

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	13
<b>Einleitung</b> .....	15
<i>Karl Mäder</i>	

---

## Leadership – Sinn stiften und Innovationsfähigkeit fördern

<b>1 School leadership revisited: Zur Entwicklung einer konzeptionellen Grundlegung pädagogisch wirksamer Schulleitung</b> .....	27
<i>Martin Bensen</i>	
1.1 Grenzen der empirischen Forschung zur Schulleitung für die Praxis .....	27
1.2 Grundlegende theoretische Beiträge zum Thema Schulleitung: Transformative und Instructional Leadership .....	29
1.2.1 Transformative Leadership .....	29
1.2.2 Instructional Leadership .....	30
1.2.3 „Too broad, too narrow“ – Zweifel am Nutzen beider Theoriestränge für die Schulleitung .....	31
1.3 Eine neue Perspektive: Schulleitung und Professionelles Kapital im Kollegium ..	33
1.4 Fazit: Schulleitung und unterrichtsbezogene Kooperation im Kollegium .....	36
<b>2 Die sinnorientierte Schulführungs- und Lehrerpersönlichkeit – Fundament einer wertvollen Zukunftsgestaltung</b> .....	39
<i>Anna Maria Pircher-Friedrich und Rolf Klaus Friedrich</i>	
2.1 Einleitung .....	39
2.2 Sinnorientierte Schulführungs- und Lehrerpersönlichkeiten: Ein Ausweg für eine wertvolle Zukunfts- und Weltgestaltung? .....	40
2.2.1 Vom Sinn und Sinnbegriff .....	40
2.2.2 Sinnorientierung und Persönlichkeit .....	41
2.3 Wie kann Sinnorientierung im schulischen Alltag lebbar und erlebbar gemacht werden? .....	43
2.3.1 Sinnvolle Führung und Menschenbild .....	43
2.3.2 Was bedeutet Freiheit? .....	44

2.3.3	Was bedeutet Verantwortung?	45
2.3.4	Was bedeutet Selbstdistanzierung?	45
2.3.5	Was bedeutet Selbsttranszendenz?	46
2.4	Welche wachstumsförderliche Wirkung können Sinnfülle, Beziehungsgestaltung und gesunder Lebensstil für unsere Lebensqualität und unseren Führungsauftrag entfalten?	47
2.4.1	Das Konzept DIENEN	47
2.4.2	Dasein mit innerlicher Bejahung und Hingabe an den Führungsauftrag	47
2.4.3	Ich auf dem Weg zur Führungs- und Lehrerpersönlichkeit	48
2.4.4	Engagement: Mein Bestes geben und von den Schülern das Beste fordern	49
2.4.5	Nachhaltigkeit ermöglichen	50
2.4.6	Entwicklung der Potenziale	51
2.4.7	Nehmen im Sinne von Wachstum, Sinnfülle, Lebensqualität und Gesunderhaltung	53

---

## Leistung – Effektivität anstreben und Leistungsfähigkeit sichern

<b>3</b>	<b>Möglichkeiten und Grenzen von Führung im Mehrebenensystem</b>	59
	<i>Katharina Maag Merki</i>	
3.1	Einleitung	59
3.2	Führung im Bildungswesen: Eine begriffliche Verortung	59
3.3	Schule als besondere Organisation	61
3.4	Educational Governance: Handlungskoordination und -regulierung im Mehrebenensystem	62
3.5	Rekontextualisierung und Sensemaking	64
3.6	Loosely vs. tightly coupled systems	65
3.7	Abschließende Bemerkungen und Ausblick	67
<b>4</b>	<b>Zwischen Freiräumen und Verbindlichkeit – Anforderungen an das Führen im Bildungsbereich</b>	71
	<i>Peter Mudra</i>	
4.1	Einleitung	71
4.2	Von Spannungen und Aushandlungen – eine Annäherung	72
4.3	Der Bildungsbereich als komplexes Geflecht	73
4.3.1	Strukturelle Gegebenheiten und Rahmenbedingungen	73
4.3.2	Zukunftsgestaltungsanspruch der Bildung	74
4.3.3	Aufgaben und Rollen der Bildungsakteure	75
4.4	Führung im Bildungsbereich	76
4.4.1	Begriffliche Orientierung	76
4.4.2	Steuern von Bildungsorganisationen – mehr als reines Management!	77
4.4.3	Leistungsorientierung: Performance Management im Bildungsbereich?	79
4.4.4	Mitarbeiterorientierung: Führungsansätze mit Passung für den Bildungsbereich	80

