



1/2006
10. Jahrgang

Next Practice

Thema

ROLFF & SCHLEY: Editorial

STRITTMATTER: Kollegien als professionelle Lerngemeinschaften

GATHER THURLER & SCHLEY: Diversität als Chance

ROLFF: Dateninduzierte Schulentwicklung

KRAINZ-DÜRR: Schule und Öffentlichkeit

ALTRICHTER: Modernisierung der Steuerung von Einzelschule und
Schulsystem – Neue Konzepte für alte Fragen

DASCHNER & HAMEYER: Unterstützungssysteme für selbständige Schulen

SCHLEY & SCHRATZ: Leadership – eine vernachlässigte Dimension in
der Führungsdebatte

Methodenatelier

SCHRATZ: Das World Café – eine wirksame Methode zur Vernetzung von
Wissen in großen Gruppen

Literaturreview

Agenda

Wilfried Schley & Michael Schratz

Leadership – eine vernachlässigte Dimension in der Führungsdebatte



Wilfried Schley ist Professor am Institut für Sonderpädagogik der Universität Zürich und Leiter des Instituts für Organisationsentwicklung und Systemberatung in Hamburg.



Michael Schratz ist Professor für Schulpädagogik und leitet das Institut für LehrerInnenbildung und Schulforschung an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck.

Einführung: Viel Heißes, wenig Neues!

Die Veröffentlichungen zum Thema *Führung* an Schulen haben sich in den letzten Jahren stark vermehrt, allerdings hat der Erkenntnisstand zu ihrer Wirksamkeit wenig an Tiefe gewonnen. Vielmehr ist immer wieder der Versuch unternommen worden, ohnehin bekannte, allerdings immer weiter ausufernde Wissensbestände zum Thema *Führung* zu systematisieren und komprimieren. Nicht ohne Grund sprechen Hoerner und Vitinius (1997) in ihrem kritischen Führer durch die gängigen Managementtheorien von „heißer Luft in neuen Schläuchen“. Vernachlässigt wurde – vielfach auch in den Ansätzen zur Schulentwicklung – das, was im Englischen als *Leadership* bezeichnet wird. Im Deutschen wird in den letzten Jahren zwar – mehr oder weniger beherzt – das Wort *Führung* verwendet. Dieses eignet sich u.E. allerdings nicht als lexikalisch korrekte Übersetzung, da die „Macht der inneren Bilder“, die hinter den Begriffen

stehen, „das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern“ (Hüther 2004). Aufgrund der unterschiedlichen sozio-kulturellen Voraussetzungen und Bedingungen ist die Kraft der (Wort-)Bilder daher sehr unterschiedlich.

In der Managementliteratur gibt es deshalb im deutschen Sprachraum eine kontroversiell geführte Diskussion über den Leadership-Begriff. Für Fredmund Malik (2004) gehört er zu den „gefährlichen Managementwörtern“, die man – wegen der Gefahr der Hochstilisierung zum „charismatischen Führer“ – vermeiden sollte. Hans Hinterhuber (2003, 10) hingegen zeigt historisch auf, dass „Leadership eine existenzielle Entscheidung für einen Lebensstil ist“. Unsere Position ist stark von der pädagogischen Prämisse Hartmut von Hentigs (1993) geprägt, Schule *neu zu denken* und nicht nur zu verbessern oder zu verändern. Während Management und Führung noch stark dem Optimierungsgedanken nahe stehen, ist Leadership erforderlich, um von der *best practice* zur *next practice* (Kruse 2004) zu gelangen.

Nach unserer Einschätzung agieren SchulleiterInnen noch stark nach einem klassischen Schulmanagement-Konzept: Ziele setzen – Aktionen starten – Ergebnisse überprüfen. Fortschritt wird in schulischen Veränderungsprozessen meist über Maßnahmen der Lehrerfortbildung und in jüngerer Zeit über solche der Personalentwicklung angestrebt. Die Schulleitung hat dabei entsprechende Mittleraufgaben zu erfüllen. Die Erfahrung zeigt, dass eine systemische Entwicklung dadurch nur beschränkt erreicht werden kann. Denn Führung und Lernen sind selten aufeinander bezogen. In der Schule sind SchulleiterInnen die Führungspersonen (und lehren auch teilweise), die LehrerInnen lehren und die SchülerInnen lernen. Diese Aktivitäten sind strukturell nur lose gekoppelt und selten systematisch aufeinander abgestimmt.

