

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	XI
1. Schule leiten – Leadership praktizieren	1
1.1 Schule benötigt Führung	1
1.2 Die Führungsaufgaben der Schulleitung sind komplex	4
1.3 Die Diskussion über Führung ist unübersichtlich	6
1.4 Orientierung gibt das »Leadership-Sixpack«	10
1.5 Die Führungsinstrumente sind entscheidend	15
1.6 Führung ist eine Teamaufgabe	17
1.7 Autorität und Charisma sind problematisch	19
1.8 Führungserfolg hat eine Formel	21
Der Praxistipp von Lucien Klein	22
2. Ziele vereinbaren – Werte verfolgen	25
2.1 Ein Schulprogramm ist Standard	25
2.2 Visionen sind umstritten	28
2.3 Ein Leitbild ist erforderlich	29
2.4 Die Schule zeigt ihr Profil	31
2.5 Ein pädagogischer Konsens ist wichtig	33
2.6 Werte müssen gelebt werden	35
2.7 Ernst gemeinte Ziele sind »smart«	36
2.8 Ohne Maßnahmen ist das Programm nur Papier	38
Der Praxistipp von Dr. Wolfgang Haupt	40
3. Qualität entwickeln – Fortschritte evaluieren	43
3.1 Schule stellt sich Qualitätsansprüchen	43
3.2 Qualität erfordert Maßstäbe	44
3.3 Orientierungsrahmen oder Referenzrahmen sind die Grundlage	47
3.4 Qualitätsmanagement ist als Zyklus zu verstehen	49
3.5 Qualitätsmanagement-Systeme werden genutzt	50
3.6 Evaluation hat verschiedene Perspektiven	53
3.7 Selbstevaluation gibt Aufschluss	56
3.8 Externe Evaluation kann hilfreich sein	57

3.9	Controlling klingt negativ – ist aber wichtig	59
3.10	Die Relevanz der Schulführung für die Qualität ist ermittelt	61
	Der Praxistipp von Aldo Magno	63
4.	Personal führen – Mitarbeiter fördern	65
4.1	Personalwirtschaft ist eine neue Aufgabe.	65
4.2	Interessengegensätze werden deutlich	67
4.3	Personal wird ausgewählt und eingestellt	69
4.4	Personalentwicklung bedeutet führen und fördern.	71
4.5	Personalentwicklung benötigt Instrumente	73
4.6	Beurteilung erfolgt reflektiert	78
4.7	Die Personalvertretung wird berücksichtigt	81
4.8	Der Erfolg lässt sich an Kriterien messen	83
	Der Praxistipp von Herwig Dowerk	85
5.	Kommunikation steuern – Gespräche führen	87
5.1	Kommunikation ist ein Führungsinstrument.	87
5.2	Jede Äußerung hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt	88
5.3	Kommunikation lässt sich steuern	90
5.4	Kommunikation findet auf Augenhöhe statt	93
5.5	Ineffektive Kommunikationsmuster verhindern Verständigung. . .	95
5.6	Feedback will gelernt sein	98
5.7	Gespräche werden zielgerichtet geführt.	99
5.8	Humor beflügelt die Kommunikation	104
	Der Praxistipp von Marianne Carstens	106
6.	Unterrichtsentwicklung fördern – Teams unterstützen	109
6.1	Was ist guter Unterricht?.	109
6.2	Verschiedene Ansätze ergänzen sich	113
6.3	Unterrichtsentwicklung ist eine gemeinsame Aufgabe	115
6.4	Unterrichtsbesuche und Hospitation werden gezielt eingebaut . .	117
6.5	Fachgruppen sind Zellen der Unterrichtsentwicklung.	119
6.6	Auf die guten Lehrer kommt es an.	121
6.7	Unterrichtsentwicklung ist Teamarbeit	122
6.8	Inklusion erfordert zusätzliche Anstrengungen	126
6.9	Die Schulleitung arbeitet »unterrichtswirksam«	127
	Der Praxistipp von Christine Sprengel	129