4.4.5 Führen als Entwicklungsarbeit	84
4.5 Schlussbetrachtung	85

---

## Management – Effizienz erzielen und Funktionsfähigkeit garantieren

<b>5 Vom Unentschiedenen zu Entschiedenem – Führungsaufgabe Entscheiden</b>	91
<i>Johannes Breitschaft</i>	
5.1 Rahmenbedingungen in der Vergangenheit	91
5.2 Rahmenbedingungen heute	92
5.3 Schulleitung im Spannungsfeld	93
5.4 Entscheidungen als eine der Aufgaben wirksamer Führung	94
5.5 Problematiken bei Entscheidungen	95
5.6 Entscheidungsprozess	95
5.7 Partizipation und Einbezug mehrerer	96
5.8 Entscheidungen in Veränderungsprozessen	98
5.9 Schlussfolgerungen	99
<b>6 Wie können Schulleitende zur Gesundheit ihres Personals beitragen? Möglichkeiten, Hindernisse, Grenzen und Gelingensbedingungen</b>	103
<i>Jürg Frick</i>	
6.1 Einleitung: Anforderungen, Ressourcen und Salutogenese	103
6.2 Ebenen und Möglichkeiten der Gesundheitsförderung	104
6.2.1 Grundhaltung und salutogene Führungskompetenz der Schulleitung	104
6.2.2 Belastungsfaktoren im Team klären	105
6.2.3 Schulinterne Gesundheitsförderung	105
6.2.4 Projekt Gesunde Schule	110
6.2.5 Soziales Klima und soziale Unterstützung an der Schule	110
6.2.6 Unterstützende und wertschätzende Schulleitung	112
6.2.7 Mitbestimmung und Mitgestaltung an der Schule, im Team	116
6.2.8 Einstellung, Anstellung und Passung (Aufgabe-Team-Schule-Person)	116
6.2.9 Berufseinstieg erleichtern und angemessene Ansprüche fördern	117
6.2.10 Angebote und Maßnahmen der Weiterbildung und Beratung unterstützen	118
6.2.11 Nutzen von Intervention und professioneller Beratung in Form von Supervision, Coaching	118
6.2.12 Grenzen und Hindernisse	119
6.3 Als Schlussbetrachtung einige Aussagen von Schulleitenden zur Gesundheitsförderung	119
<b>7 Betriebliche Gesundheitsförderung an Schulen: Schulleitungen gestalten Veränderungen gesundheits-sensibel</b>	125
<i>Andreas Krause, Selina Böschenstein und Barbara Zumstein</i>	
7.1 Einleitung: Betriebliche Gesundheitsförderung an Schulen	125