Unser Beitrag geht von den organisationalen und emotionalen Bedingungen von Veränderungsprozessen aus und stellt den Zusammenhang zwischen Leadership und

Entwicklung einerseits sowie die Beziehung zwischen den betreffenden Akteuren in den Vordergrund. Wir plädieren dafür, das Konzept von Leadership für den Zusammenhang von Haltung, Handlung, Wirkung und Reflexion zu verwenden. Leadership bezeichnet eine Haltung und eine bestimmte Gestalt der Rollenwahrnehmung, die die Persönlichkeit im Mittelpunkt sieht und weniger die Funktion, die Rolle und die Aufgaben, wie es beim Management-Verständnis der Fall ist. Leadership ist das Konzept der offenen Prozesse, das Goleman u.a. in ihrer Veröffentlichung zur Emotionalen Führung (2002) als „resonante Führung“ und metaphorisch als Fähigkeit zum „limbischen Tango“ bezeichnet hat. Resonanz wahrnehmen und erzeugen bildet kollektive Intelligenz.

Das Problem mit den Problemen

Die Sicherheit ist im Schulwesen verloren gegangen. Die Behaglichkeit des Bezugs auf die guten Erfahrungen der Vergangenheit ist gestört. Die zaghaften Ansätze der innerschulischen Evaluation werden regelmäßig durch die kalte Dusche externer Assessments überrollt. Politik macht wieder Schule. Bildungspolitische Positionen zählen. Doch ist die Aufstellung nicht mehr eindeutig. Ideologie und Rahmenbedingungsdebatten werben sich mit Inhalts- und Methodenfragen. Strukturdebatten kreuzen sich mit Prozessgestaltungsfragen. Es scheint, als stünde das gesamte professionelle Selbstverständnis der Schule auf dem Prüfstand. Schulleitung kommt dadurch immer mehr in die Sandwichposition, Irritationen aus der politischen Ebene abzufedern, um die Handlungsfähigkeit der Lehrerinnen und Lehrer aufrecht zu erhalten. Stimmungsbilder aus Lehrerzimmern: „*Mich nervt die ständige Kritik an unserer Profession.*“ „*Es scheint das einfachste zu sein, die Schuld bei den LehrerInnen zu suchen.*“ „*Bei allem negativen Image sollen wir dann froh und munter*

tun wird. Die Direktionskanzlei wird zum ‚Kofferraum‘: Manche stellen ihre mit Problemen (betr. Selbstverständnis als LehrerIn, ...) angefüllten Koffer in der Direktion ab und lassen sie dort stehen in der Hoffnung, sie bekommen sie von der Direktorin leer zurück ... und dann ist alles ist gut!“ (Moser 2005)

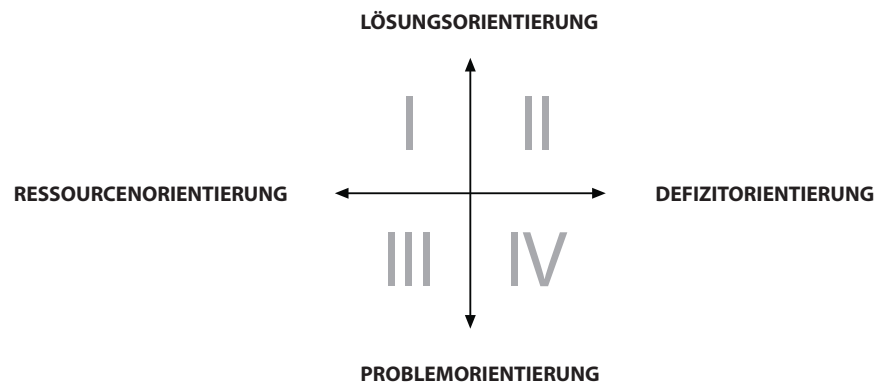
Wie gelingt nun der Zugang zum Ressourcen- und Lösungsraum von Leadership? Halten wir als Eingangüberlegung fest:

1. Schulleitung ist in den Bildungssystemen strukturell nur schwach verankert und ergibt erst im Zusammenspiel mit der Inspektion eine gestaltende und mächtige Leitungsstruktur. SchulleiterInnen fühlen sich oft ohnmächtig und das Konzept der kollegialen Leitung mit dem „Primus inter pares Konzept“ ist Ausdruck der strukturellen Schwäche der Leitungsposition.
2. Die Rolle der Leitung ist nur schwach konturiert, ein handlungsleitendes Profil fehlt. So leitet der eine administrativ, der andere steuernd, die dritte visionär und die vierte emotional. Alles ist möglich, der Professionalisierungsgrad der Leitungsrolle ist gering einzuschätzen.

