

Nicole Wespi

Pädagogische Hochschule Zürich, Zürich

Freiraum braucht Leitplanken

Wie agile Führung digitalitätsorientierte Transformationsprozesse ermöglicht

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2026.i3.a723>

Um Schulen im digitalen Wandel zukunftsfähig zu gestalten, schafft agile Führung gezielt Freiräume für Kreativität und Innovation: Sie setzt auf lernförderliche Rahmenbedingungen statt auf starre Vorgaben. Dieser Beitrag zeigt auf, wie drei zentrale Prinzipien diesen Transformationsprozess leiten können. Zum einen bündeln fokussierte Leitplanken die Energie des Teams, indem sie feste Systemvorgaben mit flexibel gestaltbaren Spielregeln kombinieren. Zum anderen setzt agile Führung auf echte Partizipation, bei der alle Betroffenen zu aktiven Mitgestaltenden werden. Schliesslich ermöglicht ein iterativ-inkrementelles Vorgehen ein schrittweises Lernen in Entwicklungszyklen. Das analoge Brettspiel ImaginEd dient dabei als geschützter Simulationsraum, um diese agilen Prinzipien praktisch zu erproben und konkrete Impulse für die Schule abzuleiten.

Digitalitätsorientierte Transformation, Agile Führung, Partizipation, ImaginEd

„Führung besteht in der Gestaltung von Rahmenbedingungen
und nicht in der direkten Steuerung von Personen.“
(Baecker, 2019)

Einleitung

Unsere Gesellschaft befindet sich durch die voranschreitende Digitalisierung und die damit verbundene zunehmende Dynamik in einem rasanten Wandel. Um Schüler*innen adäquat auf diese komplexe, schnellleibige Zukunft vorzubereiten, stehen auch Schulen als Organisationen vor der Aufgabe, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Kreativität und Innovation sind dabei längst kein Selbstzweck mehr, sondern eine Grundvoraussetzung für die Zukunftsfähigkeit von Schule. Gelingende Führung im digitalen Wandel steht damit im Kern vor der

Aufgabe, kreative Potenziale im Kollegium freizusetzen, zu strukturieren und nachhaltig in der Schule zu verankern.

Wenn Innovationen in Schulen Einzug halten sollen, stehen Schulleitungen häufig vor einem zentralen Spannungsfeld: Wie lässt sich eine Lern- und Arbeitskultur schaffen, die Eigeninitiative und kreative Ideen im Kollegium fördert, ohne dass diese Initiativen im Sande verlaufen oder Frustration erzeugen?

Eine mögliche Antwort auf diese Herausforderung liefert das Konzept der agilen Führung. Agil Führen ist nicht mit einer Laissez-faire-Führungskultur gleichzusetzen, die durch die Abwesenheit von Orientierung gekennzeichnet ist (Preußig & Sichart, 2023, S. 7). Vielmehr bezeichnet sie ein Führungshandeln, das Teams dazu befähigt, Veränderungsprozesse eigenverantwortlich, schrittweise und wirksam zu gestalten. Grundlage hierfür bildet die Erkenntnis aus der modernen systemischen postheroischen Führungsforschung. Die primäre Aufgabe von Führung in komplexen, dynamischen Umfeldern besteht nicht in der direkten Steuerung von Inhalten und Personen, sondern in der bewussten Gestaltung von organisationalen Rahmenbedingungen (Baecker, 2019; Uhl-Bien & Arena, 2018). Innovation wird in diesem Verständnis häufiger durch starre Systemgrenzen gehemmt als durch fehlendes Engagement der Akteur*innen.

Ausgehend von theoretischen Impulsen zu Digital Leadership und von drei Handlungsprinzipien agiler Führung zeigt dieser Beitrag, wie eine flexible Rahmengestaltung gelingen kann. Diese Prinzipien werden in den Mechanismen des analogen Brettspiels ImaginEd¹ veranschaulicht. Die Wahl fällt bewusst auf ImaginEd, da dieses Spiel einen niederschweligen Zugang bietet, um agiles Führungshandeln im Kontext des digitalen Wandels direkt erfahrbar zu machen. In einem ersten Schritt geht es bei diesem Spiel darum, dass das Schulteam seine fiktive Schule der Zukunft kreativ und spielerisch entwickelt. In einem zweiten Schritt leitet die Schule daraus konkrete Entwicklungsimpulse ab und setzt diese um.

