

Huber, Carmen; Wippermann, Sven

**Die Zukunft des Bildungswesens gestalten. Implizite Fragen an ein System.  
Ein komplexes System mit dem Anliegen der Veränderung**

*Lehren & Lernen 51 (2025) 3, S. 14-17*



Quellenangabe/ Reference:

Huber, Carmen; Wippermann, Sven: Die Zukunft des Bildungswesens gestalten. Implizite Fragen an ein System. Ein komplexes System mit dem Anliegen der Veränderung - In: Lehren & Lernen 51 (2025) 3, S. 14-17 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-344288 - DOI: 10.25656/01:34428

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-344288>

<https://doi.org/10.25656/01:34428>

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](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe 3-2025 erschienen.





Hinweise zur Redaktion  
und zu unserer  
Zeitschrift finden  
Sie auch unter  
[www.lehrenundlernen.eu](http://www.lehrenundlernen.eu)

## Impressum

### Herausgeber

Neckar-Verlag GmbH, Villingen-Schwenningen

### Redaktionsleitung

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

### Redaktion

OStD Johannes Baumann, Wilhelmsdorf  
Prof. Rolf Dürr, Reutlingen  
Prof. Dr. Eva-Kristina Franz, Brühl  
Dr. Joachim Friedrichsdorf, Grünstadt  
Prof. Dr. Axinja Hachfeld, Passau  
Carmen Huber, Salem  
Dr. Barbara Krebs, St. Gallen  
Florian Marquart, Pfullendorf  
Prof. Dr. Kathrin Müller, Zürich  
Robert Poljak, Jestetten  
Prof. Dr. Volker Reinhardt, Freiburg  
Prof. Dr. Anabelle Thurn, Freiburg  
Dr. Helmut Wehr, Malsch  
Silke Weiß, Lorsch  
Dr. Johannes Zylka, Weingarten

### Zuständig für das Thema dieses Heftes:

Carmen Huber, Dr. Johannes Zylka

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, D-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](http://www.neckar-verlag.de) einsehen.  
Anfragen gemäß EU-Verordnung über die allgemeine Produktsicherheit (EU) 2023/988 (General Product Safety Regulation – GPSR) richten Sie bitte an: [produktsicherheit@neckar-verlag.de](mailto:produktsicherheit@neckar-verlag.de)

### Marketing/Anzeigenleitung:

Rita Riedmüller, Tel: +49 (0)7721/8987-44  
E-Mail: [werbung@neckar-verlag.de](mailto:werbung@neckar-verlag.de)

### Anzeigenverkauf:

Alexandra Beha, Tel: +49 (0)7721/8987-42  
E-Mail: [anzeigen@neckar-verlag.de](mailto:anzeigen@neckar-verlag.de)  
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 8 vom 1.1.2024

### Bestellungen:

beim Verlag  
E-Mail: [bestellungen@neckar-verlag.de](mailto:bestellungen@neckar-verlag.de)

Lehren & Lernen erscheint 6 x im Jahr (Febr., April, Mai, Juni, Okt., Nov.) und ist in gedruckter sowie in digitaler Form erhältlich.  
Einzelheft *print oder digital*: 9,50 €,  
Jahresabonnement *print oder digital*: 50,- €  
Jahresabonnement *print & digital*: 53,60 €  
Mehrplatzlizenzen *online (+ print)*: 100,- €  
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 mit Frist von 4 Wochen jederzeit gekündigt werden.

© 2025 Neckar-Verlag GmbH

### Druck

jetoprint GmbH, 97080 Würzburg

## INHALT

### Innovation & Bildungsadministration

- Editorial** 3
- Frauke Schulz**  
Die Schulaufsicht als Agentin von Transformation im Bildungssystem? Ergebnisse und Praxiserfahrungen aus „LiGa – Lernen im Ganztag“ 4
- Kathrin Dederling**  
Handlungspraxis und Wirkungsweisen von Schulaufsicht  
Wie die Schulaufsicht ihren Führungsauftrag gegenüber Schulen realisiert 7
- Norbert Zeller**  
Notwendige Reformen im Schulwesen und in der Schulverwaltung 10
- Carmen Huber, Sven Wippermann**  
Die Zukunft des Bildungswesens gestalten. Implizite Fragen an ein System. Ein komplexes System mit dem Anliegen der Veränderung 14
- Ulrich Iberer, Julia Warwas**  
Entscheidungen treffen in der Schul- und Bildungsverwaltung 18
- Dirk Nees**  
Transparenz und Ergebnisoffenheit: Rückblick auf zwei Jahre  
Strukturreform der Grundschulen in Argenbühl 23

