
Grundlagenfragen: Was heisst strategisch, was operativ?

Forum 10 - Symposium Personalmanagement im Bildungsbereich
Freitag, 16. Juni 2023, Campus PHZH

Stefanie Michel-Loher und Niels Anderegg

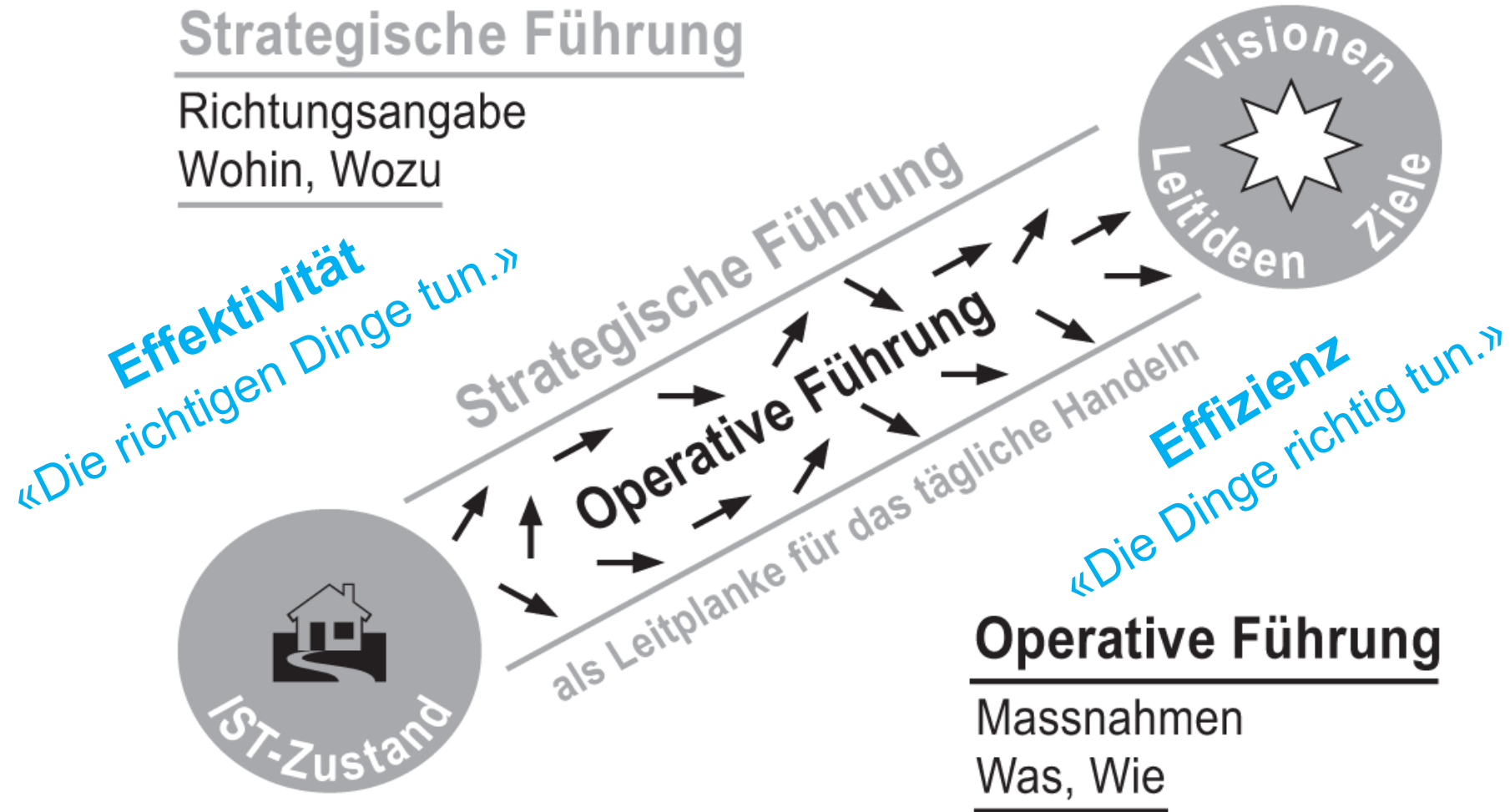
Definitionen strategische und operative Führung

«Strategie wird definiert als die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Massnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele» (Gabler Wirtschaftslexikon).

«Operative Führung nutzt ein gegebenes System zur Erreichung eines angestrebten Ziels. Strategische Führung gestaltet ein System, das zur Erreichung eines angestrebten Ziels genutzt werden soll» (Wicharz, 2018, 35).

