

**Zeitschrift:** Infos & Akzente

**Herausgeber:** Pestalozzianum

**Band:** 6 (1999)

**Heft:** 2

**Artikel:** Schulleitung aufbauen : Gedanken zur "Architektur" der Führung einer Schule

**Autor:** Vaissière, Roger

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-917499>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 16.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Schulleitung aufbauen

# Gedanken zur «Architektur» der Führung einer Schule

Einer Baustelle gleiche das Bildungswesen zur Zeit, so sagt man. Die einen meinen es hoffnungsfroh, wenn es z.B. um den Aufbau der Fachhochschulen geht, die anderen mit besorgtem Unterton, weil noch nicht evident sei, ob das Neue auch besser als das Alte sei und ob die Pläne realisierbar seien. Ob das Bild von der Baustelle auf die Entwicklung von neuen Organisationsmodellen für die Schule zutrifft, sei dahingestellt. Es regt aber an, die Metapher des «Bauens», der Architektur etwas weiterzuspinnen und sie auf die Entwicklung neuer Führungs- und Organisationsmodelle in der Schule anzuwenden.

Von Roger Vaissière

Wenn man den Ausdruck «Schulleitung einrichten» verwendet, greift man auf das Bild der «Innenarchitektur» (der Möblierung?) zurück – und verkürzt die Thematik. Tatsache ist, dass in vielen Schulentwicklungsprojekten unter den Leitideen der Teilautonomie oder der Schulen mit Profil ein starker Akzent auf die Schulleitung gesetzt wird. Vielfach werden – wie im Kanton Zürich – Schulleitungen nicht einfach eingeführt und eingesetzt, sondern als ein Entwicklungsprojekt betrachtet, eben «aufgebaut». Die ersten Schulleitenden sind sozusagen Architektinnen und Architekten in eigener Sache und nicht einfach neue Möbelstücke in einem alten Bau. Oder anders ausgedrückt: Die Neueinrichtung «Schulleitung» sprengt den Rahmen des bisherigen Hauses. Die Architektur des Gebildes «Schule» wird künftig – mit einer Schulleitung – von aussen und innen neu gesehen werden. Sie wird von aussen deutlicher wahrnehm- und ansprechbar. Wenn die Renovation gelingt, werden die Innenräume

neu miteinander verbunden sein (z.B. durch offenere Räume und EDV-Vernetzung). Es wird leichter sein, gemeinsames Leben zu gestalten.

### Führen und Gestalten

Architektinnen und Architekten haben viele ähnliche Berufsprobleme wie Lehrkräfte und Bildungsplaner. Beide müssen die Widersprüchlichkeit des Menschen, die sich im Bedürfnis zeigt, *geführt zu werden und selbst zu führen*, mit in ihre Arbeit einbeziehen, also grundsätzlich akzeptieren. Beide haben Techniken entwickelt, um in diesem Widerspruch nicht aufgerieben zu werden. Im Folgenden sei versucht, eher assoziativ als systematisch im Hin und Her zwischen Bauen und Führen einigen Aspekten nachzugehen, die es möglich machen, mit diesem Widerspruch konstruktiv umzugehen. Diese Gedanken formuliere ich als Architektur-Laie (und -Liebhaber, was ja dasselbe bedeutet) und als Führungs-Erfahrener, der zwanzig Jahre lang in geleiteten Schulen un-

terrichtet hat und nun verantwortlich ist für ein Bildungsinstitut, das inmitten neuer Herausforderungen steht, die nur mit einem tiefgreifenden inneren (z.T. auch äusseren) Wandel bewältigt werden können. Sowohl in der aktiven wie in der passiven Führungsrolle habe ich erfahren, dass die Führungswelt zu vielschichtig und zu differenziert ist, als dass sie zwischen den Polen Leadership versus Moderator aufgespannt werden kann. Die Führungskultur einer Schule hat verschiedene Stockwerke, hat vertikal und horizontal ausgerichtete Räume, hat eine Wetter- und eine Sonnenseite, hat eine Statik und eine Ästhetik. Sie braucht Persönlichkeiten, die einen Gestaltungswillen haben (eine davon muss die Schulleiterin oder der Schulleiter sein), sie braucht aber auch ein Kollegium und eine Behörde, die ihre Schule gemeinsam leitet (und Persönlichkeiten, die Beschlüsse akzeptieren und umsetzen, nicht innerlich Nein zu ihnen sagen und trotzdem die Schule nicht verlassen).