### KI – Intelligenz aus der Steckdose

- Torsten Indrich**  
Verboten oder fördern? Das Prüfungsgespräch als eine Form der kompetenzorientierten Prüfung in Zeiten von KI 31

### Panorama

- F. Alramseder, M. Baldus, C. Behlke, E. Ertem, A. Haas, Z. Malesa, L. Orians, D. Scharnofski, J. Vogel, Z. Yonka, E. Zlatarevic**  
Schulbegleitung als Schlüssel zur Inklusion? Rollen, Herausforderungen und Erfahrungen aus dem Schulalltag 35
- Janina Suppers, Tamara Weisse**  
Die Bedeutung von Schule und Gemeinschaftskundeunterricht für eine lebendige, lokale Demokratie: Ergebnisse einer Fallstudie 42
- Ulrich Herrmann**  
„Lehrer hört die Signale.“ Auf dem Weg zur Schul-Revolution? 47

### Für Sie gelesen

- Carmen Huber zu:**  
E. D. Klein, N. Bremm (Hrsg): Unterstützung – Kooperation – Kontrolle 53

## Themen der nächsten Hefte:

- Referenzrahmen und Schulqualität
- Betriebssysteme von Gemeinschaftsschulen

Dieser Ausgabe liegt ein Prospekt des Forum Verlag Herkert GmbH, 86504 Merching bei. Wir bitten um freundliche Beachtung.

Carmen Huber, Sven Wippermann

## Die Zukunft des Bildungswesens gestalten

### Implizite Fragen an ein System

### Ein komplexes System mit dem Anliegen der Veränderung

Steuerung im Bildungswesen ist ein fortwährendes Thema. Es gehört Mut dazu, Bildungsprozesse wirksam zu steuern und tragfähige Visionen zu entwickeln. Personen in der Führung müssen zukünftig professionell ausgebildet werden, um sich den neuen Herausforderungen überlegt, flexibel und klug zu stellen. Es benötigt Menschen, die in einer Organisation bereit sind zu lernen und ihre Wirkung zu reflektieren.

► Stichwörter: [Bildungswesen](#), [Führungsherausforderungen](#), [Lernen](#), [Zukunft](#), [Visionen](#)

### Professionelle Führung in der Bildungsadministration

Die Steuerung des Bildungswesens ist eine der größten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Bildung beeinflusst nicht nur die individuelle Entwicklung einzelner Personen, sondern die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft als Ganzes. In einer Welt, die sich rapide und schnell verändert, sind dynamische und anpassungsfähige Bildungsstrukturen notwendig, um den immer komplexeren Anforderungen gerecht zu werden. Doch wie kann Bildung in einem zunehmend pluralistischen und globalisierten Kontext effizient und gerecht gestaltet werden? Wer steuert diese komplexen Prozesse und wie sollte professionelle Führung im Bildungswesen aussehen?

Um diese Fragen zu beantworten, müssen wir einen Blick auf die Rolle von Führungskräften im Bildungswesen werfen und die gemeinsamen Strukturen im System, die ihre Arbeit bestimmen, einbeziehen.

### Bildung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Bildung ist nicht nur ein individuelles Recht, sondern eine gemeinschaftliche Verantwortung, die eng mit den soziologischen, ökonomischen und politischen Strukturen in unserer Gesellschaft verwoben ist. Bildung hat damit in den letzten Jahren eine neue Dringlichkeit erlangt (vgl. Knoke/Durdel 2011, Klein/Bremm 2020).

Trotz vieler Anstrengungen bleibt das Dilemma zwischen dem, was sich die Gesellschaft von Bildung er-

hofft, und dem, was das System tatsächlich leisten kann. Die Anforderungen an das Bildungswesen sind vielfältig und oft widersprüchlich, z. B. verlangt man einerseits eine starke Leistungsorientierung, andererseits soll das System alle Kinder und Jugendlichen mit unterschiedlichsten Vorerfahrungen und Bedürfnissen fördern.

