

Iberer, Ulrich; Warwas, Julia

## Entscheidungen treffen in der Schul- und Bildungsverwaltung

*Lehren & Lernen 51 (2025) 3, S. 18-22*



Quellenangabe/ Reference:

Iberer, Ulrich; Warwas, Julia: Entscheidungen treffen in der Schul- und Bildungsverwaltung - In: Lehren & Lernen 51 (2025) 3, S. 18-22 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-344299 - DOI: 10.25656/01:34429

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-344299>

<https://doi.org/10.25656/01:34429>

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)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

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

### 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

Verbieten 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? 35

Rollen, Herausforderungen und Erfahrungen aus dem Schulalltag

#### 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.

## Entscheidungen treffen in der Schul- und Bildungsverwaltung

Entscheidungen in der Schul- und Bildungsverwaltung sind durch hohe Komplexität, widersprüchliche Erwartungen und dynamische Rahmenbedingungen geprägt. Der Beitrag beleuchtet Entscheidungstheorien sowie Strategien zur Entscheidungsfindung unter Unsicherheit. Besondere Aufmerksamkeit gilt dem Spannungsfeld zwischen rationaler Abwägung, intuitivem Handeln und wertegeleitetem Entscheiden. Es werden Orientierungspunkte für Führungskräfte skizziert, die helfen können, Entscheidungsprozesse erfolgreich zu gestalten.

► Stichwörter: **Führungskräfte, Entscheidungsmodelle, Leadership, Partizipation**

### Entscheidungen in einer dynamischen Bildungswelt

Akteure in der Schul- und Bildungsverwaltung stehen vor komplexen Herausforderungen: Als „intermediäre Akteure“ (Diedrich 2020) sollen sie neben der Schulaufsicht zur Schulentwicklung und Qualitätssicherung beitragen. Während der laufende Betrieb gewährleistet werden muss, erfordern gesellschaftliche Veränderungen und die Digitalisierung zugleich tiefgreifende Erneuerungen. Einerseits werden von ihnen Transparenz in der Kommunikation und ein achtsames Vorgehen erwartet, andererseits braucht es verlässliche und systemsichernde Festlegungen, um Chancengleichheit, soziale Gerechtigkeit und ökologische Nachhaltigkeit zu sichern (Forum Bildung Digitalisierung 2024).

Das „Entscheiden“ ist für die Schul- und Bildungsverwaltung mit einer Vielzahl von Herausforderungen verbunden, die sich aus der Komplexität des Bildungssystems, den rechtlichen Rahmenbedingungen und den divergierenden Interessen der Beteiligten ergeben (Altmeppen/Maag Merki 2016):

- Zum einen ist die Bildungsadministration hierarchisch organisiert, so dass Entscheidungen auf verschiedenen Ebenen getroffen werden müssen, was mitunter zu langwierigen Abstimmungsprozessen und Unklarheiten in der Verantwortung führen kann. Zum anderen sind in vielen Situationen gesetzliche Vorgaben leitend. Diese wiederum unterliegen politischen und gesellschaftlichen Einflüssen.
- Des Weiteren muss die Bildungsadministration divergierende Interessen berücksichtigen (Eltern, Lehrkräfte, Schulträger, Schulleitungen u. v. a.). Zielkonflikte zwischen normativen Vorgaben, pädagogischen Bedürfnissen und begrenzten Ressourcen erschweren die Entscheidungsfindung (Amos 2020).
- Hinzu kommt die Herausforderung von Informations- und Zielasymmetrien gegenüber nicht kontrollierba-

ren Akteuren wie Eltern, Schulleitungen und Kooperationspartnern. Selbst vertragliche Regelungen bleiben unvollständig, was zu Rollenunklarheiten, falschen Erwartungen und neuen Unsicherheiten in Entscheidungsprozessen führen kann (Langer 2019).

„Gute“ Entscheidungen zu identifizieren, zu treffen und schließlich umzusetzen, ist im Kontext von Bildungsorganisationen besonders herausfordernd, da daraus häufig bedeutsame Konsequenzen für Dritte erwachsen (z. B. für weitere Bildungswege von Schülerinnen und Schülern, für berufliche Karrieren von Mitarbeitenden; Johnson/Kruse 2009). Mitunter sind die Faktoren für eine Aufgabe zahlreich, miteinander vernetzt, erscheinen intransparent und verändern sich im Lauf der Zeit. Insbesondere Führungskräfte in Bildungsorganisationen sehen sich mit Zeit- und Entscheidungsdruck konfrontiert (Findley 2015; Dederich/Kallenbach 2024).