3. Offene Prozesse und gruppendynamisch bewusstes Wirken werden nicht gelehrt und oft nicht gekonnt. Der Umgang mit Unterschiedlichkeit, mit Subgruppen, Abgrenzungen, Ausgrenzungen und Leistungsschwächen im Kollegium wird nicht beherrscht.

Die prägenden Traditionen sind wirkmächtig, militärische, kirchliche, karitative Muster des Verhaltens und der Rolleninterpretation sind überall zu identifizieren. In den Schulen wird zu viel „kommandiert“, zu viel „gepredigt“ und zu viel „geholfen“, in einem naiven die Konflikte und Gegensätze zudeckenden Harmoniemodus. Oft gehen die einen Muster, wenn sie zu wenig Wirkung zeigen, bruchlos in die anderen über. Der gemeinsame Nenner ist die Kommunikation aus dem „kritischen oder fürsorglichen Eltern-Ich“ im transaktionalen Modus von Lob und Tadel. Wer sieht und oft erfahren hat, wie schwer sich LeiterInnen wie alle PädagogInnen schwer tun mit Feedback als beschreibender und nicht wertender Form der Intervention ahnt die Macht der überkommenen Traditionen.

Abbildung 2: Ressourcen- und Lösungsorientierung



„Ulrich Unsichtbar“
 Ein Eintreffen in einem Schulleitungsteam zur Supervision der Zusammenarbeit trifft die Leitungsrunde in einem aufgelösten Zustand. Der Leiter begrüßt nicht, stellt sich nicht vor und ist damit nicht erkennbar. Eine Stellvertreterin ist blockiert aufgrund eines aktualisierten, schon länger schwelenden Konflikts. Gemeinsame Spielregeln scheint es nicht zu geben. Es herrscht das Prinzip der Führung durch Nichtführung. Das Leitungssystem hat sich eigendynamisch gemacht und die Beteiligten reagieren aufgrund von Ängsten, Kränkungen und subjektiven Bildern. Ein Ausnahmefall oder viel zu oft die Regel?

„Helmut Heimlich“
 Ein Leiter bespricht alle Entscheidungsangelegenheiten des Kollegiums im engen Kreis. Er möchte sich die Konflikte in der großen Runde der 80 Kolleginnen ersparen. Die eingebundenen KollegInnen sind als Beratungslehrerin, Vertrauenslehrer und Stellvertreter Schlüsselpersonen des Systems, werden durch die Eingebundenheit im kritischen Diskurs der Entscheidungsfindung in eine unhaltbare Position zwischen Baum und Borke gebracht. Der Leiter ist in der Regel enttäuscht, weil er sich zu wenig unterstützt fühlt, die Entscheidungsprozesse zäh verlaufen, es an Offenheit mangelt und der Umsetzungsgrad der Entscheide eher gering ist. Das Kollegium ist misstrauisch und fühlt sich hinteres Licht geführt. Ein Ausnahmefall oder viel zu oft noch die Regel?

„Maria Mutig“
 Eine neue engagierte Leiterin in einer Schule im sozialen Brennpunkt der Stadt erlebt eine abwehrende Beharrlichkeit des Kollegiums, alle verhalten sich, niemand zeigt sich, die Gedanken und Gefühle bleiben unausgesprochen. Ihr schlägt Ablehnung entgegen. Ihr Kommen wird als Sanktion verstanden. Tatsächlich hat es in der Vergangenheit problematische Vorgänge gegeben, die nicht gut gelöst wurden. Der Vorgänger hatte das Handtuch geworfen, ein Vorschlag

aus dem Kollegium fand nicht die Zustimmung der Bildungsadministration. Ein Ausnahmefall oder viel zu oft die Regel?

„Konrad Korrekt“
 Ein formal korrekter Leiter führt über Rückversicherung. Er sucht den Schulterchluss zur Aufsichts- und Inspektionsebene. Das scheint ihm der beste Weg, um Auslegungsdebatten über Vorgaben der Bildungsadministration zu begegnen. Das Kollegium erlebt einen guten Umsetzer behördlicher Entscheide, aber Leitung wird eindeutig vermisst. Ein Ausnahmefall oder viel zu oft die Regel?

„Helene Hilfreich“
 Eine emotional ansprechbare, soziale empfindsame und menschlich einfühlsame Leiterin verbringt viel Zeit mit klärenden, unterstützenden und verständnisvollen Gesprächen. Die KollegInnen kommen gern. Manchmal wirkt sie müde, kann es sich kaum eingestehen. Ein Ausnahmefall oder viel zu oft die Regel?

