

# Inhalt

Vorwort . . . . .	9
Hinweise zur Nutzung des Buches . . . . .	13
1. Organisationsmodelle und Organisationstheorie . . . . .	15
1.1 Grundlegende Vorstellungen von Organisation und Unternehmen . . . . .	15
1.1.1 Aufbau- und Ablauforganisation . . . . .	16
1.1.2 Organisation als Maschine (bürokratische und mechanistische Organisation) . . . . .	17
1.1.3 Organisation als Organismus und Sozialsystem (organische und sozialorientierte Organisation) . . . . .	20
1.1.4 Organisation als vernetztes System . . . . .	21
1.2 Formen der Organisationsstruktur . . . . .	24
1.2.1 Lineare Strukturformen . . . . .	24
1.2.2 Vernetzte Strukturformen . . . . .	27
1.2.3 Projektorientierte Strukturformen . . . . .	29
1.2.4 „Tatsächliche“ Strukturformen und ihre Ablauforganisation . . . . .	32
1.3 Organisation als Kultur und als politisches System . . . . .	35
1.3.1 Organisationskultur . . . . .	35
1.3.2 Organisation als politisches System . . . . .	38
1.4 Organisationsformen von Schule . . . . .	40
1.4.1 Was für eine Organisation ist Schule? . . . . .	40
1.4.2 Schule als demokratische Organisation? . . . . .	46
2. Produkt, Produktplatzierung und Marktorientierung . . . . .	49
2.1 Die Produkte von Schule . . . . .	49
2.1.1 Dienstleistungen, Produkte und Produktqualität . . . . .	49
2.1.2 Die Produktpalette von Schule . . . . .	51
2.1.3 Bildung, Wissen und Kompetenzen als Inhaltsstoffe des Produktes . . . . .	58
2.1.4 Produkte und Organisationsform . . . . .	62
2.2 Anspruchsgruppen, Märkte und Vermarktung . . . . .	63
2.2.1 Markt, Kunden und Anspruchsgruppen (Stakeholder) . . . . .	63
2.2.2 Absatzchancen und Vermarktungsstrategien . . . . .	69
2.2.3 Produkt, Markt und Schulform . . . . .	71
2.2.4 Produktentwicklung und -forschung . . . . .	73
2.2.5 Werbung und Vermarktung . . . . .	75

3. Aufgaben und Rollen in der Organisation . . . . .	79
3.1 Personalpolitik und Personalmanagement . . . . .	79
3.1.1 Einstellungspraxis und Grenzen personeller Maßnahmen . . . . .	79
3.1.2 Assessments, Audits und Kompetenzevaluation . . . . .	82
3.2 Mögliche Aufgaben und Rollen in der Organisation . . . . .	84
3.2.1 Das grundlegende Menschenbild . . . . .	84
3.2.2 Entscheidungs- und Aufgabenbereiche . . . . .	87
3.2.3 Arbeitsplatz- und Aufgabenbeschreibungen . . . . .	93
3.2.4 Rollen- und Aufgabenverteilung . . . . .	95
3.3 Mögliche Aufgaben und Rollen in Teams . . . . .	97
3.3.1 Teamrollen . . . . .	97
3.3.2 Teamleitung . . . . .	101
3.4 Einführung von Teamarbeit und Phasen der Teamentwicklung . . . . .	104
3.4.1 Grundregeln für Teamarbeit . . . . .	104
3.4.2 Phasen der Teamentwicklung . . . . .	106
3.4.3 Teamarbeit an Schulen . . . . .	108
4. Organisations- und Mitarbeiterführung . . . . .	111
4.1 Definitionen von Führung . . . . .	111
4.2 Einflussfaktoren gelingender Organisation und Führung . . . . .	118
4.2.1 Innere und äußere Einflussfaktoren . . . . .	118
4.2.2 Aufgaben von Management . . . . .	120
4.2.2 Erfolgsfaktoren gelingender Organisation und Führung . . . . .	123
4.2.4 Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte . . . . .	125
4.3 Führungsstile . . . . .	128
4.3.1 Beziehungs- und Aufgabenorientierung . . . . .	129
4.3.2 Die situative Ausprägung von Führungsstilen . . . . .	130
4.3.3 Situative Führung . . . . .	134
4.3.4 Rollendilemmata von Führung . . . . .	135
4.4 Interaktionsbezogene Faktoren gelingender Führung . . . . .	137
4.4.1 Führungsmotive und Macht . . . . .	137
4.4.2 Mikropolitik . . . . .	139
4.4.3 Entscheidungsfindung . . . . .	142
4.4.4 Austausch mit Mitarbeitern . . . . .	145
4.4.5 Transaktionale, transformationale und charismatische Führung . . . . .	148
4.4.6 Symbolische Führung . . . . .	152
4.5 Systemische Führung . . . . .	153
4.5.1 Systemisches Denken im Management . . . . .	154
4.5.2 Handlungs- und Einflussfelder . . . . .	156
4.6 Die Rolle der Lehrkraft als Führungskraft . . . . .	157