Erstes Prinzip: Fokussierte Leitplanken – Freiheit durch Struktur

Die Organisationsforschung zeigt, dass Innovationsprozesse spezifische, verbindliche „constraints“ (frei übersetzt: Leitplanken) benötigen, um wirksam zu sein (Acar et al., 2019): Solche Leitplanken bündeln die Energie des Kollegiums auf das Wesentliche. Ohne sie zerfasern Innovationen schnell. Werden Leitplanken jedoch zu eng gesteckt oder Ergebnisse vorweggenommen, ersticken Eigeninitiative und Motivation im Keim.

Fokussierte Leitplanken definieren unmissverständlich das Spielfeld und die Spielregeln, überlassen die konkrete Lösungsfindung jedoch der Expertise des Kollegiums. Fokussierte Leitplanken lassen sich in zwei Arten unterteilen:

1. Nicht verhandelbare Leitplanken (Systemvorgaben): Dies sind Rahmenbedingungen, die vom übergeordneten System verbindlich festgelegt sind, wie z.B. rechtliche Bestimmungen, Vorgaben des Lehrplans oder Budgets.
2. Gestaltbare Leitplanken: Dies sind v.a. prozessuale Spielregeln, die auf Schulebene festgelegt werden, wie z.B. zeitliche Einschränkungen (Timeboxing), Arbeitsformen, definierte Zielrahmen.

Die konkrete Ausgestaltung der Leitplanken variiert von Projekt zu Projekt und verändert sich je nach Arbeitsphase (Acar et al., 2019, S. 19). Zentral für Schulleitungen ist eine transparente Auslegeordnung zu Beginn: Eine transparente Benennung nicht verhandelbarer Systemvorgaben schafft hierbei Orientierung und beugt Fehlererwartungen vor. Echter Handlungsspielraum entsteht dort, wo gemeinsam mit dem Kollegium gestaltbare Leitplanken definiert oder bewusst offengelassen werden.

Veranschaulichung des Prinzips am Brettspiel ImaginEd

Das Prinzip der fokussierten Leitplanken ist integraler Bestandteil des Spiels ImaginEd. Das Spiel bietet keine inhaltlichen Lösungen für die Schule der Zukunft, sondern definiert ein Regelwerk für Spielzugabläufe, stellt Herausforderungen und legt eine begrenzte Anzahl an Aktionsmöglichkeiten sowie Zeitfenster fest. Durch die Zeiteinschränkung entsteht ein hoher Handlungs- und Entscheidungsdruck, der den inneren Kritiker der Spieler*innen ausschaltet, da in den knappen Zeitfenstern schlicht der Raum fehlt, Ideen lange auf ihre Perfektion hin zu hinterfragen. Das fördert den Mut, unfertige Gedanken zügig einzubringen und Ideen pragmatisch umzusetzen. Das Spiel verdeutlicht Schulleitungen, dass gute Führung in einem komplexen Umfeld wie der Schule bedeutet, verbindliche Spielregeln zu definieren, ohne jeden Handlungsschritt der Mitspielenden steuern zu wollen.

Zweites Prinzip: Echte Partizipation – Betroffene zu Gestaltenden machen

Agile Führung geht über das Verteilen von Führungsverantwortung („distributed leadership“; Spillane, 2005) hinaus. Wer Innovationen top-down verordnet oder nur an erweiterte Führungsgremien delegiert, erzeugt im Rest der Organisation oft Passivität oder Abwehr. Das agile Führungsverständnis von Partizipation basiert auf dem Prinzip der Betroffenenzentrierung: Sämtliche Akteur*innen des Lebensraums Schule – Lehrpersonen, Schulleitungen, Fachpersonal und je nach Projekt auch Schüler*innen sowie Eltern – werden als Expert*innen ihrer eigenen Lebens- und Arbeitsrealität aktiv in den Entwicklungsprozess eingebunden (siehe u.a. Buhren & Rolff, 2025). Innovation wird somit nicht für eine Schule entwickelt, sondern mit den Menschen, die sie täglich gestalten und erleben. Gelebt wird eine echte Partizipation, die Betroffene zu Mitgestaltenden macht.