In fast allen Bundesländern gibt es Debatten über den Zustand des Bildungswesens: Lehrermangel, unzureichende Digitalisierung, sich verändernde gesellschaftliche Anforderungen und die zunehmende Vielfalt in den Klassenzimmern sind nur einige der Themen, die immer wieder auf den Tisch kommen.

*„Mit der Bildung ist es ein bisschen wie früher mit dem Lebertran: Alle finden es fundamental wichtig, aber das Reden darüber langweilt zu Tode“, schreibt Mariam Lau in der WELT vom 22. März 2010.*

Seit dieser Zeit sind 14 Jahre vergangen und es stellt sich die Frage, was man noch darüber sagen darf oder was es noch zu sagen gibt. Wird Bildung zunehmend zu einem Tabuthema und gehorcht sie dem uralten Prinzip des Loyalitätsbeweises: „Wer nicht dafür ist, ist dagegen und dieses Denken verhindert zunehmend eine offene, auf Vernunft und Verständigung zielende Debatte“ (vgl. Ayan 2023, 12).

Diese Diskussionen im Bildungssystem sind nicht neu, doch sie haben in den letzten Jahren rasant zugenommen und eine sichtbare Dringlichkeit erlangt. Trotz vieler Anstrengungen und Bildungsoffensiven durch zahlreiche Reformen und Förderprogramme, die das Ziel verfolgen, das System zu verbessern, scheint die Distanz zwischen dem, was sich die Gesellschaft von Bildung erhofft, und dem, was das System leistet und an Anstrengungen erbringt, beständig aufrechterhalten (vgl. Klein/Bremm 2020).

Dies führt zu einem Spannungsfeld, das nur mit einer kompetenten und visionären Führungspersonlichkeit überwunden werden könnte. Die Aufgabe von Führungskräften in der Bildungsadministration ist daher nicht nur, bestehende Prozesse zu verwalten, zu planen, zu budgetieren, zu organisieren, Stellen zu besetzen, zu kontrollieren, Probleme zu lösen mit dem Fokus auf Ein- und Aufrechterhaltung von Strukturen und Systemen mit kurzfristigen Perspektiven, sondern Bildung zeitgemäß zu gestalten (vgl. Schubert-Golinski 2022, 2ff.). Professionelle Führungskräfte müssen in der Lage sein, die verschiedenen Interessen auszugleichen und einen Weg zu finden, wie sich die Bildungspolitik kontinuierlich an neue gesellschaftliche Herausforderungen anpassen kann. Hierfür ist eine umfassende systemische Perspektive notwendig. Anstatt sich auf Einzelaspekte wie Lehrermangel oder Prüfungsreformen zu fokussieren, sollte die Bildungsführung einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen, der die gesamte Struktur und die Wechselwirkungen im System berücksichtigt. Die Erwartungen an

professionelle Führungskräfte setzen sich aus systemischer Sicht aus Prinzipien, Führung, Prozessen und Professionalität zusammen (vgl. Seliger 2021, 49ff.).

## Verantwortung statt Erwartungskultur

Ein zentrales Problem in der Bildungsadministration ist die verbreitete Erwartungshaltung: Eltern erwarten von Lehrern, Lehrer von Eltern, Schulleitungen von Ämtern und Ämter von der Politik. Jede Seite hat aus ihrer Sicht recht. Scheinbar unvereinbare Tatsachen existieren parallel: Lehrermangel und Bildungsreformen, Fortbildungsflauten und Förderprogramme, Vielfalt und Einfalt, Verordnungen und emotionale Eigendynamik usw. – die Liste lässt sich unendlich fortsetzen. In jeder dieser Aufzählungen wäre es sinnlos, nur eine Sicht als die richtige anzuerkennen. „Dennoch neigen wir dazu. Weil es bequem ist. Weil es uns von der Bürde befreit genauer hinzusehen und Widersprüche auszuhalten“ (Ayan 2023, 14).

Narrative entstehen, die „mit all ihren Erklärungen und Ratschlägen auf das Individuum zielen, aber nicht auf das System“ (El Quassil/Karig 2021, 430). Dabei „Bildung ist keine Verwaltungsangelegenheit, sondern eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe“, die tagtäglich verantwortungsvoll erfüllt und sinnvoll umgesetzt werden sollte und muss (vgl. Knoke/Durdel 2011, 12).