Fundierte Entscheidungen zu treffen, ist eine anspruchsvolle menschliche Kompetenz, die in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen untersucht wird. So zeigt *Gigerenzer* in verschiedenen Studien auf, dass viele Menschen Schwierigkeiten haben, sich zu entscheiden, weil sie entweder nach absoluter Sicherheit streben oder die Verantwortung für mögliche Fehlentscheidungen vermeiden möchten. Die Angst vor Fehlern oder negativen Konsequenzen stellt dabei einen wesentlichen Faktor dar, der Entscheidungsprozesse verzögert oder sogar blockiert (Gigerenzer u. a. 2022). Im Kontext von Führungskompetenz wird die Fähigkeit zur Entscheidungsfindung zwar thematisiert, jedoch existieren hierfür nur wenige theoretische Modelle und Konzepte, insbesondere im Bereich pädagogischer Organisationen (Iberer/Warwas 2024).

### Entscheidungstheorien

Neben der Kognitionspsychologie und Verhaltensbiologie haben in jüngeren Forschungen mikro-ökonomische



Betrachtungen Aufmerksamkeit erlangt (beispielhaft Hertwig u. a. 2013). Im Zusammenspiel dieser Disziplinen hat sich die Entscheidungstheorie als ein Ansatz herausgebildet, die sich systematisch mit dem Entscheidungsverhalten von Individuen, Gruppen und Organisationen befasst. Als drei grundlegende Entscheidungstypen werden „Entscheiden unter Sicherheit“, „Entscheiden unter Ungewissheit“ und „Entscheiden unter Risiko“ beschrieben (Laux et al. 2019). Die theoretischen Modelle lassen sich grob in zwei Stränge unterscheiden (im Überblick z. B. Göbel 2018).

*Präskriptive (auch: normative) Entscheidungstheorien* basieren auf der Rational-Choice-Theorie und legen dar, wie Entscheidungen getroffen werden sollten, um optimal im Sinne einer Zielfunktion auszufallen. Sie betonen, dass umfassende Informationen gesammelt und systematisch analysiert werden sollten, um die beste Entscheidung zu treffen. Der Entscheidungsprozess basiert auf einer Abwägung der Vor- und Nachteile aller Entscheidungsalternativen (Reisenzein 2022).

Im Gegensatz dazu versuchen *deskriptive Entscheidungstheorien* mit Hilfe psychologischer und soziologischer Erkenntnisse zu erklären, wie Menschen Entscheidungen unter Risiko und Unsicherheit realiter treffen. Eine zentrale Figur ist dabei die begrenzte Rationalität, welche die Begrenztheit kognitiver Kapazitäten zur Informationsverarbeitung beschreibt. Dies führt zu Entscheidungen, die sich weitaus stärker an der subjektiven Zufriedenheit bzw. Genügsamkeit orientieren anstatt am Optimum aus den Entscheidungsalternativen. Des Weiteren zeigt die so genannte „Neue Erwartungstheorie“ auf, dass in Abweichung von den rationalen Modellen Entscheidungen häufig nicht strikt nach Vernunftkriterien getroffen werden, da auch Faktoren wie Risikoaversion und subjektive Wahrnehmungen eine bedeutende Rolle spielen (Kahneman/Tversky 1979).

## VUKA und BANI

Personen in verantwortlichen Positionen sehen sich immer häufiger mit undurchsichtigen und sich schnell verändernden Situationen konfrontiert. Derartig erschwere Bedingungen werden populär mit dem Akronym „VUKA“ beschrieben (von Ameln 2021):

- **Volatilität:** Ständige Veränderungen und Schwankungen in kurzen Zeitspannen erfordern die Fähigkeit, schnell auf neue Situationen zu reagieren. Entscheidungen müssen dann revidiert und Strategien angepasst werden.
- **Unsicherheit:** Instabile, flüchtige Zustände und geringe Vorhersehbarkeit von Ereignissen erschweren es, langfristig gültige Entscheidungen zu treffen.