7.1.1	Praxistaugliche Umsetzung von betrieblicher Gesundheitsförderung . . . . .	125
7.1.2	Vom Konzept zur Umsetzung und hin zur Frage der Wirksamkeit . . . . .	126
7.2	Projekt „gemeinsam fit und stark“ . . . . .	126
7.2.1	Projektbeschreibung . . . . .	127
7.2.2	Projektverlauf . . . . .	128
7.3	Umsetzungsbeispiele aus den Projekten . . . . .	129
7.3.1	Gesundheitsförderliches Führungsverhalten . . . . .	129
7.3.2	Verdeutlichung von gesundheitsförderlichen Interventionen für die Lehrpersonen . . . . .	131
7.4	Wirksamkeit der Intervention . . . . .	134
7.4.1	Methodenwahl für die Evaluation . . . . .	134
7.4.2	Positive Ergebnisse der Evaluation . . . . .	134
7.4.3	Ambivalente Ergebnisse der Evaluation . . . . .	136
7.5	Konsequenzen für die betriebliche Gesundheitsförderung an Schulen . . . . .	136
7.5.1	Geplante Veränderungsvorhaben (Schulentwicklungsprojekte) fokussieren und bewusst gesundheitsförderlich umsetzen . . . . .	137
7.5.2	Im Schulalltag Sensibilität für eigene Gesundheit erhöhen . . . . .	137
7.5.3	Individualisieren eines gut strukturierten Angebots . . . . .	138
7.5.4	Schulleitungen individuell fördern (Führungscoachings) . . . . .	138
7.5.5	Einbinden weiterer Personen an der Schule über die Schulleitung hinaus . . . . .	138
7.5.6	Konkrete Zielformulierungen erleichtern eine erfolgreiche Projektsteuerung . . . . .	139
7.5.7	Fokussieren der schulinternen Kommunikation und den Kontext zum Gesundheitsanliegen in dem Veränderungsprojekt mehrfach herstellen . . . . .	139
7.5.8	Bewusster Umgang mit (un-)veränderbaren Belastungen . . . . .	140

---

## **Beziehung – Kooperation unterstützen und Arbeitsfähigkeit sicherstellen**

<b>8</b>	<b>Laufbahnen im Schulbereich: Bedeutung, Herausforderungen und Ansatzpunkte . . . . .</b>	<b>145</b>
	<i>Christine Böckelmann</i>	
8.1	Überblick . . . . .	145
8.2	Zusammenhang zwischen Schulqualität, Personalentwicklung und Gestaltung der beruflichen Laufbahn . . . . .	145
8.3	Adäquate Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten . . . . .	147
8.4	Bildungspolitische Ansatzpunkte und Herausforderungen bei der Etablierung von formalen Ausdifferenzierungen des Lehrberufs . . . . .	148
8.5	Ansatzpunkte und Herausforderungen bei der Gestaltung von beruflichen Laufbahnen im Schulfeld . . . . .	150
8.5.1	Erweiterung des Fächerspektrums und Stufenwechsel . . . . .	150
8.5.2	Übernahme einer internen Expertinnen-/Expertenfunktion . . . . .	151
8.5.3	Projektleitungen und Spezialaufgaben . . . . .	153
8.5.4	Job Rotation . . . . .	154

8.5.5	Zusammenarbeit und Arbeitsteilung in Stufen-, Jahrgangs- oder Fachteams	155
8.6	Entwicklungen über das Schulfeld hinaus – Entwicklungen in das Schulfeld hinein	155
8.7	Berufliche Laufbahnen fördern statt blockieren	156
<b>9</b>	<b>Mitwirkung durch Führung stärken – Maßnahmen einer nachhaltigen Team- und Personalentwicklung</b>	<b>161</b>
	<i>Simone Kauffeld &amp; Amelie Verena Güntner</i>	
9.1	Einleitung	161
9.2	Geteilte Führung im Bildungsbereich	161
9.2.1	Dimensionen geteilter Führung	162
9.2.2	Geteilte Führung messbar machen	165
9.3	Teams weiterentwickeln	165
9.4	Individuelle Karriereentwicklung von Lehrpersonal	167
9.5	Transferstrategien zur nachhaltigen Weiterbildung	168
9.6	Die Gestaltung der Arbeit durch Anreicherung	170
9.7	Fazit	171