---

5. Organisationsführung zwischen Effektivität und Humanität . . . . .	161
5.1 Bedürfnisse, Motive und Motivation . . . . .	161
5.1.1 Bedürfnisse und Motive . . . . .	161
5.1.2 Motivation und Motivationspotenziale . . . . .	163
5.1.3 Verhalten zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation . . . . .	165
5.1.4 Lohn und Anerkennung . . . . .	166
5.2 Humanisierung von Arbeitsbedingungen . . . . .	170
5.2.1 Kriterien humaner Arbeit . . . . .	171
5.2.2 Arbeitsrecht und Betriebsverfassung . . . . .	175
5.2.3 Aufgabenvielfalt und Autonomie . . . . .	176
5.2.4 Kriterien und Rahmenbedingungen autonomer Arbeit . . . . .	179
5.2.5 Empowerment . . . . .	181
5.2.6 Heterogenität, Vielfalt und Diversity Management . . . . .	183
5.3 Identität und Identifikation . . . . .	187
5.3.1 Identität . . . . .	187
5.3.2 Identifikation und Bindung . . . . .	190
5.3.3 Identifikations- und Bindungsebenen . . . . .	193
5.4 Stress, Abwehrmechanismen und Copingstrategien . . . . .	197
5.4.1 Stressfaktoren und Ressourcen . . . . .	197
5.4.2 Abwehrmechanismen und Copingstrategien . . . . .	201
5.4.3 Kontraproduktives Verhalten . . . . .	204
6. Steuerung und Begleitung von Prozessen in Organisationen . . . . .	207
6.1 Zielformulierung, Zielvereinbarung und Projektarbeit . . . . .	207
6.1.1 Kriterien guter Zielformulierungen . . . . .	207
6.1.2 Zielvereinbarungen . . . . .	209
6.1.3 Strategiefokussierte Ziele: Die Balanced Scorecard . . . . .	210
6.1.4 Fehler bei der Zielformulierung . . . . .	212
6.1.5 Projekte und Projektarbeit . . . . .	214
6.2 Feedback, Personalgespräch und Bewertung . . . . .	216
6.2.1 Feedback . . . . .	217
6.2.2 Personalgespräche und Leistungsbewertung . . . . .	221
6.3 Konfliktmanagement, Fortbildung und Beratung . . . . .	225
6.3.1 Konfliktmanagement und Konfliktklärung . . . . .	225
6.3.2 Fortbildung, Beratung, Supervision und Coaching . . . . .	229
7. Organisationsentwicklung und Change Management . . . . .	235
7.1 Qualität als ein zentrales Ziel von Veränderungsprozessen . . . . .	236
7.1.1 Qualität und Qualitätsmanagement . . . . .	237
7.1.2 Schuleffektivität: Erfolgsbedingungen „guter Schulen“ . . . . .	240
7.1.3 Schulqualität und Qualitätsmanagementsysteme . . . . .	249

7.2 Elemente des Managements von Qualität . . . . .	262
7.2.1 Best Practice und Next Practice . . . . .	262
7.2.2 Rückmeldungs- und Beschwerdemanagement . . . . .	266
7.2.3 Risikomanagement . . . . .	269
7.2.4 Qualitätszirkel, Qualitätsbeauftragte und Bildungsregionen . . . . .	271
7.3 Strategien für Organisationsentwicklung und Change Management . . . . .	273
7.3.1 Vision, Leitbild, Programm und Aktionspläne . . . . .	273
7.3.2 Bezugspunkte der Organisationsentwicklung . . . . .	280
7.3.3 Durchführung der Eingangsanalyse . . . . .	285
7.4 Steuerung und Verlauf von Organisationsentwicklungsprozessen . . . . .	293
7.4.1 Prozesssteuerung durch Steuergruppen . . . . .	293
7.4.2 Initiierung und Beginn von Veränderungsprozessen . . . . .	296
7.4.3 Handlungsforschung als allgemeines Ablaufmodell . . . . .	299
7.4.4 Phasenmodelle der Organisationsentwicklung . . . . .	300
7.4.5 Ein Modell der Veränderung komplexer Systeme . . . . .	304
7.4.6 Generische Prinzipien der Veränderung komplexer Systeme . . . . .	308
7.4.7 Architektur und Design von Veränderungsprozessen . . . . .	325
7.4.8 Die lernende Organisation . . . . .	327
7.5 Dynamik, Gefahren und Erfolgsfaktoren der Organisationsentwicklung . . . . .	329
7.5.1 Rollen in Veränderungsprozessen . . . . .	329
7.5.2 Entwicklungsphasen und Krisen . . . . .	332
7.5.3 Erfolgs- und Misserfolgskriterien . . . . .	336
7.5.4 Erfolgskriterien gelingender Schulentwicklung . . . . .	340
7.5.5 Nachhaltigkeit von Veränderungen . . . . .	353
8. Fazit: Schulentwicklung als kontinuierliche Organisationsentwicklung . . . . .	355
9. Danksagung . . . . .	357
10. Zum Autor . . . . .	359
11. Anhang . . . . .	361
11.1 Literatur . . . . .	361
11.2 Sachregister . . . . .	380
Hinweise zur Nutzung der DVD . . . . .	384