- **Komplexität:** Die Vielzahl der Einflussfaktoren und ihre Wechselwirkungen erfordern die Fähigkeit, komplexe Probleme zu analysieren und zu lösen.
- **Ambiguität:** Unsichere und mitunter widersprüchliche Informationen erfordern die Fähigkeit, in mehrdeutigen Situationen Klarheit zu schaffen und tragfähige Entscheidungen zu treffen. Dies erfordert häufig kreative Problemlösungen (Cohen/March 1974).

Eine alternative Beschreibung bietet das BANI-Modell. Es verweist darauf, dass Systeme zunehmend fragil (brittle) sind, Entscheidungen von Angst geprägt werden (anxious) und Ursache-Wirkungs-Beziehungen nicht mehr linear (non-linear) oder unerklärlich (incomprehensible) erscheinen (Asirit 2023).

Fachkräfte und Leitungsverantwortliche müssen zunehmend in der Lage sein, Entscheidungen unter VUCA- bzw. BANI-Bedingungen zu treffen und dabei mögliche Risiken und Chancen abzuwägen. Aus einer philosophischen Perspektive vertritt *Heinz von Foerster* (1993) die Auffassung, dass eine Entscheidung erst dann als echte, Alternativen abwägende Entscheidung gilt, wenn sie prinzipiell unentscheidbar ist. Vielmehr sind die Entscheiderinnen und Entscheider zunächst gefordert, die Kriterien für ihre Wahl selbst zu definieren, bevor sie danach ihr Urteil fällen. Daraus folgt konsequenterweise, dass es keine final „richtige“ Entscheidung geben kann (vgl. auch von Foerster/Pörksen 1998).

## Entscheidungen treffen in Führungskontexten – Grundvoraussetzungen

Akteure in der Schul- und Bildungsverwaltung – sowohl in leitenden Positionen als auch wenn sie für spezifische Aufgaben Verantwortung tragen – stehen vor der Herausforderung, trotz oder gerade wegen der beschriebenen Unbestimmtheiten kontinuierlich Entscheidungen herbeizuführen. Ihre Rolle bringt es mit sich, dass sie mit vielfältigen, mitunter gegenläufigen Erwartungen umgehen müssen. So sollen sie beispielsweise die Gleichbehandlung aller Betroffenen sicherstellen, aber auch der Andersartigkeit im Einzelfall gerecht werden. Sie müssen die Balance zwischen professioneller Distanz und empathischer Nähe finden, stabile Strukturen und Prozesse für Lern- und Entwicklungsaufgaben sicherstellen und gleichzeitig durch Innovationen auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren. Zudem sollen sie nicht nur die aktuellen Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen berücksichtigen, sondern auch die mittel- und langfristigen Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf die Organisation einschätzen und im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung zukünftige Generationen einbeziehen (Iberer/Warwas 2024). Welche Fähigkeiten benötigt man, um diesen vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden?

Ein erster Hebel setzt an der Schwierigkeit an, dass Erwartungen oft nicht explizit formuliert oder dokumentiert sind. Eine zentrale Aufgabe in der Schul- und Bildungsverwaltung ist es daher, „wohl wissend, dass die Vision einer endgültigen Versöhnung der Gegensätze in der Realität kaum zu erreichen sein wird“ (Reinbacher 2016, 21), vorhandene Erwartungen aus unterschiedlichen Seiten möglichst transparent zu machen. Im Sinne des präskriptiv entscheidungstheoretischen Ansatzes erfordert die Vielzahl divergenter Interessen, ein aktives *Erwartungsmanagement* zu betreiben. Dieses umfasst die Aufgabe, Erwartungen realistisch zu definieren, dabei ggf. widersprüchliche Erwartungen aufzudecken und zu versöhnen, um auf dieser Basis gemeinsam tragfähige Ziele zu entwickeln. Dieses Vorgehen kann erheblich dazu beitragen, dass Zielstellungen von möglichst allen Beteiligten mitgetragen und Enttäuschungen vermieden werden (Rabe 2005).

In ähnlicher Weise betont das Konzept der *Kontextsensibilität*, dass verantwortliche Personen die Bedürfnisse möglichst aller Betroffenen so weit wie möglich nachvollziehen und angemessen darauf reagieren sollten. Dies bedeutet jedoch nicht, dass jeder geäußerte Wunsch automatisch berücksichtigt werden kann. Vielmehr erfordert es ein sorgfältiges Abwägen, inwieweit die vorgetragenen Argumente und Annahmen für die übergeordneten Ziele der Organisation bedeutsam sind (Jobst-Jürgens 2020).