7. Gremienarbeit leisten – Konferenzen leiten	131
7.1 Die Gremien der Schule haben unterschiedliche Funktionen . . .	131
7.2 Konferenzabläufe lassen sich optimieren	133
7.3 Effektive Moderation ist entscheidend.	140
7.4 Rituale sind zweischneidig	142
7.5 Schüler- und Elternvertreter werden eingebunden	145
7.6 Die Steuergruppe ist eine Schulentwicklungszelle.	146
Der Praxistipp von Maria Nonnast-Kamieth	148
8. Veränderungen steuern – Widerstände ausräumen	151
8.1 Die Logik des Misslingens ist eine Gefahr.	151
8.2 Change Management ist eine Führungsaufgabe.	153
8.3 Veränderungen erzeugen Widerstände	155
8.4 Die Betroffenen werden einbezogen	159
8.5 Erfolgchancen werden untersucht	160
8.6 Voraussetzungen werden verbessert	162
8.7 Veränderungsschritte werden dosiert und abgeschlossen	166
8.8 Veränderungsprozesse werden planmäßig gestaltet	167
Der Praxistipp von Christiane von Schachtmeyer	169
9. Prozesse gestalten – Projekte umsetzen	171
9.1 Strukturelle Führung macht vieles effektiver und einfacher	171
9.2 Prozesse werden definiert und eingeführt	175
9.3 Prozesse sind Grundlage der Informationsplattform	179
9.4 Projektmanagement ersetzt »Ausschuss«.	179
9.5 Der professionelle Projekt-Ablauf ist definiert.	181
Der Praxistipp von Bernd Strahler	185
10. Verwaltung organisieren – Planung erleichtern.	187
10.1 Ohne Organisation läuft nichts.	187
10.2 Schriftgut wird verwaltet	190
10.3 Bürowirtschaftliche Tools werden genutzt.	194
10.4 Finanzen müssen unter Kontrolle sein	197
10.5 Beschaffungen sind vorzunehmen.	199
10.6 Planung ist das halbe Leben.	201
10.7 Rechtliche Vorschriften müssen beachtet werden	204
Der Praxistipp von Dr. Bernhard Hauke	207

11. Öffentlichkeitsarbeit betreiben – Zielgruppen ansprechen	209
11.1 Ein Kommunikationskonzept wird entwickelt	209
11.2 Das »Corporate Design« der Schule wird gepflegt	211
11.3 Printmedien werden gezielt eingesetzt.	213
11.4 IT-Medien werden immer wichtiger	215
11.5 Ideen helfen weiter	219
11.6 Pressemeldungen müssen Schlagzeilen machen	221
11.7 Sponsoring und Fundraising schaffen finanzielle Spielräume . . .	223
Der Praxistipp von Dr. Franz Tutzer	226
12. Konflikte managen – Beschwerden ernst nehmen	229
12.1 Schulen ohne Konflikte gibt es nicht.	229
12.2 Konflikte werden analysiert und eingeschätzt	230
12.3 Konflikte schwelen oder eskalieren	233
12.4 Konflikte werden deeskaliert und geschlichtet	235
12.5 Die Schulleitung handelt angemessen	238
12.6 Beschwerden werden angenommen und gemanagt	241
12.7 Eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens beugt vor	243
Der Praxistipp von Rudolf Enste und Jürgen Dietrich	245
13. Gesundheit erhalten – Fürsorge pflegen	247
13.1 »Salutogenes Leitungshandeln« ist gefordert	247
13.2 Arbeits- und Gesundheitsschutz sind verpflichtend	249
13.3 Lehrkräfte benötigen Kohärenz und Unterstützung	252
13.4 Schüler brauchen Fürsorge und Orientierung	256
13.5 Die Schulleitung muss Konzentration und Dezentrierung beherrschen.	257
13.6 Krisensituationen müssen durchstanden werden	266
Der Praxistipp von Annette Messner	268
14. Unterstützung suchen – Außenperspektive nutzen	271
14.1 Der Unterstützungsbedarf ist vielfältig	271
14.2 Mehrperspektivität verhindert Betriebsblindheit.	274
14.3 Prozessbegleitung lässt Ziele erreichen	277
14.4 Coaching und Supervision sind kein Luxus.	279
14.5 Fortbildung soll Nutzen stiften	281

14.6 Ein Netzwerk von Schulleitungen dient der Selbsthilfe.	283
14.7 Medien bieten eine Informationsflut.	288
Der Praxistipp von Tjark Ommen	290
Zum Schluss: Drei Anliegen des Autors.	293
Stichwortverzeichnis.	297