## Raum schaffen

Leiten heisst Raum schaffen, heisst einen Rahmen schaffen, in dem Beziehungen aufgenommen und Arbeit verrichtet werden kann. Die Räume müssen gross genug sein, dass man sich darin bewegen kann, aber so klar konturiert (oder so klein), dass sie führen und man sich darin nicht verliert.

Ein Raum hat eine Aussenwelt und eine Innenwelt. Der berühmte Satz von Mario Botta «Ich baue nicht an einen Ort, ich baue einen Ort» macht deutlich, dass ein Spannungsfeld besteht zwischen dem Aussenraum und dem neuen Bau. Gute Architektur verändert vielfach die gewohnte Wahrnehmung und lässt uns den gesamten Raum (die Aussenwelt mit dem neuen Kubus) neu sehen. «Gebäude sind, ob Architekten es wollen oder nicht, Träger von Bedeutungen, auch dann, wenn sie bedeutungslos bleiben sollen» (Klotz 1987, S.14).

Führung gestaltet den Kontext einer Schule mit. Üblicherweise nennen wir diesen Teil der Leitungsaufgabe «Repräsentation». Damit ist aber viel mehr verbunden, als den Konvent an der Schulpflegsitzung zu vertreten und an Feiern die Gäste zu begrüßen. Schulleitende werden sehr bald Verantwortung für den Gesamtrahmen übernehmen, in dem die Schule steht, und aktiv in die kommunale und kantonale Bildungsdiskussion eingreifen. Wenn das Haus, das sie vertreten, wohlbestellt ist und wenn das Kollegium diesen Teil bewusst mitträgt, kann die «aussenpolitische» Mission der Schulleitenden der Schule nur zugute kommen.

Für die Menschen im «Aussenraum» (Eltern, Behördemitglieder, pädagogische Dienste, Lieferanten etc.) ist es wichtig, dass die «Fassade» gut lesbar ist. Sie müssen wissen, wo die Zugangswege sind, wo die «Fenster» Einblicke ins Innenleben gestatten, die einen Eindruck vermitteln, wie da gelernt, gearbeitet, gelebt wird. Sie brauchen geführte Kommunikation (Anschriften, Hinweise, Informationen, Gespräche), die die Bedeu-

tung des Innenlebens interpretierbar machen.

«Wenn ich ein Zimmer bauen soll, dann muss ich wissen, wie gross es sein soll, ob es rechteckig oder quadratisch sein soll, ob es auf den Flur gehen soll oder nicht.» Dieses scheinbar simple Zitat von Aldo Rossi (Rossi 1983) verweist auf die Bedingungen der Führung im Innern der Schule. Grundlegende Fragen stellen sich:

- Wer gehört dazu?
- Welche Formen braucht es für welchen Zweck?
- Welche Regelmässigkeit, Stabilität ist notwendig? Wie viel Offenheit ist erwünscht?

Strukturen (der Zusammenarbeit, des Zusammenlebens) stabilisieren und entlasten. Sie wirken aber manchmal formalistisch und bemüht. Ist die *assembly*, die tägliche Zusammenkunft aller Lernenden und Lehrenden der englischen Schulen ein erstrebenswertes Vorbild? Oder soll man nur zusammenkommen, wenn ein Anlass gegeben ist? Und in diesem Fall: Müssen alle dabei sein? Solche grundlegenden Fragen sind jetzt neu gestellt. Was kann uns die Architektur sa-

gen? «Weiche deiner Verantwortung nicht aus. Setze dich mit der Form auseinander, in ihr wirst du den Menschen wiederfinden» (Luigi Snozzi, 1989).

