

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	IX
<b>1 Gute und schlechte Nachrichten zur Führung</b> .....	1
1.1 Die gute Nachricht zuerst: viel ungenutztes Führungspotenzial an Schulen.....	2
1.2 Hinderliche Führungsmythen demotivieren.....	4
1.2.1 Der Talent-Mythos .....	4
1.2.2 Der Positions-/Ämter-Mythos.....	5
1.2.3 Der Mythos der besonderen Stärken .....	6
1.2.4 Der Helden-Mythos .....	7
1.2.5 Der Mythos der Leichtigkeit .....	8
1.2.6 Die negativen Wirkungen der Führungsmythen .....	8
<b>2 Die Entwicklung von Organisationen und ihrer Führung: von tribal zu integral</b> .....	11
Einführung .....	12
2.1 Tribale impulsive Organisationen .....	15
2.2 Traditionelle konformistische Organisationen .....	16
2.2.1 Durchbruch mit der Fähigkeit, eine langfristige Perspektive zu verfolgen .....	18
2.2.2 Durchbruch mit der Fähigkeit, zu wachsen und stabil zu bleiben .....	19
2.3 Moderne leistungsorientierte Organisationen .....	21
2.3.1 Gestiegenes Innovationstempo .....	22
2.3.2 Erheblich gestiegene Verlässlichkeit .....	23
2.3.3 Die Anwendung einer durchgehenden Leistungsorientierung ..	25
2.4 Das postmoderne pluralistische Paradigma .....	27
2.4.1 Empowerment: Entscheidungskompetenzen an der Basis sind die Regel.....	29
2.4.2 Kultur und Vision erlauben einen weiteren Durchbruch ....	30
2.4.3 Die Einbindung unterschiedlicher Interessengruppen (Stakeholder) .....	33

2.5	Die unterschiedlichen Paradigmen von tribal zu postmodern koexistieren in der Welt .....	35
2.6	Macht, Einfluss und Autorität in Organisationen.....	37
2.7	Das integral [r]evolutionäre Organisationsmodell: Ein Paradigma im Werden? .....	40
2.7.1	Merkmale des kommenden Paradigmas .....	41
2.7.2	Drei Durchbrüche des integralen Organisationsmodells ....	43
<b>3</b>	<b>K.L.I.M.A.: Handlungsempfehlungen für den Paradigmenwechsel ..</b>	<b>45</b>
	Einführung .....	46
3.1	Grundsätze und Handlungsfelder zum Aufbau einer leistungsfähigen Schule.....	48
3.2	Handlungsfeld 1: Kreiere eine faszinierende Zukunft .....	53
3.2.1	Führende helfen anderen, ihre persönliche Zukunft zu verstehen .....	57
3.2.2	Führende navigieren durch die emotionalen Aufs und Abs ..	58
3.2.3	Führende fürchten sich nicht davor, bei der Umsetzung notwendige Anpassungen vorzunehmen.....	58
3.2.4	Führende finden einen Weg, ihren Optimismus beizubehalten.....	59
3.2.5	Die Vision – Ein Beitrag zum Ganzen? .....	60
3.2.6	Beispielformulierungen .....	62
3.3	Handlungsfeld 2: Lass die Kunden (Lernenden) die Schule antreiben.....	63
3.3.1	Die Schwierigkeiten der Schulen mit der Akzeptanz ihres Hauptkunden .....	63
3.3.2	Schülerorientierung als Voraussetzung für Lernerfolg .....	64
3.3.3	Bedingungslose Ausrichtung am Kunden, vor allem den Lernenden.....	65
3.3.4	Resultatsorientierung .....	67
3.3.5	Auch die internen Kunden haben Bedürfnisse.....	69
3.3.6	Eine Kultur des Services für die Kunden schaffen .....	70
3.4	Handlungsfeld 3: Involviere jeden verfügbaren »Kopf«.....	71
3.4.1	Das Potenzial in den Köpfen der Verbündeten einbeziehen..	71
3.4.2	Viele Führende sind falsch »programmiert«.....	71

3.4.3	Basiskompetenzen der Führung einsetzen .....	72
3.4.4	Auf den Stärken der Verbündeten aufbauen .....	73
3.5	Handlungsfeld 4: Manage/Organisiere die Arbeit übergreifend. ...	75
3.5.1	Prozessdenken anstelle von Zuständigkeitsdenken .....	75
3.5.2	Erfolgversprechendere Vorgehensweisen .....	76
3.5.3	Die Lernzeit schützen .....	77
3.5.4	Um welche »Schwächen« sollen sich Führungskräfte kümmern .....	78
3.6	Handlungsfeld 5: Achte auf Glaubwürdigkeit und Vertrauen. ....	80
3.6.1	Vertrauen – Eine unentbehrliche Voraussetzung für das Führen. ....	80
3.6.2	Die Kompetenzbasis für Vertrauen. ....	84
<b>4</b>	<b>Ideen zur Umsetzung der Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>89</b>
4.1	Führende brauchen Willen zum Führen und mehr .....	90
4.1.1	Fundament 1: Der Glauben, dass man führen kann, ist notwendig .....	90
4.1.2	Fundament 2: Führende streben nach hervorragenden Ergebnissen! .....	91
4.1.3	Fundament 3: Führende fordern sich selbst heraus! .....	91
4.1.4	Fundament 4: Die Fähigkeit, Unterstützung zu mobilisieren .	92
4.1.5	Fundament 5: Bewusst üben .....	93
4.2	Es geht nicht ohne Werkzeuge. ....	95
4.3	Der Kern der Schulleitungsarbeit: Dienstleistung .....	97
	<b>Literaturhinweise .....</b>	<b>99</b>