«Die strategische Führung definiert durch die Wahl und Ausgestaltung der Koordinationsmechanismen die Rahmenbedingungen für die operative Führung» (Grote, 2012, 198).

Strategische ↔ Operative Führung



Grafik: Hannes Good, Concentria

Strategisch und operativ, operativ und strategisch

Die Idee, dass die Schulbehörde strategisch und die Schulleitung operativ führt, geht von einer nicht gegebenen Linearität aus und greift deshalb zu kurz.

Schulbehörden führen aus der Perspektive der Politik -> politische Führung, welche sich vorwiegend auf der strategischen Ebene einbringt. Schule wird damit demokratisch legitimiert (Kamm, Kamm und Anderegg 2023).



Funktion der verschiedenen Führungsebenen



<i>Ebene</i>	Normativ	Strategisch	Operativ
<i>Zweck</i>	Der Führung zugrunde gelegte Wertvorstellungen, generelle Ziele und Führungsprinzipien	Langfristige Zielvorstellungen für die Entwicklung der Schule zu einer guten Schule	Tägliche Führung und Aktionen
<i>Zeithorizont</i>	5–8 Jahre	3–5 Jahre	1–2 Jahre
<i>Instrumente</i>	Vision, Leitsätze, Leitbild	Legislaturziele, Schulprogramm	Aktionen, Jahresplan /-Ziele Massnahmen, Einzelprojekte

(Dubs 2019, 87, ergänzt Seitz/Capaul 2005, 119)

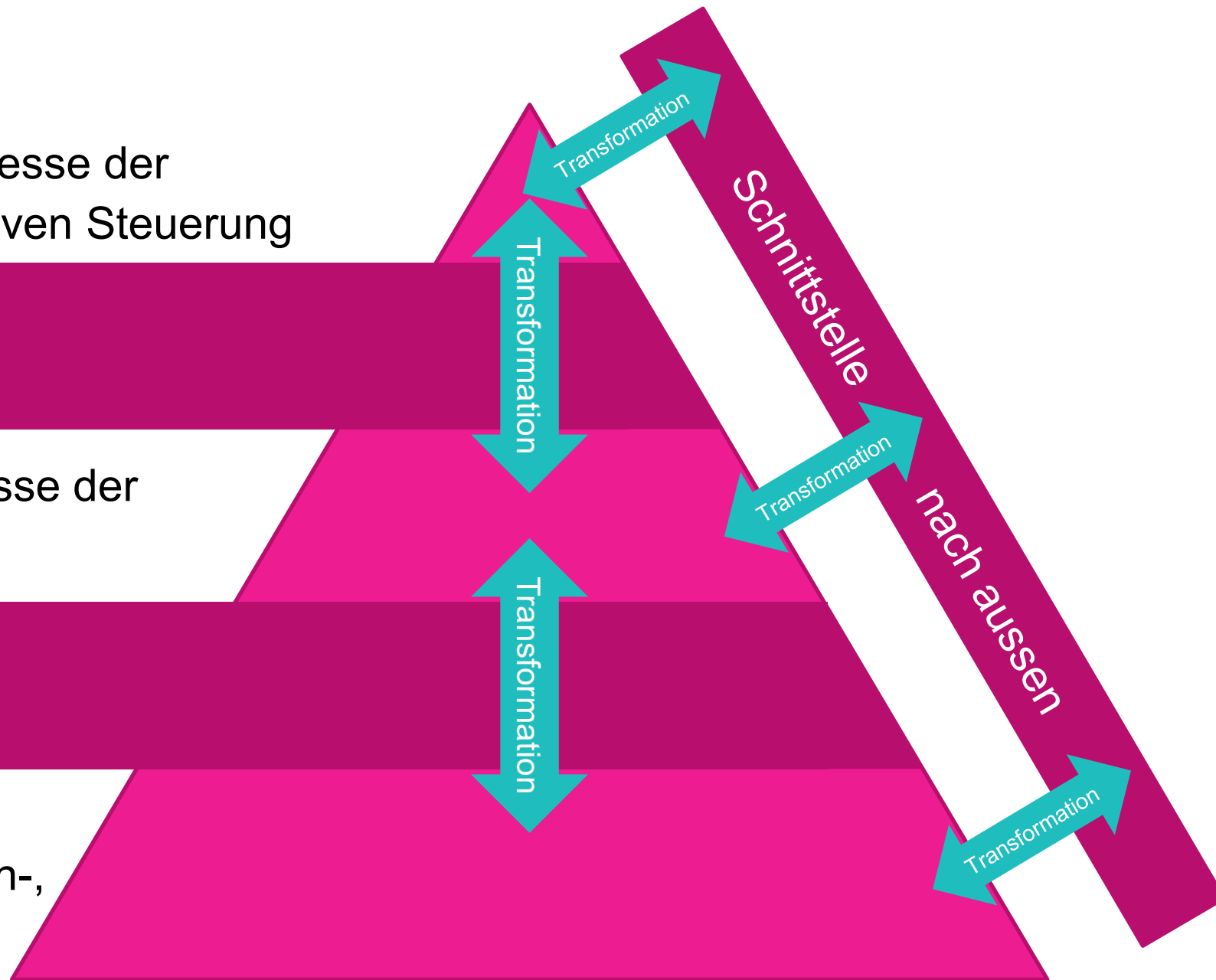
Makroebene: Prozesse der politischen, normativen Steuerung