Veranschaulichung des Prinzips am Brettspiel ImaginEd

Das Prinzip der echten Partizipation zeigt sich im Brettspiel ImaginEd auf zwei Ebenen: Beim Spielen selbst verhandeln die unterschiedlichsten Rollen am Tisch gleichberechtigt Zukunftsszenarien. Schüler*innen, Lehrpersonen, Schulbehörden und Schulleitungen agieren im Spiel auf Augenhöhe als Gestaltungspartner*innen. Zudem erfolgte die Entwicklung von ImaginEd selbst nach dem Prinzip des „Participatory Designs“ (Sanoff, 2022). Das Projektteam hat das Spiel in agilen Sprints – in kurzen, fokussierten Entwicklungs- und Testzyklen – gemeinsam mit Schulteams mehrerer Schulen entwickelt, um die Perspektiven der realen Schulwelt nahtlos einzubinden.

Drittes Prinzip: Iterativ-inkrementelles Handeln – schrittweise wirksam

Innovative Projekte scheitern in der Praxis auch immer wieder an einem „Big Bang“-Anspruch: Dem Versuch, tiefgreifende Transformationen in einem einzigen, grossen Wurf mit dem Anspruch sofortiger Perfektion umzusetzen. Dies führt nicht selten zu Überforderung und Widerständen. Agile Führung setzt diesem Perfektionsdruck ein iterativ-inkrementelles Vorgehen entgegen (Brown, 2008, S. 4).

Bei diesem Vorgehen greifen zwei eng miteinander verzahnte Wirkungsweisen:

- Iterativ (in Zyklen/Schleifen lernen): Die Entwicklung und Erprobung erfolgt in kurzen, wiederkehrenden Entwicklungs- und Feedbackschleifen (Iterationen).
- Inkrementell (schrittweise aufbauend): Die grosse Transformationsvision wird in überschaubare, funktionsfähige Teilschritte (Inkremente) zerlegt. Statt jahrelang an einem Gesamtkonzept zu feilen, werden frühzeitig kleine Bausteine im Schulalltag erprobt.

Agile Führung verlagert den Schwerpunkt somit von der starren Planerfüllung hin zu einer kontinuierlichen Lern- und Anpassungsfähigkeit der Organisation.

Veranschaulichung des Prinzips am Brettspiel ImaginEd

Die Umsetzung dieses Prinzips zeigt sich in ImaginEd auf zwei Ebenen: Bei der Entwicklung des Spiels war die Vorgehensweise iterativ und inkrementell. Ein Prototyp des Spiels wurde rasch in der Schulpraxis getestet. Die Rückmeldungen wurden strukturiert und Schritt-für-Schritt eingebaut und anschliessend erneut getestet. Dabei wurde nicht alles nach der ersten Iteration auf den Kopf gestellt, sondern es wurden bewusst einzelne Aspekte angepasst und diese erneut getestet. Auch beim Spielen von ImaginEd zeigt sich dieses Prinzip mehrfach. Die Schule der Zukunft wird Schritt für Schritt entwickelt und am Ende des Spiels, beim Transfer, wird bewusst eine Idee aus dem Spiel an der eigenen Schule umgesetzt; mit dem Auftrag,

sich nach der Umsetzung erneut zu treffen, zu reflektieren und nächste Schritte in Angriff zu nehmen.



Abbildung 1: Das Spiel ImaginEd im Einsatz. Quelle: PH Zürich / Elijah Rietmann. Lizenziert unter CC BY-NC-ND 4.0

Kritische Reflexion & Grenzen agiler Führung im Schulsystem

So wertvoll agile Denkweisen für das Ermöglichen von Innovationen an Schulen auch sind und so anschaulich das Spiel ImaginEd diesen Denkraum erlebbar macht: Transformationsprozesse finden nicht auf einem Spielbrett unter geschützten Bedingungen statt. Die Übertragung agiler Prinzipien in die schulische Praxis stösst auf systemische Grenzen und Fallstricke, die eine reflektierte Führungsperson antizipieren muss.