Entscheidungskompetenz geht zudem in hohem Maße mit kommunikativen Fähigkeiten einher. Erst durch den Austausch und die Zusammenarbeit mit anderen Fachkräften lassen sich Problemstellungen aus unterschiedlichen Perspektiven analysieren und tragfähige Entscheidungsoptionen entwickeln (Kels/Kaudela-Baum 2019). Gerade in der Schul- und Bildungsverwaltung sind nicht nur Individualentscheidungen relevant, sondern auch Entscheidungsprozesse, bei denen mehrere Personen gemeinsam zur Lösung finden und Verantwortung übernehmen – etwa in Arbeits- oder Projektteams, bei Verhandlungen oder anderen kollaborativen Tätigkeiten.

Gerade unter unsicheren Entscheidungsbedingungen bleibt das *gründliche und systematische Sammeln* entscheidungsrelevanter Informationen eine zentrale Voraussetzung. Dazu gehören nicht nur nachvollziehbare und präzise Daten zur Sachlage, sondern auch ein fundiertes Verständnis der gesellschaftlichen, ökonomischen, politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen sowie nähere Kontextfaktoren, innerhalb derer sich die Ereignisse entwickeln oder bereits vollzogen haben. Mit zunehmender Komplexität einer Situation steigt die Zahl der zu berücksichtigenden Einflussgrößen ebenso wie die Zahl der beteiligten Akteure. Dabei stellt sich häufig die Herausforderung, dass selbst vermeintlich objektive Fakten aus unterschiedlichen Perspektiven interpretiert werden, ihre Quellen nicht immer verlässlich sind oder Interessen verschiedener – teils unbekannter – Akteure in die Bewertung einfließen.

Entscheidungsverantwortliche müssen daher in einem ersten Schritt abwägen, ob sie abwarten und eine Entscheidung gezielt verzögern, um auf belastbareres Wissen zu warten, oder ob sie trotz bestehender Unsicherheiten handeln. Letzteres kann erforderlich sein, um die operative Handlungsfähigkeit im System aufrechtzuerhalten, auch wenn die Entscheidungsgrundlage auf subjektiven Annahmen beruht und mit Risiken verbunden ist (Bleisch et al. 2021).

## Mit Überlegung oder intuitiv entscheiden?

Angeichts der zunehmenden Geschwindigkeit und Verdichtung von Entscheidungen einerseits und der Grenzen rationaler Entscheidungsfindung andererseits liegen aus dem Feld der Verhaltensökonomik verschiedene Ansätze vor, die eine breite Palette von Entscheidungstechniken einbeziehen. Ein populäres Modell stammt von *Kahneman* (2011), das zwei unterschiedliche Denksysteme beschreibt: In routinierten oder zeitkritischen Situationen, etwa in Notfällen, greift das sogenannte „System 1“. Entscheidungen werden hier intuitiv, automatisiert und mit Hilfe von Heuristiken getroffen. Im Gegensatz dazu arbeitet „System 2“ überlegt, bewusst und langsam, indem es Informationen reflektiert, überprüft und gegebenenfalls korrigiert. Diese beiden Systeme beeinflussen sich wechselseitig – so können beispielsweise aus wiederholten System-2-Prozessen mit der Zeit automatisierte Entscheidungsroutinen entstehen.

Für Entscheidungsverantwortliche ist es essenziell, einschätzen zu können, wann eine intuitive Entscheidung ausreicht und wann eine tiefere Analyse notwendig ist, um Fehleinschätzungen und kognitive Verzerrungen (Bias) zu vermeiden (Davis 2004). Welcher Modus in einer bestimmten Situation überlegen ist, lässt sich nicht pauschal beantworten: *Gigerenzer* zeigt in verschiedenen Studien, dass intuitives Entscheiden unter Unsicherheit oder Zeitdruck oft zu besseren Ergebnissen führt als eine umfassende Abwägung aller Alternativen (z.B. Gigerenzer 2007). Er argumentiert, dass Intuition insbesondere dann wirksam ist, wenn sie sich an Umweltgegebenheiten orientiert. In klar strukturierten Kontexten mit wiederkehrenden Mustern haben Menschen gelernt, durch Erfahrung effektive Heuristiken zu entwickeln. Eine zu ausführliche Analyse und systematisches Abwägen können in komplexen Situationen jedoch zu Überforderung und schlechteren Ergebnissen führen, ein Phänomen, das als „paralysis by analysis“ bekannt ist (Marx/Turner 2010).

