

2782-0836

**Praxishilfen Schule**

**Management**

**Armin Lohmann**

# **Führungsverantwortung der Schulleitung**

**Handlungsstrategien  
für eine innere  
Schulentwicklung**

**Luchterhand**

# Inhalt

## Anstelle eines Vorwortes ...

Drei Sichtweisen zur Führungsverantwortung und Gestaltung der Schule von Otto Herz, Hartmut Holzapfel und Gerhard Regenthal .....	XI
---	----

## Teil I: Das Dilemma

### Einfluss gesellschaftlicher Entwicklungen auf die Leitungsfunktion der Schule

1. Unbestritten ist .....	3
2. Schulleiter im Zwiespalt zwischen Glauben und Leiten .....	4
2.1 Die Unsicherheit »zu führen« .....	4
2.2 Die Veränderungsfähigkeit von Schulleiter/innen .....	11
3. Das Schul-Dilemma .....	12
3.1 Umbruch: Die Zeit des Dazwischen .....	12
3.2 Unterschiedliche Auffassungen .....	14
3.2.1 Der Streit um eine zukunftsorientierte Schule .....	14
3.2.2 Die Traditionalisten .....	18
3.2.3 Die Innovativen .....	20
3.3 Die Kontroverse um die richtige Schule lähmt die Schulleitung .....	22
4. Die öffentliche Schule zwischen Markt und Staat? .....	24
5. Schulleiterbelastungen .....	28
5.1 Neue Ansprüche an die Schule und ihre Schulleitungen .....	28
5.2 Trends .....	32
6. Die Arbeitsbelastung von Schulleiter/innen .....	37
7. Ständig unter Bewährungsdruck .....	41

**Teil II: Leiten heißt ...**

<b>1. Schulleiter: Gefangene der Schule oder Gefangene ihres Denkens?</b> .....	47
1.1 Neue Blicke verschaffen neue Einsichten – Empfehlungen für die Praxis .....	55
1.1.1 Erste Übung: Meine wesentlichen Grundsätze identifizieren .....	56
1.1.2 Zweite Übung: Die eigenen Ziele unserer Lebensphilosophie identifizieren .....	56
1.1.3 Dritte Übung: Die wichtigsten Prioritäten im Alltag .....	57
<b>2. Führungsgrundsätze</b> .....	59
2.1 Warum Führungsprinzipien? .....	59
2.2 Innere Motive führen zu Leitungsgrundsätzen .....	63
<b>3. Die Kompetenz der Rekonstruktion</b> .....	66
3.1 Systemisches Denken und systemisches Reflektieren .....	66
3.2 Die Methode der Rekonstruktion .....	67
3.3 Rekonstruktion: Ein Brief vom 22. August an mich .....	70
3.3.1 »Gefühle zum Leiten« .....	71
3.3.2 »Sich für andere einsetzen« .....	72
3.3.3 »Aktiv sein« .....	72
3.3.4 »Sich ins Gleichgewicht bringen« .....	73
3.3.5 »Geduld und Optimismus ausstrahlen« .....	74
3.3.6 »An das Gute im Menschen glauben« .....	74
3.3.7 »Nie aufhören zu lernen« .....	75
3.3.8 »Synergien stiften« .....	75
3.3.9 »Visionen und Leitideen sind mir wichtig« .....	76
3.3.10 »Sich um Selbsterneuerung bemühen« .....	77
3.4 Was bleibt als persönliches Fazit dieser Rekonstruktion? .....	78
<b>4. Überforderungen machen krank</b> .....	79
<b>5. Wege der Einflussmöglichkeiten</b> .....	80
5.1 Vorbild sein .....	80
5.2 Zusammenarbeiten .....	81
5.3 Zuhören, beraten und klären .....	82
5.4 Informieren .....	83
5.5 Offenes Experimentieren .....	84