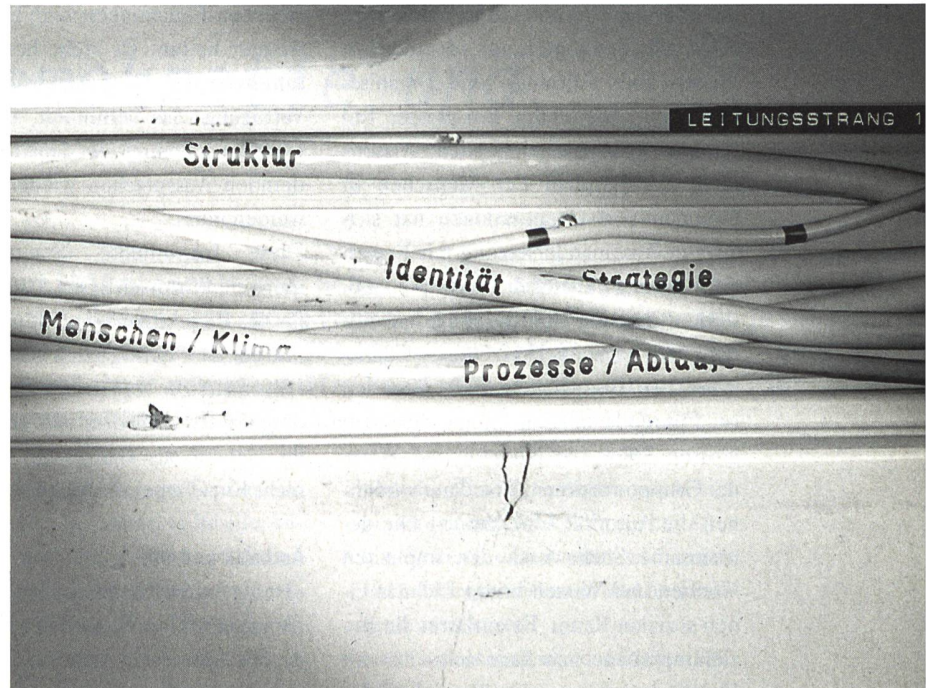
Im Unterschied zum Hausbau können Führungs- und Organisationsstrukturen immer wieder neu überprüft und verändert werden. Die Diskussion darüber sollte aber so geführt werden, wie wenn gebaut werden müsste. Dabei geht es nicht nur um die Mauern, die abschliessen, sondern um die Öffnungen, die Zugangswege der Beteiligten, die gesichert sein wollen.

## Licht

«Aber über allem ist Licht» (Snozzi, a.a.O.). Licht ist bekanntlich eine Grundkategorie der Architektur. Die Lichtführung leitet uns im Raum. Eine zentrale Metapher für Wahrheit ist das Licht. Die Suche nach dem Wissen über die eigene Organisation, die Suche nach der Wahrheit ist eine zentrale Führungskategorie.

Sie wird meistens abgehandelt unter dem Titel der Transparenz von Führungsentscheiden. Das Grundanliegen ist aber ein anderes: Insbesondere in ei-

Fotos Daniel Lienhard





ner Bildungsinstitution sollten sich möglichst alle Beteiligten am vorhandenen Wissen über Führungs- und Organisationsfragen orientieren. Ein grosser Teil unseres sozialpsychologischen Wissens über das Handeln der Menschen in Gruppen und Organisationen hat sich aus der Auseinandersetzung mit Fragen der Führung entwickelt. Wir wissen z.B. seither, dass die Führungsfrage nie nur eine der Persönlichkeit (des «Charismas», der Autorität) des/der Leitenden ist. Führende müssen immer zu einem grossen Stück die Normen und Werte der Gruppe vertreten. Erst dann wird ihnen die Autorität «zuerkannt». Die gemeinsame Suche nach den impliziten Normen und Werten bringt Licht in einen sozialen Raum. Es entlastet die Beziehungsebene, man kann sich selbst mit Humor begegnen. Aldo Rossi hat eindrücklich beschrieben, dass die Lichtführung in seinen Bauten (das Licht fällt vom Himmel und dringt in Gebäude ein) nicht «Erfindungen» eines genialen Künstlers sind, sondern Resultat von Beobachtungen, denen er nur eine entsprechende Bedeutung gegeben habe. Eine Forschergruppe, die Führungsprobleme in einer Ausbildungsabteilung eines Konzerns untersucht hat, empfiehlt denn auch, die Führungsentwicklung als gemeinsame Rekonstruktion der Führungswirklichkeit vorzunehmen. Die Beobachtung und Deutung des Alltags lässt die Führung einer Schule gemeinsam neu erfinden (Burla, Alioth et al. 1994).