Die Zukunft gehört der Leadership!?

Und dennoch richten sich gerade in neueren Veröffentlichungen und Verlautbarungen besondere Hoffnungen auf die Leitung, wenn es um die Entwicklung der schulischen Leistungsfähigkeit geht und darum neue professionelle Orientierungen wie Bildungsstandards, neue Lern- und Arbeitsformen, Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräche, Evaluation und Feedback einzuführen. Das Leitungsdienstrecht bleibt selbstverständlich beim Alten.

Wir erkennen ein hohes Potenzial und eine Notwendigkeit der nachhaltigen Professionalisierung der Leitungstätigkeit. Es mangelt an Sprache und der Fähigkeit kollektive Intelligenz zu entwickeln. Es gibt in der Praxis ein Sprachengewirr, die Betroffenen sind häufig aufgeregt, oft auf Sendung und wenig auf Empfang. Sie scheinen nicht zu erwarten, dass ihnen jemand zuhört und sie versteht. Der



Dialog findet nicht statt, weder im Kollegium, noch untereinander, noch mit der Aufsicht und schon gar nicht mit den Eltern. Die Lage ist hier möglicherweise pointiert und viele werden uns nicht folgen, was die Gesamtdiagnose angeht. Aber das Denken in Einzelfällen ist auch ein Muster des Systems, das verhindert eine Musterunterbrechung vorzunehmen.

Vor diesem Hintergrund plädieren wir für ein Konzept, das eine Musterunterbrechung darstellt. Wir meinen, dass es möglich ist Leadership zu praktizieren, ohne die Hierarchieposition und Sanktionsmacht zu verstärken. Im Gegenteil halten wir dieses für einen Rückfall oder eine Verfestigung im transaktionalen Denken von Lob und Tadel bzw. im patriarchalischen Führungsverständnis. Die Chance für ein neues Verständnis ist da.

Leadership ist die Praxis der Führung, die sich auf eine Haltung gründet. Leadership ist ergebnisorientiert, auf Wirkung aus. Sie gründet sich auf Kompetenzen im Sinne des Könnens und der Fähigkeiten und verharret nicht im fragenden Verständnis des Dürfens. Für Leadership brauchen Sie keine Erlaubnis, Sie praktizieren sie einfach als Bindung und Einbindung, sie basiert auf Kommunikation, spürbar in den szenischen Wirkungen, den sozialen Inszenierungen und wahrnehmbaren Atmosphären. Leadership schafft geistige Räume, in denen sich gemeinsame Vorstellungen bilden.

Leadership fragt nicht nach Erlaubnis, sie interessiert sich für Feedback. Sie ist die gelebte Haltung zukünftiger Führungsautorität, gegründet auf Autonomie, auf Bindung und Kompetenz. Dieser Dreischritt macht die zentrale Fähigkeit von Leadership aus. Die Bestätigung heischende Abhängigkeit in Autonomie zu verwandeln, die Gefahr der Selbstherrlichkeit durch Bindung aufzuheben und mit Kompetenz eine Visionsorientierung zu leisten, individuelles Engagement zu bewirken und die soziale Architektur der anvertrauten Systeme zu gestalten und zu entwickeln. Das ist Leadership. Sie benötigt die Fähigkeit mit

Vertrauen zu führen und Vertrauen zu gewinnen. Das ist angesichts der Konstellationen und Projektionen, denen die Herren Unsichtbar, Heimlich und Korrekt, und die Damen Mutig und Hilfreich als exemplarische Akteure in diesem Text ausgesetzt sind, kein Spaziergang im Sonntagskleid und Anzug.

Allerdings ist es auch nicht so schwer oder anspruchsvoll wie es klingen mag. Denn Leadership als Kompetenz der Führung gegenüber dynamischer Komplexität in offenen Prozessen verträgt Fehler, kaum aber eine fehlende Haltung. Leadership ist die Fähigkeit eine Richtung zu geben ohne sie autoritär vorzugeben. Die autoritative Führung (Goleman u.a. 2002) hat unterschiedliche Führungsstile untersucht und gerade der auf persönliche Autorität, auf Ausstrahlung und Vertrauen gegründeten Form eine positive Wirkung attestiert. Fehler sind in diesem Konzept Erkenntnisse, die zu einem Überdenken führen, zu Korrekturen im Vorgehen und zum kollektiven Lernen eines Systems beitragen. Leadership braucht eine Kultur des Umgangs mit Fehlern. Sie zeichnet sich darin aus und ist mit Rechtfertigungsmentalität, Oberhandtechnik und Dominanzgehebe unvereinbar.