Abbildung 2: Die Schulleitung als Ermöglicherin. Quelle: PH Zürich / Elijah Rietmann. Lizenziert unter CC BY-NC-ND 4.0

Das Dilemma der Ambidextrie: Verwaltung vs. Innovation

Schule ist in einer permanenten Doppelrolle gefordert, die häufig als Ambidextrie (O'Reilly & Tushman, 2013) bezeichnet wird. Ähnliche Konzepte sprechen auch von „beidhändiger Führung“ oder „paradoxe Führung“ (vgl. Bruch & Barton, 2023). Auf der einen Seite steht der Auftrag, den Alltag möglichst fehlerfrei und effizient zu verwalten z.B. Organisation und Umsetzung der Tagesstrukturen, Stundenpläne erstellen, Zeugnisse ausstellen sowie Abwesenheiten administrieren. Hier sind meist klassisch-hierarchische Steuerung, Standards und Stabilität essenziell. Auf der anderen Seite steht der Anspruch nach Innovation und Exploration – das agile Erproben neuer Projekte z.B. pädagogischer Formate oder digitaler Lernszenarien.

Herausforderungen entstehen insbesondere dann, wenn versucht wird, agiles Handeln flächendeckend über sämtliche organisationalen Aufgabenbereiche zu stützen. Die Führungsaufgabe besteht folglich darin, unterscheiden zu können: Wo braucht das System Verlässlichkeit und wo braucht es agile Freiräume?

Die Gefahr der Pseudopartizipation

Das agile Prinzip der echten Partizipation, bei der Betroffene zu Gestaltenden gemacht werden, erfordert in Schulen den Aufbau und die Pflege psychologischer Sicherheit

(Edmondson, 2018/2026) über alle Ebenen hinweg. Echte Partizipation bedeutet nicht, funktionale Rollen oder Verantwortlichkeiten aufzuheben. Es geht vielmehr darum, einen Raum zu schaffen, in dem abweichende Meinungen, Bedenken oder unfertige Ideen von allen Beteiligten offen geäußert werden können, sei es im Schulteam gegenüber der Schulleitung oder im Unterrichtsetting zwischen Schüler*innen und Lehrpersonen. Wo eine von gegenseitigem Respekt geprägte Kommunikationskultur herrscht, steht ein kritischer, konstruktiver Diskurs nicht im Widerspruch zur bestehenden Rollenstruktur: Alle Akteur*innen können auf Augenhöhe um die besten Lösungen ringen, ohne befürchten zu müssen, dass dies negative Konsequenzen für ihre Rolle, Beurteilung oder Beziehung nach sich zieht. Partizipation verkommt so nicht zur Pseudopartizipation, sondern wird zu einem relevanten Aspekt für eine nachhaltige Schulkultur.

Die Grenzen des Simulationsraums

Als geschützter Raum im Sinne eines „Magischen Kreises“ (Huizinga, 1938/1981) dient ein Spiel wie ImaginEd keineswegs als vollwertiger Ersatz für reale Transformationsprozesse einer Schule. Es fungiert vielmehr als zeitlich begrenzter, kreativer Raum, für die gemeinsame, lustvolle Entwicklung tragfähiger Zukunftsbilder, die kollektive Reflexion und nicht zuletzt das Stärken des Wir-Gefühls. Ein Spiel vereinfacht Komplexität bewusst, um zugrundeliegende Dynamiken überhaupt erst erfahrbar zu machen. Der Mehrwert für den Schulalltag ist dabei zweifach: Einerseits entstehen beim Spielen Entwicklungsimpulse, die direkt in den Schulalltag einfließen. Andererseits macht das Spiel erfahrbar, wie kreativ und innovativ man gemeinsam in kurzer Zeit sein kann und wie wichtig Rahmenbedingungen und kleine Lernschleifen für das Handeln unter realen Bedingungen sind.