*„Die Quelle, aus der Baden-Württemberg für seinen Wohlstand schöpfen kann, ist allein die Bildung seiner Menschen“ (Berg 2008, 43).*

Diese Erwartungskultur führt oft zu einem passiven Verhalten, das der Weiterentwicklung des Systems schadet. Viel zu häufig wird in der Bildungsdebatte auf externe Schuldige verwiesen, anstatt dass die Verantwortung von allen Beteiligten übernommen wird.

- I „So können wir uns darum bemühen, unsere Beobachtungen und Beurteilungen so auszudrücken, dass wir Indikative („Das ist so ...“) sowie transitive Verben (Logik: Subjekt bestimmt Objekt) meiden und uns in unserem Sprachgebrauch als tastende, nichtwissende Wesen zeigen.
- I Wir können darin sensibler werden, unsere bevorzugten Sichtweisen oder gar eigene rigide Muster des Fühlens und Denkens zu erkennen und zu schweigen oder zurückzurudern, wenn wir bemerken, dass unser altbekannter Eindruck wieder unseren aktuellen Ausdruck zu überlagern beginnt.
- I Schließlich können wir uns auch darin verbessern, dem Gegenüber Raum zu geben, nachzufragen und mit ihm in seiner Welt spazieren zu gehen, ohne ihm sogleich ungebetene Kommentare oder gar Ratschläge zuzumuten, sondern ihn allenfalls interessiert fragend zu begleiten“ (Arnold 2025, 20).



Diese Haltung führt zu einer Kultur der „erlernten Hilflosigkeit“, die in den 1970er Jahren von *Martin Seligman* beschrieben wurde (Seligman 1970). Die Theorie der erlernten Hilflosigkeit besagt, dass Individuen oder Gruppen dazu tendieren, in passives Verhalten zu verfallen, wenn sie das Gefühl haben, ihre Handlungen hätten keinen Einfluss auf die Situation. Im Bildungssystem zeigt sich dieses Phänomen in Form von Ohnmacht: Lehrer klagen über überbordende Bürokratie, Schulleiter über mangelnde Unterstützung durch die Bildungsadministration und Eltern über zu wenig Einfluss auf die schulische Ausbildung ihrer Kinder.

Um diesen Teufelskreis zu durchbrechen, ist eine Veränderung der Führungskultur notwendig. Professionelle Führungskräfte im Bildungswesen müssen eine Kultur der Eigenverantwortung fördern, die sowohl auf der Ebene der Lernenden als auch der Lehrenden und der Bildungsadministration selbst ansetzt. Verantwortung zu übernehmen bedeutet, mutig Entscheidungen zu treffen, ohne auf die perfekten Bedingungen oder auf die Handlungen anderer zu warten. In Bildungssystemen, in denen keine klare Verantwortlichkeit zugewiesen wird, entstehen passive Verhaltensstrukturen, die zu einem Stillstand führen. Diese passiven Muster hindern sowohl Lehrende als auch Lernende daran, Verantwortung für den eigenen Bildungsprozess zu übernehmen (vgl. Müller 2017, 18ff.). Es geht darum, eine Vision für das Bildungssystem zu entwickeln und diese in konkretes Handeln umzusetzen.

Führung im Bildungswesen bedeutet also, nicht nur zu verwalten, sondern auch zu initiieren. Eine solche Veränderung ist jedoch nicht nur eine Herausforderung für die Führungskräfte, sondern auch für das gesamte Konzept. Es erfordert eine kontinuierliche Reflexion über die eigenen Prozesse und Strukturen sowie die Bereitschaft, bestehende Paradigmen infrage zu stellen und gegebenenfalls neu zu gestalten (vgl. Schubert-Golinski u. a. 2022, 250ff.).

## Fehler als Helfer: Lernen in der Organisation

Ein weiteres zentrales Thema im Bereich der professionellen Führung in der Bildungsadministration ist der Umgang mit Fehlern und Misserfolgen. Im traditionellen Bildungssystem wird Misserfolg häufig als individuelles Versagen gewertet und damit nur auf die Symptome von Problemen reagiert, anstatt systematisch die Ursachen zu ermitteln. Diese symptomatische Herangehensweise führt dazu, dass Probleme nicht nachhaltig gelöst, sondern lediglich kaschiert werden. Ein Beispiel dafür ist das schulische Diktat: Wenn Schüler viele Fehler machen, wird dies meist als individuelle Leistungsschwäche bewertet, ohne dass die zugrunde liegenden Ursachen betrachtet werden. Möglicherweise sind es unzureichende Lernmethoden, ein schlechtes

Klassenklima oder unzureichende Unterstützung durch die Lehrkraft (vgl. Schmidt 2009).