Kernprozesse von Leadership

Kommen wir zu einem Entwurf der Kernkompetenzen und Prozesse die Leadership ausmachen:

Vertrauensprozess

Wie bildet sich Vertrauen, der Grundstoff für alle Kommunikation, Kooperation, Bereitschaft Neues zu wagen und Risiken einzugehen? Wir haben dazu in den Veröffentlichungen bislang wenig ausgearbeitete Hinweise. Greifen wir erneut auf die amerikanische Sozialpsychologie zurück und sehen uns ein Modell für Vertrauensentwicklung an: „The Trust Equation“

$$\text{TRUST} = \frac{\text{CREDIBILITY} + \text{RELIABILITY} + \text{INTIMACY}}{\text{SELF-ORIENTATION}}$$

Nach: Maister, Green und Galford 2000

Vertrauen ist die Grundlage von Leadership. Vertrauen ist ein rationales und zugleich emotionales Phänomen. Es wächst, wenn man es teilt. Vertrauen ist personal und nicht institutionell. Ich vertraue einer Person in ihrer Rolle und ihrem Auftreten. „Vertrauen führt“, so lautet der Titel des Werks von Sprenger (2002), der die grundlegende Bedeutung dieser Dimension eindrucksvoll herausarbeitet.

Vertrauen in die Kompetenz, verbunden mit Glaubwürdigkeit und Empathie sowie einem geringen Grad an Selbstbezogenheit schafft atmosphärische Voraussetzungen für erfolgreiche und belastbare Beziehungen. Einem Bergführer gleich, der einen Aufstieg begleitet und dem sich Menschen vertrauensvoll anschließen, sollte auch ein Weg zu neuen Gipfeln in der Schulentwicklung beschriftet werden.

Aufbau von Engagement und Leistungsfähigkeit

a) *Strategien der Überzeugung und Beeinflussung*: LeiterInnen sprechen zu viel und versuchen rational zu überzeugen. Sie verwenden viel Zeit darauf zu sagen, wovon sie überzeugt sind. Damit aktivieren sie zu wenig, locken die Beteiligten nicht hinter dem Ofen hervor und gewinnen keine Anhänger für begeisternde Ideen. Sprache schafft Wirklichkeit. Eine positive anschauliche Sprache mit attraktiven Vorstellungsinhalten inspiriert am meisten. Eine Sprache des Müssens und Sollens, die Ausdruck normativer und rationaler Einsichtshaltungen sind, haben sich als deutlich weniger wirkungsvoll erwiesen. In Schulen wird zu viel diskutiert im Sinne eines Austauschs über Standpunkte. Am Ende wird ein Kompromiss erzielt, der keine Überzeugungskraft aufweist.

b) *Assessment und Feedback*: Leistungsbezogene Konfrontationen und Standortbestimmungen sind notwendig. Es benötigt die Fähigkeit, Feedback zu geben ohne Aufladung von Emotionen wie Vorwurf oder Kritik. Wir sollen in der Leadership von mündigen Partnern ausgehen, die selbst Verantwortung tragen. Assessments und Feedbacks in Klartext zu formulieren, beschreibend und nicht wertend, aufzeigend und nicht urteilend, darin liegt die ganze Kunst des Umgangs mit nicht genügenden Leistungen und der Klärung von Erwartungen.

c) *Coaching*: Die Unterstützung wird nicht in Form von Ratschlägen oder Appellen erteilt. Schluss mit dem Predigen! Der Coachingprozess aktiviert die Fähigkeiten der Beteiligten aus dem Assessment eigene Schlüsse in Bezug auf die Ziele gezogen zu haben und die Stolpersteine, Möglichkeiten und die letztendliche Willensbildung in einem unterstützenden Dialog selbst herauszufinden. Coaching ist wirksam und will gelernt sein.

Gestaltung und Entwicklung der Situation

„Woher kommt die Antriebsenergie für Veränderung?“, fragen sich die Autoren im Buch Unternehmenswandel gegen Widerstände (Doppler u.a. 2002, S. 105ff) und verweisen auf den Treibstoff Gruppendynamik.