Schnittstelle 1

Mesoebene: Prozesse der Schulführung

Schnittstelle 2

Mikroebene:
Unterrichts-, Klassen-,
Lehr-Lern-Prozesse



Darstellung des Steuerungsmodells (Pyramidenmodell) (angelehnt an Goetze und Zurwehme, 2016, 6)

Beispiel «Begabungsfördernde Schule»

Ziel/Vision

- Was verstehen wir unter einer begabungsfördernden Schule?
- Welche Erfahrungen gibt es von erfolgreichen begabungsfördernden Schulen?
- Welche Art von begabungsfördernden Schulen will ich?
- Welche Form von begabungsfördernden Schulen passt zu uns?



Beispiel «Begabungsfördernde Schule»

Strategie

- Auf welche Art und Weise können wir unsere Vision im Unterricht umsetzen?
- Wer und wie finanzieren wir unsere Vision?
- Wie gelingt es, alle Beteiligten für unsere Vision zu gewinnen?
- Welche Möglichkeiten haben wir mit Widerstand umzugehen?



Beispiel «Begabungsfördernde Schule»

Operation

- Umsetzung und Überprüfung der Neuerungen im Unterricht
- Verhandeln mit Geldgeber:innen
- Kommunizieren unserer Vision mit den entsprechenden Akteuren
- Aktion und Reaktion auf (möglichen) Widerstand
- Evaluation des Erreichen



Strategische Führung
muss von aussen
sichtbar sein.

Strategische Führung
braucht das
Commitment aller
Akteure.

Auf allen Ebenen wird
strategisch und
operativ geführt.

Strategische Führung
braucht Klarheit, Mut
und Ausdauer.

Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit

Niels Anderegg, niels.anderegg@phzh.ch
Stefanie Michel, stefanie.michel@phzh.ch

Pädagogische Hochschule Zürich
Zentrum Management und Leadership
Lagerstrasse 2, 8090 Zürich

www.phzh.ch/schulfuehrung
<https://blog.phzh.ch/schulfuehrung/>
www.schule-verantworten.education



Literatur

- Altrichter, Herbert, Peter Posch und Harald Spann. 2018. *Lehrerinnen und Lehrer erforschen ihren Unterricht*. 5. Auflage. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Dubs, Rolf. 2019. *Die Führung einer Schule: Leadership und Management*. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Franz Steiner Verlag.
- Goetze, Walter und Annikka Zurwehme, 2016. «Steuern auf Abstand – vertrauensfördernde Gestaltung der Schnittstelle Schule und Schulaufsicht.» *bwp@Berufs-und Wirtschaftspädagogik–online*, 31 (Dezember). Online verfügbar unter: [Ausgabe 31 \(Dez. 2016\) - bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online \(bwpat.de\)](#).
- Grote, Gudela. 2012. «Führung». In *Human Factors. Psychologie sicheren Handelns in Risikobereichen*, hrsg. v. Petra Badke-Schaub, Gesine Hofinger und Kristina Lauche. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kamm, Ivo, Franziska Kamm und Niels Anderegg. 2023. «Raum für Demokratie und die Rolle der Führung.» In *Demokratiepädagogik*, hrsg. v. Oliver Bokelmann. Wiesbaden: Springer (in Druck).
- Wicharz, 2018. *Strategie: Ausrichtung von Unternehmen auf die Erfolgslogik ihrer Industrie. Unternehmensstrategie – Geschäftsfeldstrategie – Konzernstrategie*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer.