5.6	Delegieren können .....	85
5.7	Wir-Gefühl schaffen – Identität herstellen .....	87
5.8	Leiten mit Ritualen .....	88
5.9	Vermeidung von Kardinalfehlern .....	90
<b>6.</b>	<b>Keine Kontrolle – Controlling</b> .....	<b>91</b>
<b>7.</b>	<b>Führung durch Gespräche</b> .....	<b>96</b>
7.1	Qualitätsverbesserung durch Personalführung .....	96
7.2	Gemeinsame Zielvereinbarungen durch Personalgespräche .....	98
<b>8.</b>	<b>Der neue Typus von Leitung</b> .....	<b>101</b>
8.1	Erster unter Ranggleichen .....	102
8.2	Führungsbewusstsein .....	102
8.3	Pädagogischer Impulsgeber .....	102
8.4	Führungsverantwortung .....	102
8.5	Fähigkeit zum Steuern .....	104
8.6	Fähigkeit zum Umdenken vom Direktor zum führungsbewussten Schulleiter .....	105
8.7	Neues Führungsverständnis in der Schulleitung .....	106
8.8	Fazit .....	106

### **Teil III: Wie verändern wir gemeinsam die Schulwirklichkeit?**

<b>1.</b>	<b>Umdenken, aber wie?</b> .....	<b>111</b>
1.1	Was heißt eigentlich Umdenken für Schulleitungen? .....	111
1.2	Bietet Management-Literatur Hilfe zum Umdenken? .....	112
1.3	Umdenken durch systemisches Reflektieren .....	113
1.4	Das Geheimnis des Umdenkens .....	117
1.5	Kompetenz des Um-Denkens .....	119
1.6	Um-Denkungs- und Veränderungsprozesse benötigen Vertrauen .....	121
1.7	Fazit .....	124
<b>2.</b>	<b>Schulleiter/innen kommunizieren und suchen nach »Stimmigkeit«</b> .....	<b>126</b>
2.1	Schulleiter/innen als gute »Innenpolitiker« .....	129
2.2	Schulleiter/innen sind gute »Außenpolitiker« .....	134

2.3	Schulleiter/innen als Konfliktmanager .....	135
2.4	Konfliktanalyse .....	137
2.5	Lösungsmodell: Die dritte Kraft im Konflikt .....	139
2.6	Die Veränderung des Führungsstils .....	142
<b>3.</b>	<b>Die Lernende Organisation – eine Chance zur Qualitätsentwicklung .....</b>	<b>144</b>
3.1	Die Grundidee .....	144
3.2	Die Dimension der Offenheit in einer »lernenden Organisation« .....	147
3.3	Leonardo-Effekte durch Teamarbeit. ....	149
3.4	Wir orientieren uns an Leitgedanken .....	152
3.5	Verlässliche Steuerung mit Schulprogrammen. ....	155
3.6	Qualitätssicherung durch Selbst-Evaluation .....	162
<b>4.</b>	<b>Die neue Form der Schulleitung .....</b>	<b>172</b>
4.1	Management für »institutionelles Lernen« .....	172
4.2	Entwicklungspartnerschaft durch systemisches Schulleitungsmanagement .....	177
<b>5.</b>	<b>Lernen in Netzwerken. ....</b>	<b>183</b>
5.1	Wir sind Teil einer gesamten Entwicklung .....	183
5.2	Lernen in Lerngemeinschaften .....	186
<b>6.</b>	<b>Wie führen wir unsere Schulen verantwortungsbewußt? .....</b>	<b>192</b>
6.1	Führungsverantwortung – warum? .....	192
6.1.1	Die Zeiten alten Führungsdenkens sind vorbei .....	194
6.1.2	Die neue Führungsverantwortung .....	194
6.1.3	Entwurf eines Leitbildes für Schulleiter/innen. ....	198
6.1.4	Ein Gespür für Führungsverantwortung. ....	202
6.1.5	Das neue Anforderungsprofil für Schulleiter/innen. ....	205
6.1.6	Der Schlüssel zur Veränderung. ....	206
<b>7.</b>	<b>Und morgen fangen wir an! .....</b>	<b>208</b>
7.1	Es liegt an Dir – nur tu es! .....	208
7.2	Veränderungsarbeit fordert Mut und Ausdauer .....	208

---

## Teil IV: Anhang

<b>Abschließende Bemerkungen</b> .....	215
– Verantworten heißt, Antworten geben! .....	215
– Ein unerwarteter Schatz ... ..	215
– In die Ferne zu blicken, eröffnet naheliegende Antworten .....	215
– Schulleiter/innen brauchen ein Berufsprofil! .....	216
– Eine ganz spezielle Note des Dankes .....	217
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	219