In der Bildungsadministration ist es ähnlich. Wenn beispielsweise ein Schulversuch nicht die gewünschten Ergebnisse bringt, wird nicht selten nach einem Schuldigen gesucht, sei es der Lehrplan, die Lehrkraft oder die Verwaltung.

Diese Perspektive lässt jedoch außer Acht, dass Fehler auch wertvolle Lernbegleiter darstellen können. **Organisationales Lernen** – ein Konzept, das vor allem durch *Senge* geprägt wurde – beschreibt, wie Organisationen durch kontinuierliche Reflexion und Anpassung ihrer Prozesse zu besseren Ergebnissen kommen können (Senge 2008, 469ff.). Die Theorie des organisatorischen Lernens legt nahe, dass Fehler nicht isoliert betrachtet werden sollen, sondern als Teil eines kontinuierlichen Prozesses der Verbesserung und Weiterentwicklung. Dies bedeutet für die Bildungsadministration, dass nicht nur die Ergebnisse von Bildungsinitiativen betrachtet werden sollen, sondern auch die Prozesse, die zu diesem Ergebnis geführt haben. Das Konzept der „Fehlerkultur“ hat sich in einigen Schulen und Bildungseinrichtungen etabliert. In einer offenen Fehlerkultur werden Misserfolge nicht bestraft, sondern als Lernchancen genutzt (vgl. Huber, S. G. 2013 & Schmidt, A. 2009).

In einem solchen systemischen Konzept geht es darum, wiederkehrende Probleme zu identifizieren, Ursachen zu erfassen und gezielte, iterative Verbesserungsprozesse anzustoßen. In der Praxis bedeutet dies, dass Bildungsadministratoren regelmäßig ihre Prozesse und Entscheidungen reflektieren, Feedback von Lehrkräften und Schülern einholen, Fehler transparent kommunizieren, gemeinsam Lösungen entwickeln und auf der Grundlage dieser Informationen neue Ansätze erproben. Diese Art von Führung setzt auf kontinuierliche Verbesserung und eine Kultur des Lernens innerhalb der gesamten Bildungsorganisation.

## Systemische Führungskompetenz

Die Herausforderungen, vor denen Bildungsadministratoren stehen, sind vielfältig und komplex. In der VUCA-Welt stoßen Personen an ihre Grenzen, wenn aus Vielfalt eine Komplexität entsteht, wenn nicht nur kurzfristige Probleme gelöst werden müssen, sondern auch langfristige Visionen entwickelt und umgesetzt werden müssen, wenn das eigene Wissen nicht mehr ausreicht, um Anforderungen zu lösen, sondern in einer Matrix der Vernetzung gearbeitet werden muss (vgl. Arnold 2025). Dies erfordert eine tiefgehende systemische Kompetenz, die es den Führungskräften ermöglicht, die gesamte Bildungslandschaft zu überblicken und zu verstehen. Systemische Sichtweisen sind notwendig, um die richtigen Prioritäten zu setzen und die vielfältigen

Interessen und Perspektiven innerhalb des Bildungssystems miteinander zu verbinden.

*„Was das System als Ganzes tatsächlich verbessert, das ist die Arbeit an der Interaktion zwischen den Teilen. Führung in diesem Sinn ist vor allem die Arbeit am System“ (Pfläging 2015, 18).*

Professionelle Führung im Bildungswesen umfasst dabei nicht nur die Fähigkeit, strategische Visionen zu entwickeln, sondern auch, diese Visionen in konkrete, praktikable Handlungen umzusetzen. Führungskräfte müssen in der Lage sein, Prozesse so zu gestalten, dass sie sowohl flexibel als auch nachhaltig sind. Dies bedeutet, dass sie nicht nur in kurzfristigen Lösungen denken, sondern langfristige Perspektiven einnehmen und die Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf alle Beteiligten berücksichtigen (vgl. Hofer 2021, 47ff. & Gaida 2021, 15ff.).