Die Bedeutung von Erfahrung in Entscheidungsprozessen ist facettenreich und ambivalent. Einerseits bildet fundiertes Erfahrungswissen eine wesentliche Grundlage für qualitativ hochwertige Entscheidungen, insbesondere in komplexen und dynamischen Situa-

onen. Deshalb übernehmen im System der Schul- und Bildungsverwaltung zu Recht Fachkräfte häufig eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung anspruchsvoller Aufgaben (z.B. juristische Streitfälle, Gefährdungs- und Krisensituationen). Andererseits kann ein hoher Grad an Erfahrung auch Risiken mit sich bringen. Das Konzept der „Intelligenzfälle“ oder des „Erfahrungsparadoxons“ beschreibt das Phänomen, dass ein übermäßiges Vertrauen in die eigene Expertise zu kognitiven Verzerrungen und fehlerhaften Entscheidungen führen kann (Nussbaum/Sonderegger 2023). Besonders in Situationen, die durch Neuartigkeit, hohe Komplexität oder Dynamik gekennzeichnet sind, kann die Anwendung bewährter Routinen die Entwicklung innovativer und angemessener Lösungsstrategien erschweren. Zudem besteht die Gefahr, dass gewohnte Denkmuster oder kognitive Bequemlichkeit eine kritische Reflexion der Situation sowie der eigenen Annahmen verhindern. Um dem Erfahrungsparadox entgegenzuwirken, werden z.B. mehrere Personen an zentralen Entscheidungen beteiligt, sodass unterschiedliche Perspektiven in den Prozess einfließen können. Eine weitere wirksame Strategie besteht in der bewussten und regelmäßigen Reflexion eigener Entscheidungen, um mögliche Denkfehler zu erkennen und alternative Handlungsoptionen in Betracht zu ziehen.

## Orientierungspunkte der Entscheidungen in Bildungsorganisationen

Entscheidungsprozesse in pädagogischen Organisationen sind durch widersprüchliche Anforderungen, paradoxe Situationen und Dilemmata geprägt: Mehrere Pflichten stehen konträr zueinander, mögliche Folgen einer Handlungsoption bleiben schwer abschätzbar, oder externe Vorgaben widersprechen persönlichen Ansichten. In diesem Spannungsfeld kann der subjektive Eindruck entstehen, lediglich kraftlos auf bürokratische Richtlinien, wirtschaftliche Zwänge und gesellschaftlichen Druck zu reagieren, statt aus eigener professioneller Kraft handeln zu können (Brauckmann/Schwarz 2015).

Erkenntnisse aus der Entscheidungs- und Führungsforschung verdeutlichen, an welchen Eckpunkten Akteure in pädagogischen Organisationen sich orientieren können:

- (1) *Jenseits standardisierter Abläufe und Routinen gibt es keine Lösungsformeln.* Gerade in komplexen Entscheidungssituationen, bei denen weitreichende oder nicht revidierbare Konsequenzen drohen, existieren keine universellen Formeln für ein objektiv „richtiges“ Ergebnis. „Echte“ Entscheidungen sind durch prinzipielle Unentscheidbarkeit gekennzeichnet. Oft sind zu Beginn nur bruchstückhafte Informationen vorhanden und entscheidungsrelevante Kriterien bilden sich erst im Verlauf des Entschei-

dungsprozesses heraus. Es gilt mit den vorhandenen Informationen zu arbeiten, gezielt nach weiteren Erkenntnissen zu suchen und die Unsicherheit als Teil des Prozesses zu akzeptieren – auch wenn sie unangenehm ist.