In der Formel von Dannemiller Tyson Associates (2003) wird die Veränderungsenergie wie folgt berechnet:

$$D \times V \times F > R$$

- D** Dissatisfaction (Unzufriedenheit mit der Situation)
- V** Vision (Konkrete und attraktive Zielvorstellung)
- F** First Steps (Erste erreichbare und wünschbare Erfolge)
- R** Resistance (Widerstand gegen Veränderung)



Die Bildung der notwendigen Antriebsenergie hängt ab vom Produkt aus der Unzufriedenheit mit der bestehenden Situation und dem gegebenen Leidensdruck (D) mit der Anziehungskraft einer erstrebenswerten Perspektive und ihrer Attraktivität (V), den pragmatisch vorstellbaren und erreichbaren unmittelbaren Entlastungen und Erfolgen (F), die dann insgesamt größer sein müssen als der Widerstand und die Beharrung gegen Veränderungen (R).

Es wird hier in pointierter vereinfachender Darstellung deutlich, dass jeweils ein ausfallender Faktor, sei es die Unzufriedenheit, oder die Zielvorstellung als Attraktor bzw. die Erwartung konkreter Wirkungen zu einem Misslingen führen. Da ein Produkt mit einem Faktor Null auch insgesamt zu einem Null führt, müssen wir uns mit jedem Faktor gesondert befassen.

Gruppendynamik zu lernen wird eine wesentliche Kunst von Leadership sein. Das schließt die Paradoxien des Wandels ein, die Fähigkeit, die Tom-Sawyer-Erfahrung des sonntäglichen Zaunstreichens als Kunst der positiven Umdeutung ins Spiel zu bringen, sowie Ausnahmeerfahrungen zu kreieren und Urhebererlebnisse zu schaffen, Netzwerke zu bilden und Mentoren aufzubauen.

Visionsentwicklung und Aufbau einer strategischen Orientierung

Wenn wir Leitungskräfte nach ihren Zielen fragen, antworten sie häufig mit dem was sie gerade machen, vielleicht noch welche Schwerpunkte sie sich gesetzt haben. Es scheint nur schwer möglich, in Bildungssystemen Ziele zum Ausgangspunkt zu machen bzw. Ziele von der Funktion des Anspruchs zu befreien. Das Denken bewegt sich in Umsetzungen von Vorgaben, bezieht sich auf Vorhaben und erklärt, woran diese zu scheitern drohen. Dann sind wir wieder beim vertrauten Problemdiskurs. Alles kann zum Problem werden, die Schüler, die Eltern, die Stofffülle, die Vorgaben, die Erwartungen, die Medien, die Familienver-

hältnisse. Die „schwarzen Löcher“ im pädagogischen Universum haben eine eigenartige Faszination. Sie tragen zur häufig erlebten resignativen Zufriedenheit bei.

Oft haben wir den Eindruck, dass es auch an einer Sprache der Zuversicht, der optimistischen Gestaltung und des bewussten Wollens fehlt. Es geht ja nicht alles auf einmal. Vielmehr sind Strategien über mehrere Jahre systematisch zu verfolgen, bevor es zu einem öffentlich wahrnehmbaren Profil, einer schulischen Identität und einem entsprechenden „Branding“ kommt. Schulen agieren heute an einem Markt, sie müssen dort ihr Profil zeigen und sich einen Namen machen. Darum geht es im Dreischritt aus Mission, Vision und Strategie. Selbstverständlich sind die Schüler dabei als aktiv anzusprechende Subjekte zu betrachten und nicht als Produkte, so wie auch Noten keine Produkte sind. Allenfalls sind es Indikatoren, die auf Prozesse verweisen.

Eine Mission zu formulieren bedeutet in natürlicher Sprache in möglichst einem Satz zu sagen, wofür die Organisation da ist.

„Der nachkommenden Generation Lust zu machen auf Lernen und Leistung und täglich einen hohen Einsatz zur Erreichung hoch gesteckter Ziele zu erbringen“.

Eine Vision zu verfassen heißt dann schon einen Sprung in eine attraktive und erreichbare Zukunft zu machen und den „Traum“ zu formulieren, der das Handeln treibt.

„Eine Schule der Vielfalt, der gelebten Heterogenität und gelungenen Individualisierung zu sein mit hohem Leistungsanspruch und kreativen Wegen, auf die Schüler, Eltern und Lehrer stolz sind“.

Die Strategie dient dann dazu zu sagen, wie der Weg dahin gestaltet sein soll.

„Den Weg einer pädagogisch geleiteten Schule gehen mit Heterogenitätskonzepten, Classroom-Management, Teamarbeit, Schüleraktivierung, Präsenz, E-Learning, Evaluation und Partnerschaft mit den Eltern“.