Fazit

Agile Führung bedeutet folglich nicht, die Schule komplett umzukrempeln. Es geht vielmehr darum, Passung (Fit) herzustellen: Die Schulleitung muss unterscheiden können, wo klare, klassische Vorgaben Entlastung und Sicherheit schaffen und wo agile Freiräume mit fokussierten Leitplanken die nötige Energie für echte Innovation freisetzen. So eingesetzt kann agile Führung eine grosse Bereicherung für ein Schulteam sein. Das Spiel ImaginEd kann dabei helfen, Freiräume zu identifizieren und mit Leben zu füllen.

Literaturverzeichnis

Acar, O. A., Tarakci, M., & Van Knippenberg, D. (2019). Creativity and Innovation Under Constraints: A Cross-Disciplinary Integrative Review. *Journal of Management*, 45(1), 96–121.
<https://doi.org/10.1177/0149206318805832>

- Baecker, D. (2019). Dirk Baecker über „Führung“. In A. Wesenauer, J. Oberneder, & P. Reinbacher (Hrsg.), *Wie Governance gelingen kann: Auf der Suche nach Antworten mit Dirk Baecker und Friedrich Glasl* (S. 45–54). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24114-8>
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*.
- Bruch, H., & Barton, L. (2023). Leadership im Umbruch: Fünf Trendlinien einer modernen Führung. *Personalführung*, 16–23.
- Buhren, C. G., & Rolff, H.-G. (Hrsg.). (2025). *Handbuch Schulentwicklung: Beratung und Begleitung* (1. Auflage). Julius Beltz.
- DeepL SE. (2026). *DeepL Write* (Version 2026) [KI-Schreibwerkzeug]. <https://www.deepl.com/de/write>
- Edmondson, A. C. (2026). *Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen* (M. Kauschke, Übers.; 5. durchgesehener Nachdruck). Verlag Franz Vahlen. (Ursprünglich erschienen 2018)
- Google. (2026a). *Gemini* (Version 2026) [Large Language Model]. <https://gemini.google.com>
- Google. (2026b). *Gemini Notebook* (Version 2026) [Large Language Model]. <https://notebooklm.google.com/>
- Huizinga, J. (1981). *Homo ludens: Vom Ursprung der Kultur im Spiel* (H. Nachod, Übers.; 28. Auflage). Rowohlt Taschenbuch Verlag. (Ursprünglich erschienen 1938)
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2285704>
- Preußig, J., & Sichart, S. (2023). *Agiles Führen; Aktuelle Methoden für moderne Führungskräfte*. HAUFE.
- Sanoff, H. (2022). Participatory Design. *Journal of Design, Planning and Aesthetics Research*, 2. <https://doi.org/10.55755/DepArch.2022.8>
- Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143–150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>

Anmerkungen

¹ Das Brettspiel ImaginEd wurde im Rahmen der Digitalisierungsinitiative der Zürcher Hochschulen (www.dizh.ch) von der Pädagogischen Hochschule Zürich (PHZH) und der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK) entwickelt (weitere Informationen unter: www.imagined.ch). Ziel des Spiels ist, Schulteams dazu anzuregen, die Schule der Zukunft neu zu denken.

Anmerkungen zum Einsatz Künstlicher Intelligenz

Für den vorliegenden Beitrag wurden die KI-Tools Gemini (Google, 2026a) und DeepL Write (DeepL SE, 2026) verwendet, um selbst verfasste Texte sprachlich zu überarbeiten. Zudem wurde Gemini Notebook (Google, 2026b) zur ersten Orientierung und Erschliessung der gewählten Fachliteratur eingesetzt. Sämtliche KI-Vorschläge wurden von der Autorin kritisch geprüft und überarbeitet. Die inhaltliche Verantwortung liegt vollständig bei der Verfasserin.

Autorin

Nicole Wespi, Lic.rer.soc.

Seit 2020 Co-Lehrgangsleiterin des CAS Digital Leadership in Education sowie Dozentin im Zentrum Medienbildung und Informatik an der Pädagogischen Hochschule Zürich. Davor Lehrerin und Projektleiterin in unterschiedlichen Institutionen. Sie gehört dem Projektteam von ImaginEd an und beschäftigt sich u.a. mit agilen Führungs- und Managementmethoden im Bereich digitalitätsorientierter Transformationsprozesse.

Kontakt: nicole.wespi@phzh.ch