## **Haustechnik und Raumklima**

Wir wissen es und erfahren es täglich positiv oder schmerzlich, dass das Klima, die «Stimmung» eine der wichtigsten Kategorien ist, die wir zur Beurteilung einer sozialen Organisation anwenden. Meist kann dieser Aspekt nur von den Mitgliedern einer Gruppierung erfasst, sicher nur von ihnen verstanden werden. Wie bei der Haustechnik auch können Instrumente, Apparaturen die Feinabstimmung zwischen Kälte und Wärme,

zwischen Feuchtigkeit und Trockenheit steuern helfen. Es steht heute Erfahrungswissen im Organisationsbereich zur Verfügung, das verhindert, dass es zu Überdruck kommt, der dann in stark fordernden Aussprachen wieder bewältigt werden muss.

Diese Instrumente (Standortbestimmungen, Prozessanalysen, Check-Listen für das Projektmanagement etc.) sollten mit der Zeit dem ganzen Kollegium als Hilfsmittel zur Verfügung stehen. Vorbedingung ist aber, dass alle gewillt sind, ihr Gebilde als Ganzes zu sehen und nicht Einzelaspekte absolut setzen.

## **Ästhetik und Stil**

«Ist die Achse stets ein architektonisches Zwangsmittel im Namen der Herrschaft; ist die Symmetrie stets ein Ordnungsmittel der Hierarchiefeststellung; muss die Verwendung einer Säule stets nostalgische Zuflucht bedeuten; ... Oder andersherum: Ist der offene Grundriss demokratisch?» (Klotz 1987, S.14).

Führung, die nur einen offenen Grundriss schafft, verdient ihren Namen nicht. Genau wie die Demokratie, die eine Exekutive braucht, die auch Ideen vorgibt, braucht eine Schule Leitende, die pädagogische und arbeitsorganisatorische Zielsetzungen entwickeln und deutlich wahrnehmbar zur Diskussion stellen. Selbstverständlich wird die Art und Weise der Entwicklung, Darstellung und Verarbeitung von Vorgaben immer im persönlichen Stil der Verantwortlichen wurzeln. Das gemeinsam Aufgebaute, die Schule in ihrer Gesamtheit, aber auch das innere System von Leitlinien und Regeln, die Charakteristik der Arbeits- und Gesprächsstile unterliegen auch ästhetischen Kategorien. Die Liebe zur Sache und die Identifikation mit der eigenen Schule wird erleichtert, wenn die eigenen ästhetischen Bedürfnisse (Harmonie oder Kontrast, Feintöne oder starke Koloristik, Eleganz oder Kraft etc.) eingebracht und verwirklicht werden können.

Führende dürfen diese Aspekte nicht

unterschätzen. Sie wirken unbewusst oft viel stärker als angenommen.

## **Mögliches und Unmögliches**

Der Vergleich zwischen Architektur und Führungsentwicklung einer Schule hat begrenzte Aussagekraft. Entscheidend ist aber folgendes: Wenn reine Ideale angestrebt würden, könnten kaum mehr Häuser gebaut werden. Das Nachbarhaus steht unverrückt und kann nicht für ein ideales Gesamtbild abgerissen werden. Noch so kompetente und engagierte Schulleitende können die ideale Schule nicht «machen». Aber genau so wie Bauleute können sie durch eine deutliche eigene Handschrift und durch die sensible Beachtung (und Diskussion) der Bedürfnisse der Geleiteten und des Umfeldes eine Schule weiterbauen, die für die «Bewohner» ein guter Lebensraum ist und die von aussen beachtet und geachtet wird.

## **Literatur**

- Burla, S.; Alioth A. et al. (1994): *Die Erfindung von Führung. Vom Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung*. Zürich (Verlag der Fachvereine).  
 DU, Heft 11 (1989): Luigi Snozzi und das Politische in der Architektur.  
 Klotz, H. (1987): *Moderne und Postmoderne. Architektur der Gegenwart*. Braunschweig (Vieweg).  
 Berlinische Galerie (Hrsg.) (1993): *Aldo Rossi – Architekt*. Berlin (Links).

**Roger Vaisière** ist Direktor des Pestalozzianums Zürich.

## **Inserat**

**Bücher für Schule und Unterricht**  
**BUCHHANDLUNG BEER**  
 St. Peterhofstatt 10. 8022 Zürich  
 Tel. 01 211 27 05 Fax 01 212 16 97