- (2) *Bestehende Regeln müssen fortlaufend hinterfragt und alternative Lösungen in Betracht gezogen werden.* Angesichts der beschriebenen VUCA-Bedingungen kommen auch die Akteure in Bildungsorganisationen nicht umhin, bestehende Handlungsmuster zu hinterfragen. Die Bereitschaft, von etablierten Routinen abzuweichen, ist nicht nur Ausdruck von Führungskompetenz, sondern oft auch eine notwendige Bedingung für Entscheidungen. Mitunter erfordert dies auch den Mut zu „brauchbarer Illegalität“ (Kühl 2020), um sich aus Widersprüchen zu befreien.
- (3) *Entscheidungen basieren auf professionellen Werten und innerer Haltung.* „Innere Bindungen“ (Warwas 2017) sind essenziell für die Suche nach verlässlichen Entscheidungsmaßstäben. Sie dienen der Orientierung in unklaren Problemlagen, indem sie helfen, unterschiedliche Argumente zu bewerten und Ermessensspielräume für die Umsetzung bildungspolitischer Vorgaben sinnvoll zu nutzen (Militello et al. 2013).
- (4) *Pädagogisch wirksame Entscheidungen erfordern Teilhabe und Mitwirkung.* Entscheidungen in Bildungsorganisationen sind nicht isoliert zu betrachten, sondern entfalten ihre Wirkung in einem sozialen Kontext. Eine breite Einbindung von Betroffenen kann maßgeblich für die Akzeptanz und Wirksamkeit einer Maßnahme sein. Indem Entscheidungsbefugnisse von der Schul- und Bildungsverwaltung auf die Ebene unmittelbarer pädagogischer Prozesse (z.B. Schulleitung, Schulleitungsteams) delegiert werden, können Arbeitsbeziehungen, der vertrauensvolle Umgang mit Fehlern und das Engagement der Beteiligten gestärkt werden (Bormann 2024).

Diese vier Punkte umreißen das äußere Entscheidungssystem, mit dem sich Akteure in pädagogischen Organisationen auseinandersetzen müssen. Die Wahl einer spezifischen Entscheidungsstrategie kann sich dabei an bildlichen Markierungen orientieren: „Kopf“ steht für wissensbasiertes, strukturiertes Vorgehen und sorgfältige Abwägung. „Bauch“ symbolisiert intuitive Entscheidungen, die auf implizitem Erfahrungswissen und bewährten Heuristiken beruhen. „Herz“ repräsentiert die innere Verpflichtung gegenüber professionellen Werten und ethischen Grundsätzen. Der „Rücken“ steht für Überzeugungskraft, Durchhaltevermögen und Verlässlichkeit, insbesondere bei bereits getroffenen Entscheidungen.



Die Punkte (außen) und Symbole (innen) zeigen, dass erfolgreiche Entscheidungen nicht ausschließlich auf rationaler Abwägung basieren, sondern eine Kombination verschiedener Herangehensweisen erfordern. Während traditionelle Entscheidungsstrategien stark auf Planung, Prognose und Kontrolle setzen, zeigt sich in der Praxis mitunter, dass bislang unbekannte Problemlagen flexible und adaptive Vorgehensweisen erfordern. Ein Beispiel hierfür ist das Konzept der Effectuation (Sarasvathy 2009), welches die Handlungsfähigkeit des Einzelnen in den Mittelpunkt stellt. Anstatt auf detaillierte Vorhersagen oder umfangreiche Planung zu setzen, konzentriert sich der Entscheidungsprozess auf vorliegende Ressourcen und das, was unmittelbar beeinflusst werden kann. Dabei werden mögliche Verluste bewusst einkalkuliert und unerwartete Ereignisse nicht als Störung, sondern als Chance für neue Handlungsoptionen gesehen.

Professionelles Entscheiden entsteht erst durch das bewusste und reflektierte Zusammenspiel dieser verschiedenen Ansätze. Die skizzierten Orientierungspunkte können als Reflexionsanstoß und Diskussionsgrundlage dienen, etwa in Führungsteams oder in Vorbereitungsprogrammen auf Leitungspositionen. Sie können dabei unterstützen, die anspruchsvolle Daueraufgabe des Entscheidens zu analysieren, gemeinsam zu diskutieren und die eigene Entscheidungspraxis kontinuierlich weiterzuentwickeln. Für die die Schul- und Bildungsverwaltung gilt dies auf zwei Ebenen: einerseits für die eigene Entscheidungspraxis, andererseits in der Interaktion mit anderen Akteuren. Wenn beispielsweise eine Schulleitung eine schwierige Entscheidung trifft, kann das Schulamt bei Bedarf begleitend unterstützen und Feedback geben (Dedering 2021).

## Literatur

- Ameln, F. von: Führen und Entscheiden unter Unsicherheit. In: Zeitschrift Gruppe, Interaktion, Organisation (2021), H. 52, 567-577. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00607-4>.
- Brauckmann, S./Schwarz, A.: No time to manage? The trade-off between relevant tasks and actual priorities of school leaders in Germany. In: International Journal of Educational Management (2015), H. 29 (6), 749-765.
- Davis, S. H.: The Myth of the Rational Decision Maker: A Framework for Applying and Enhancing Heuristic and Intuitive Decision Making by School Leaders. Journal of School Leadership (2004), H. 14 (6), 621-652. <https://doi.org/10.1177/105268460401400602>.