Systemische Führungskompetenz erfordert außerdem die Fähigkeit, Netzwerke zu schaffen und Kooperationen zu fördern. Bildung ist ein Gemeinschaftsprojekt, und nur durch die Zusammenarbeit aller Akteure – von Lehrern und Schülern über Eltern und Kommunen bis hin zu politischen Entscheidungsträgern – kann eine nachhaltige Veränderung erzielt werden. Eine professionelle Führung im Bildungswesen muss daher den gemeinsamen Dialog fördern und als Brücke zwischen den verschiedenen Interessengruppen agieren.

## Zukunft gestalten durch professionelle Führung

Die Bildungsadministration steht vor der Aufgabe, eine Balance zwischen Struktur und Flexibilität zu finden. Bildung ist kein statisches System, sondern ein dynamischer Prozess, der sich ständig weiterentwickeln muss, um den Anforderungen einer sich verändernden Gesellschaft gerecht zu werden. Professionelle Führungskräfte im Bildungswesen sind diejenigen, die diesen Wandel aktiv gestalten und die Verantwortung dafür übernehmen, das System kontinuierlich zu verbessern.

Indem sie mutig Entscheidungen treffen, Verantwortung übernehmen und eine Kultur des Lernens fördern, können sie nicht nur die Qualität der Bildung erhöhen, sondern auch die gesamte Gesellschaft weiterbringen. Führung im Bildungswesen ist mehr als nur Verwaltung – sie ist der Motor, der das System vorantreibt und die Grundlage für eine nachhaltige Zukunft legt. Ein Bildungssystem, das von professioneller Führung getragen wird, hat das Potenzial, nicht nur Wissen zu vermitteln, sondern auch die sozialen und emotionalen Kompetenzen der Lernenden zu fördern und sie auf die Herausforderungen einer komplexen, globalisierten Welt vorzubereiten.

Ein solcher Wandel erfordert nicht nur die richtigen Führungskräfte, sondern auch eine tiefgreifende Transformation der Bildungsstrukturen und eine Veränderung der Kultur innerhalb der Bildungsorganisationen. Es ist ein langfristiger Prozess, der Engagement, Mut und Weitsicht verlangt – aber er ist notwendig, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

## Literatur

- Arnold, R.: Keine Zeit für grüne Bananen. Heidelberg 2025.
- Ayan, S.: Was man noch sagen darf. Heidelberg <sup>2</sup>2023.
- Berg, T. E.: Ein Oskar für BIMA. In: Müller, U./Schweizer, G./Wippermann, S. (Hrsg.): Visionen entwickeln, Bildungsprozesse wirksam steuern, Führung professionell gestalten. Bielefeld 2008.
- El Quassil, S./Karig, F.: Erzählende Affen. Berlin <sup>3</sup>2021.
- Gaida, I.: Agiles Arbeiten erhöht die Wertschöpfung. Heidelberg 2021.
- Hofer, S.: Agiles Führen. Heidelberg 2021.
- Huber, S. G. (Hrsg.): Leadership in Education: Organisation, Entwicklung und Steuerung im Bildungssystem. Heidelberg 2013.
- Klein, E. D./Bremm, N. (Hrsg.): Unterstützung – Kooperation – Kontrolle. Zum Verhältnis von Schulaufsicht und Schulleitung in der Schulverwaltung. Wiesbaden 2020.
- Knoke, A./Durdel, A. (Hrsg.): Steuerung im Bildungswesen. Wiesbaden 2011.
- Müller, A.: Wenn nicht ich, ...? Und weitere unbequeme Fragen zum Lernen in Schule und Beruf. Bern <sup>2</sup>2017.
- Pfläging, N.: Organisationen für Komplexität. München 2018.
- Schmidt, A.: Konstruktiver Umgang mit Fehlern in Organisationen. Heidelberg 2009.
- Schubert-Golinski, B. (Hrsg.): Systematisches Coaching. Haltung – Methodik – Rollenklarheit. Hamburg 2022.
- Seliger, R.: Dschungelbuch der Führung. Heidelberg 2021.
- Seligman, M. E. P.: Erlernte Hilflosigkeit. Weinheim und Basel 1970.
- Senge, M. P.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart 2008.

**Carmen Huber**

Mitglied der Redaktion von LEHREN & LERNEN  
frau.carmenhuber@gmail.com

**Dr. Sven Wippermann**

Bildungsmanagement, PH Ludwigsburg  
Wippermann@ph-ludwigsburg.de