

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	IX
1 Gute und schlechte Nachrichten zur Führung	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
2 Die Entwicklung von Organisationen und ihrer Führung: von tribal zu integral	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
3	K.L.I.M.A.: Handlungsempfehlungen für den Paradigmenwechsel ..	45
	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 Auf's 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
4	Ideen zur Umsetzung der Handlungsempfehlungen	89
4.1	Führende brauchen Willen zum Führen und mehr	90
4.1.1	Fundament 1: Der Glaube, 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
	Literaturhinweise	99