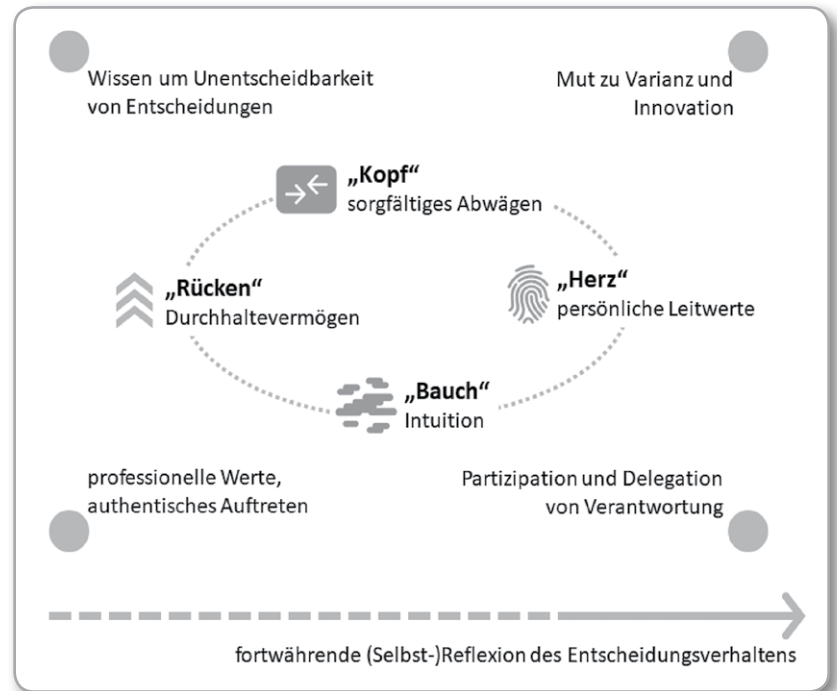


Abb. 1: Orientierungspunkte der Entscheidungen in Bildungsorganisationen

- Dedering, K.: Unterstützung von Schulen durch Schulaufsicht – Zur Ausdifferenzierung eines Handlungsfeldes. In: Zeitschrift für Bildungsforschung (2021), H. 11, 235-254. <https://doi.org/10.1007/s35834-021-00290-x>.
- Diedrich, M.: Die veränderte Rolle der intermediären Akteure. In: Klein, E. D./Bremm, N. (Hrsg.): Unterstützung – Kooperation – Kontrolle: zum Verhältnis von Schulaufsicht und Schulleitung in der Schulentwicklung. Wiesbaden 2020, 45-63.
- Foerster, H. von/Pörksen, B.: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. Heidelberg 1998.
- Gigerenzer, G.: Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München 2007.
- Iberer, U./Warwas, J.: Die Kunst des Entscheidens: Modelle und Methoden für Führungskräfte in pädagogischen Organisationen. In: Zeitschrift für ökonomische Bildung (2024), H. 13, 336-367. <https://doi.org/10.7808/zfoeb.2024.13.101>
- Kahneman, D.: Schnelles Denken, langsames Denken. München 2011.
- Warwas, J.: Schulleitung als „Herzensangelegenheit“. Zur Bedeutung von Werten in der Führungsarbeit. In: Hellmüller, P. (Hrsg.): Dokumentation der Interkantonalen Tagungen für Schulleiterinnen und Schulleiter (IKAS-Tagungen). 2017. <https://www.ikas-tagung.ch>.

Das ausführliche Literaturverzeichnis kann auf Anfrage zur Verfügung gestellt werden.

**Dr. Ulrich Iberer**  
Akademischer Mitarbeiter  
Pädagogische Hochschule Ludwigsburg  
[ulrich.iberer@ph-ludwigsburg.de](mailto:ulrich.iberer@ph-ludwigsburg.de)

**Prof.'in Dr. Julia Warwas**  
Professur für Wirtschaftspädagogik  
Universität Hohenheim  
[julia.warwas@uni-hohenheim.de](mailto:julia.warwas@uni-hohenheim.de)