Abbildung 3: Mission – Vision – Strategie



Fazit

Wir glauben, dass diese Kernprozesse Leadership ausmachen:

- Vertrauensbildung und Bindung erreichen
- Individuelles Engagement bewirken
- Strukturen und Angebote entwickeln
- Visionen und Strategien erarbeiten

Leadership in diesem Sinne gestaltet Schule. Sie schafft mit Sprache Wirklichkeit und lässt dem sprachlichen Handeln die Tat folgen. Sie ist stolz auf das Erreichte, beweglich in den Wegen und ungeduldig gegenüber den Zielen.

Literatur

- Baecker, D.: Postheroisches Management. Berlin: Merve, 1994.
- Buber, R./Kraler, Ch.: How GABEK and WinRelan Support Qualitative Research. In: Buber, R. & Zelger, J. (Hrsg.), GABEK II – Zur Qualitativen Forschung. Innsbruck-Wien: StudienVerlag, 2000, S. 111-139.
- Dannemiller Tysons Associates: Whole-Scale Change. Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.
- Doppler, K./Fuhrmann, H./Lebbe-Waschke, B./Voigt, B.: Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen. Campus: Frankfurt/New York: 2002.
- Goleman, D./Boyatzis, R./McKee, A.: Emotionale Führung. München: Ullstein, 2002.
- Hentig, H.v.: Die Schule neu denken. München: Hanser, 1993.

- Hinterhuber, H. H.: Leadership. Frankfurt/M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung Buch, 2003.
- Hoerner, R./Vitinius, K.: Heiße Luft in neuen Schläuchen. Ein kritischer Führer durch die Managementtheorien. Frankfurt/M.: Eichborn, 1997.
- Hüther, G.: Die Macht der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2004.
- Kruse, P.: Next Practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung. Offenbach: Gabal Management Verlag, 2004.
- Lave, J.: Cognition in Practice. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.
- Lave, J./Wenger, E.: Situated Learning – Legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- Luhmann, N.: Das Erziehungssystem der Gesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 2002.
- Maister, D./Green, C. H./Galford, R. M.: The Trusted Advisor. New York: Touchstone, 2000.
- Malik, F.: Gefährliche Managementwörter. Und warum man sie vermeiden sollte. Frankfurt/M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung Buch, 2004.
- Moser, B.: Von einer Schulleiterin, die auszog, Leadership zu suchen und zu finden. In: Journal für schulentwicklung, 3/2005, S.36-45.
- Schulze, G.: Die Beste aller Welten. Wohin bewegt sich die Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Wien: Carl Hanser, 2003.
- Sprenger, R.: Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Frankfurt/M.: Campus, 2002.

Ullrich, D./Zenger, J./Smallwood, N.: Ergebnisorientierte Unternehmensführung. Von der Zielformulierung zu messbaren Erfolgen. Frankfurt/M.: Campus, 2000.

Wenger, E.: Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

Willke, H.: Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Stuttgart: G. Fischer, 1995

Zelger, J.: GABEK. A Method for the Integration of Expert Knowledge and Everyday Knowledge. In: De Tombe, D.J./ Stuhler, E.A. (Eds.), Complex Problem Solving. Methodological Support for Societal Policy Making. München-Mering: Hampp, 1999, S. 20-45.

Anmerkung

1 Gabek/WinRelan (Ganzheitliche Bewältigung von Komplexität) ist ein PC-unterstütztes Verfahren zur Analyse, Verarbeitung und Darstellung von normal-sprachlichen Texten. Gabek wurde von Prof. Dr. Josef Zelger am Institut für Philosophie der Universität Innsbruck entwickelt. Es wird unter anderem eingesetzt, um Prozesse in sozialen Organisationen „aus der Sicht der befragten Personen“ zu erfassen und zu bearbeiten (vgl. www.gabek.com).

Impressum

journal für schulentwicklung
ISSN 1029-2624
10. Jahrgang 2006

© 2006 by Studienverlag Innsbruck-Wien-Bozen
Layout: Stefan Rasberger/StudienVerlag
Druck: FotoLitho Longo

Verlag: Studienverlag, Erlenstraße 10, A-6020 Innsbruck;
Tel.: 0043/512/395045, Fax: 0043/512/395045-15;
e-mail: order@studienverlag.at; internet: www.studienverlag.at
Redaktion: Mag. Bianca Ender, c/o Studienverlag

Bezugsbedingungen: *journal für schulentwicklung* erscheint viermal jährlich.
Jahresabonnement: € 33,-/sfr 57,30
Einzelheft: € 13,50/sfr 24,50
(Preise inkl. MwSt., zuzügl. Versand)
Die Bezugspreise unterliegen der Preisbindung.
Abonnement-Abbestellungen müssen spätestens 3 Monate vor Ende des Kalenderjahres schriftlich erfolgen.