---

## Führungspersönlichkeit – Stagnieren oder entwickeln

<b>10</b>	<b>Führungsperson und Persönlichkeit – Was eine wirksame Führungspersönlichkeit ausmacht</b>	<b>179</b>
	<i>Karl Mäder</i>	
10.1	Drei Geschichten zur Einführung	179
10.2	Person und Persönlichkeit – Persönlichkeitsentwicklung	180
10.2.1	Big Five	181
10.2.2	Persönlichkeitsstile und ihre zwei Seiten	181
10.2.3	Persönlichkeit ist veränderbar	183
10.3	Führungseigenschaften und Führungsverhalten	184
10.3.1	Auf der Suche nach dem Führungserfolg	184
10.3.2	Transformationle Führung als verheißungsvolles Führungskonzept	185
10.3.3	Kompetenzprofil von Führungspersönlichkeiten im Bildungsbereich und Einfluss der Schulleitung auf die Effektivität der Schule	186
10.4	Destruktive Führung – Schädigende Persönlichkeitseigenschaften von Führungspersonen	188
10.4.1	Destruktive Führung	188
10.4.2	Dunkle Triade	189
10.4.3	Wirkweisen einer destruktiven Führung	190
10.5	Konsequenzen für die Auswahl und Personalentwicklung von Führungspersönlichkeiten	192
10.5.1	Auswahl von Führungspersönlichkeiten	192
10.5.2	Führungsentwicklung als Persönlichkeitsentwicklung	193
10.5.3	Vom Schluss zum Anfang: Gesundheitsförderliche Führung	194

<b>11 Wirksame Führungsentwicklung</b> .....	197
<i>Kathrin Rutz</i>	
11.1 Einleitung .....	197
11.2 Professionsentwicklung und Kompetenzen von Führungspersonen .....	198
11.2.1 Kompetenzen beim professionellen Handeln .....	198
11.2.2 Fünf Dimensionen von Führung zur Orientierung .....	199
11.3 Führungsentwicklung .....	201
11.3.1 Sichtweisen auf Führung und Führungslernen .....	201
11.3.2 Interventionen und Instrumente von Führungsentwicklung .....	203
11.3.3 Führungskoaching .....	204
11.4 Aus der Praxis .....	206
11.4.1 Beispiel 1: Führungsentwicklung mit rollenbezogener Fragestellung .....	206
11.4.2 Beispiel 2: Coaching und Organisationsentwicklung .....	208
11.5 Schlussgedanken .....	209
<b>12 Die Professionalität pädagogischer Führungskräfte durch Reflexion stärken – Möglichkeiten und Nutzen von Self-Assessment-basiertem Feedback und Coaching</b> .....	213
<i>Stephan Gerhard Huber</i>	
12.1 Einleitung .....	213
12.2 Kompetenzerwerb und -entwicklung: Ein Strukturmodell als Basis der Auseinandersetzung mit der eigenen Person .....	214
12.3 Führungs-Feedback: Impulse zur professionellen Reflexion und individuellen Entwicklung .....	216
12.3.1 Führungs-Feedback als Lernanlass in der Fort- und Weiterbildung .....	216
12.3.2 Feedback-Verfahren für pädagogische Führungskräfte .....	217
12.4 Führungs-Feedback durch Self-Assessment – das Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM) .....	219
12.4.1 Kompetenzbereiche und Kompetenzdimensionen .....	220
12.4.2 Durchführung des Self-Assessments .....	222
12.4.3 Initiieren von Reflexionsprozessen in der Nachbereitung des Self-Assessments .....	222
12.4.4 Qualität und Nutzen des Self-Assessments .....	224
12.4.5 Weitere Entwicklungen .....	225
12.5 Fazit: Zentrale Bedeutung der Bedarfs-, Praxis- und Nachhaltigkeitsorientierung in der Professionalisierung .....	226
<b>13 Ressource des eigenen Selbst: Mit sich selbst befreundet sein – Grundlage von Führung und ressourcenorientierter Personalführung ist Selbstführung</b> ..	231
<i>Rede von Wilhelm Schmid</i>	

---

## Wirk-Gedanken

<b>14 Wirk-Gedanken</b> .....	245
<i>Karl Mäder</i>	
14.1 Übergreifende Botschaften .....	245
14.2 Anregungen für die Praxis .....	246
14.3 Zum Abschluss das Wort den Autorinnen und Autoren .....	250

---

## Anhang

<b>Autorinnen, Autoren und Herausgeberschaft</b> .....	257
<b>Sachwortverzeichnis</b> .....	267