, und jegliche Bewegung unterlassen, würde er bei der geringsten äußeren Veränderung durch den kleinsten Windstoß abstürzen. Eine kreative Lösung besteht auch darin, nicht nur zwei Klassen von Aussagen, sondern drei in den Blick zu nehmen: wahre, falsche und imaginäre, was man als kontrollierte Grenzüberschreitung betrachten kann. Überträgt man diesen Ansatz auf das Handeln in Organisationen, dann meint die kontrollierte Grenzüberschreitung das bewusste und v. a. transparente Überschreiten der Funktionsgrenzen, der Akteurgrenzen oder der Handlungsgrenzen. Das geht nur in einer Haltung kontinuierlicher Selbstreflexion und enger Abstimmung und Kooperation der Beteiligten. In diesem Sinne ist die Dialogbereitschaft der Beteiligten das Fluidum, in dem der Umgang mit Paradoxien gut gelingen kann.

Fazit

Es ist ein Merkmal von Paradoxien, dass die Spannung zwischen den Elementen nicht dauerhaft aufgelöst werden kann. Wird die eine Seite adressiert, beispielsweise die Anforderung nach Wandel, wird auch der Druck auf die andere Seite, also die Anforderung nach Stabilität größer. Schulleiterinnen und Schulleiter erleben in Veränderungsprozessen, dass Organisationen voll sind von Widersprüchen und irrational reagieren. Ihre Handhabung stellt ein wesentliches Thema von Führung dar.

Dass tagtäglich an vielen Schulen Bedingungen des Lernens hergestellt werden und professionell unterrichtet wird, zeigt, dass Schulleiterinnen und Schulleitern bereits intuitiv und regelmäßig das Ausbalancieren widersprüchlicher Handlungsaufforderungen gelingt, aber sicherer ist es, wenn bewusst mit den Paradoxien der Organisation umgegangen wird.

[Das Sich-Auseinandersetzen mit dem „Unmöglichen“ wird dann zu einer „Quelle des Gelingens“, wenn das eigene Handeln in konkreten anspruchsvollen Führungssituationen kommunikativ in Team und Organisation vor dem Hintergrund der spezifischen Kultur der jeweils „eigenen“ Schule erörtert wird](#). Das Einbeziehen von Lehrpersonen in den Umgang mit Paradoxien macht es möglich, besonders rasch und flexibel auf Entwicklungen reagieren zu können. Wenn die Denklöge, die in Paradoxien enthalten ist, verstanden wurde und aus dem aufgelösten Spannungsverhältnis Energien freigesetzt werden, dürfte die Leistung von Schulen, vergleichbar zu Familienunternehmen, eine positive Wende nehmen. [Das Erkennen, dass Paradoxien zudem keine vorübergehende Unzulänglichkeit oder ein zu beseitigendes Technologiedefizit darstellen, sondern in ihrer Gegensätzlichkeit immer nur mehr oder weniger angemessen bewältigt werden können, entlastet von dem permanenten Gefühl der unmöglichen Zielerfüllung. Die Erkenntnis, dass lebende Systeme stets widersprüchliche Tendenzen ausbalancieren müssen, führt zu neuer Leichtigkeit. „Wer es sich erlaubt zu denken, gerät zwangsläufig in Konflikte. Er verliert die Fähigkeit, ambivalenzfrei zu leben“](#). (Simon 2002, 83)

Literatur

- Baumert, J.: Deutschland im internationalen Bildungsvergleich. Vortrag anlässlich des dritten Werkstattgesprächs der Initiative McKinsey. Köln 2002.
- Bohr, N.: In: Ruth Moore: Ein Mann und sein Werk verändern die Welt. München 1970.
- Brauckmann, S./Herrmann, C.: Erweiterte schulische Verantwortung und interne Evaluation DDS, 12. Reihe 2013, 173.
- Simon, F.: Paradoxien in der Psychologie. In: Hagenbüchle, R./Geyer, P.: Das Paradox. Eine Herausforderung des abendländischen Denkens. Würzburg 2002.
- Simon, F. B.: Wenn rechts links ist und links rechts: Paradoxienmanagement in Familie, Wirtschaft und Politik. Heidelberg 2013.
- Steffens, U.: Auf dem Weg zur selbständigen Schule. In: Bosse, D./Posch, P. (Hrsg.): Schule 2020 aus Expertensicht. Zur Zukunft von Schule, Unterricht und Lehrerbildung. Wiesbaden 2009.

Eine ausführliche Literaturliste ist bei der Autorin auf Nachfrage erhältlich.

Dr. Heidrun Munker
Schulrätin für Sonderpädagogik am
Staatlichen Schulamt Esslingen/Nürtingen
h.munker@gmx.de