HerausgeberInnen
Herbert Altrichter, Universität Linz
Peter Daschner, Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung, Hamburg
Monica Gather Thurler, Universität Genf/Genève
Uwe Hameyer, Universität Kiel
Marlies Krainz-Dürr, IFF Klagenfurt
Hans-Günter Rolf, Universität Dortmund
Wilfried Schley, Universität Zürich
Michael Schratz, Universität Innsbruck
Anton Strittmatter, Päd. Arbeitsstelle LCH, Biel/Bienne

Die mit dem Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder der Herausgeber wieder. Die Verfasser sind verantwortlich für die Richtigkeit der in ihren Beiträgen mitgeteilten Tatbestände. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen Redaktion und Verlag keine Haftung. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Offenlegung laut Mediengesetz:
Medieninhaber: Studienverlag Ges.m.b.H., Erlenstraße 10, A-6020 Innsbruck; Buch-, Kunst- und Musikalienverlag; Markus Hatzler (Geschäftsführer), Rosa Hatzler, Elfriede Sponring
Blattlinie: Das *journal für schulentwicklung* dokumentiert Erfahrungen aus der Praxis der Schulentwicklung, greift Impulse aus der internationalen Schulentwicklungsszene auf und will praktische Tipps und theoretische Ressourcen für die Entwicklung der Schule als Organisation anbieten.

journal für schulentwicklung

Einzelheftbestellung

Einzelheft: € 13,50/sfr 24,50
(inkl. MwSt., zuzügl. Versand)

Kreuzen Sie bitte die gewünschten Hefte an:

- 1/97 Anfänge
- 2/97 Schulprogramme
- 3/97 Evaluation und Schulentwicklung
- 4/97 Schulleitung

- 1/98 Neue Medien und Schulentwicklung
- 2/98 Lehrerarbeit, Zeit und Schulentwicklung
- 3/98 Schulentwicklung weiblich – männlich
- 4/98 Prozeßberatung und Steuerung

- 1/99 Lehrerbeurteilung
- 2/99 Konfliktmoderation
- 3/99 Gewaltprävention und Schulentwicklung
- 4/99 Beratungsqualität

- 1/00 Orientierungskompetenz
- 2/00 Unterrichtsentwicklung
- 3/00 Netzwerke & Unterstützungssysteme
- 4/00 Theorie und Forschung in der Schulentwicklung

- 1/01 Wissensmanagement
- 2/01 Externe Evaluation
- 3/01 Personalmanagement
- 4/01 Anreize für Schulentwicklung

- 1/02 Schulleitung – Schulaufsicht
- 2/02 Mythen und Wirklichkeiten
- 3/02 Schulprogramm: Praxis – Forschung – Implementation
- 4/02 Effizientes Lernen

- 1/03 Coaching
- 2/03 Wirksamkeit von Schulentwicklung
- 3/03 Unterstützungssysteme
- 4/03 Heterogenität

- 1/04 Evaluation zwischen Anspruch und Wirklichkeit
- 2/04 Qualifizierung
- 3/04 Subjektivität und Emotionalität
- 4/04 Standards

- 1/05 Schulentwicklung in der Region
- 2/05 Arbeitsplatz Schule
- 3/05 Paradoxien der Schulentwicklung
- 4/05 Innovationsforschung

- 1/06 Schulentwicklung – next practice. Jubiläumsheft zu 10 Jahre s.e
- 2/06 Diversity Management
- 3/06 Professionelle Lerngemeinschaften
- 4/06 Datenbasierte Schulentwicklung

Name: _____ Visa Mastercard/Eurocard Diners Club

Institution: _____

Straße/Nr.: _____

PLZ/Ort: _____

Datum/Unterschrift: _____

Nr.: _____

Gültig bis _____

Oder Sie erhalten die Rechnung in Ihrer Landeswährung und können auf ein inländisches Konto einzahlen.

Senden oder faxen Sie diesen Bestellschein bitte an:

Studienverlag/Kundenbetreuung, A-6020 Innsbruck, Neuhauserstraße 10
T: 0043/512/575231; F: 0043/512/575298; order@studienverlag.at; www.studienverlag.at

Sie erhalten die Rechnung in Ihrer Landeswährung (A, D, I, CH) und können auf ein inländisches Konto einzahlen.

Bestellen Sie unsere Bücher portofrei mit Rechnung über unsere Homepage: www.studienverlag.at

