



# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>1</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Einführung: Entwicklung der Problemstellung</b> .....	<b>7</b>
1.1 <i>Begründungszusammenhang und Erkenntnisinteresse</i> .....	7
1.1.1 Aufgaben und Anforderungen der Schule .....	7
1.1.2 Führungsaufgaben einer Schulleitung .....	9
1.1.3 Neue Führungsstrukturen an Schulen .....	10
1.1.4 Schwierigkeiten der Implementierung zentral initiiert Innovationen .....	11
1.1.5 Entwicklung des Erkenntnisinteresses und Konkretisierungen.....	13
1.2 <i>Aufbau der Arbeit</i> .....	15
1.3 <i>Anlage der Untersuchung</i> .....	17
<b>2 Neue Steuerung und Führung einer eigenverantwortlichen Schule</b> .....	<b>19</b>
2.1 <i>Neue Steuerung: Schulen zwischen Eigenverantwortung und Kontrolle</i> .....	21
2.1.1 Zum Führungsanspruch staatlicher Instanzen .....	22
2.1.2 Eine organisationstheoretische Analyse.....	24
2.1.3 Die Einzelschule als Gestaltungseinheit.....	27
2.1.4 Die komplexe Schulentwicklung des Gesamtsystems.....	30
2.2 <i>Führung an einer eigenverantwortlichen Schule</i> .....	32
2.2.1 Das Schulprogramm: ein Führungsinstrument der Schulentwicklungsarbeit	33
2.2.2 Führungsstil: Partizipation des Kollegiums .....	36
2.2.3 Neue Führungsstrukturen: Lehrkräfte im mittleren Management.....	39
2.2.4 Erfahrungen: schulische Steuergruppen, Teacher Leadership, mittlere Führungsebene.....	41
2.3 <i>Zusammenfassendes Fazit: Implementierung neuer Führungsstrukturen</i> .....	44
<b>3 Personalführung an Schulen</b> .....	<b>49</b>
3.1 <i>Führen durch Delegation</i> .....	50
3.1.1 Begrenzte Arbeitszeit.....	52
3.1.2 Gerechtigkeit und Transparenz .....	54
3.1.3 Anreize im Lehrerberuf.....	55
3.1.4 Delegationsfehler der Schulleitung.....	56
3.2 <i>Personalförderungsmaßnahmen</i> .....	57
3.2.1 Zielgerichtete und systematische Fortbildungsplanung .....	58
3.2.2 Job-Enrichment für die Teamleiter .....	61
3.2.3 Personalförderung im Team .....	62
3.3 <i>Schulentwicklung, Partizipation und Informationsorganisation</i> .....	63
3.3.1 Innerschulische Entwicklungsprozesse verzahnen.....	64
3.3.2 Geteilte Entscheidungsfindung.....	66
3.3.3 Die Situationsgebundenheit der Entscheidungsfindung .....	67
3.3.4 Koordinierende Vernetzung.....	70
3.3.5 Entscheidungen auf Teamleitererebene .....	71
3.4 <i>Zielorientierte Führung</i> .....	72
3.4.1 Rückmeldekultur und Anerkennung .....	74
3.4.2 Regelmäßige Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen .....	75
3.4.3 Zum Umgang mit Kontrollen.....	80
3.4.4 Zur Wirksamkeit .....	81



3.5	<i>Kommunikation und Kooperation</i> .....	83
3.5.1	Kommunikation und Kooperation auf Teamebene.....	85
3.5.2	Die Rolle der Kollegen.....	87
3.5.3	Die Rolle der Teamleiter.....	89
3.5.4	Zeit- und Kommunikationsmanagement vereinbaren.....	92
3.6	<i>Zusammenfassendes Fazit: Personalführung im Kontext der vorliegenden Analyse</i> .....	93
<b>4</b>	<b>Empirisches Forschungsdesign</b> .....	<b>99</b>
4.1	<i>Forschungsinteresse, Forschungsfrage, Forschungsgegenstand</i> .....	99
4.2	<i>Der Untersuchungsansatz</i> .....	102
4.2.1	Begründung des qualitativen Zugangs.....	103
4.2.2	Gültigkeit qualitativer Forschungsergebnisse.....	104
4.3	<i>Die Fallauswahl</i> .....	107
4.4	<i>Interviewform: das problemzentrierte Interview</i> .....	109
4.4.1	Leitfadenkonstruktion: die SPSS-Methode nach Helfferich.....	111
4.4.2	Reflexionen im Rahmen der Probeinterviews.....	112
4.4.3	Aufbau des Interviewleitfadens.....	114
4.4.4	Interviewdurchführung.....	121
4.5	<i>Verfahren der Datenauswertung</i> .....	123
4.5.1	Qualitative Inhaltsanalyse: inhaltliche Strukturierung.....	123
4.5.2	Die Phasen des Auswertungsprozesses.....	125
4.6	<i>Zusammenfassendes Fazit: die Methodik im Kontext der vorliegenden Analyse</i> .....	131
<b>5</b>	<b>Darstellung der empirischen Ergebnisse</b> .....	<b>135</b>
5.1	<i>Formulierte Probleme bei der Einführung der mittleren Führungsebene</i> .....	136
5.1.1	Funktionenvielfalt und Mehrwert.....	136
5.1.2	Bindegliedfunktion contra Beurteilungsmitwirkung.....	137
5.1.3	Hindernisse der Akzeptanz.....	140
5.1.4	Konflikte durch das Beförderungsamt.....	142
5.1.5	Alter und berufliche Erfahrung.....	143
5.1.6	Personalgewinnung und die Konsequenzen.....	144
5.2	<i>Außerunterrichtlicher Einsatz</i> .....	144
5.2.1	Verteilung von Aufgaben und Verantwortung als Führungsaufgabe.....	145
5.2.2	Gleichverteilung vs. Gleichbelastung.....	147
5.2.3	Erklärungen für ungleiche Arbeitsbelastung.....	150
5.2.4	Vorgehen bei der Aufgabendelegation.....	151
5.2.5	Transparenz und Strukturierung der Verantwortungsbereiche.....	152
5.3	<i>Personalentwicklung und -unterstützung</i> .....	153
5.3.1	Fortbildungs- und Unterstützungsplanung.....	153
5.3.2	Anreizpotenzial der mittleren Führungsebene.....	156
5.4	<i>Partizipation und Schulentwicklung</i> .....	157
5.4.1	Mitwirkung und Führungshandeln.....	157
5.4.2	Implementationsprozess der mittleren Führungsebene gestalten.....	160
5.4.3	Die mittlere Führungsebene als Mitwirkungs-gremium.....	162
5.4.4	Alternative Mitwirkungs-gremien.....	165
5.5	<i>Informationsorganisation über die mittlere Führungsebene</i> .....	165
5.5.1	Chancen und Probleme der Kommunikation über die Teamleiter.....	166
5.5.2	Bindeglied vs. Umweg.....	167
5.5.3	Offenheit vs. Vorsicht.....	169
5.6	<i>Gemeinsame Ziele, Werte und Regeln</i> .....	171
5.6.1	Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen.....	172
5.6.2	Akzeptanz der Teamleiter.....	173
5.6.3	Zielorientierung an Schulen mit mittlerer Führungsebene.....	176



5.7	<i>Kommunikation und Kooperation</i> .....	178
5.7.1	Formelle Kommunikationsorganisation.....	178
5.7.2	Kooperationsmodelle und -gremien.....	180
5.7.3	Kooperationshemmnisse.....	182
5.7.4	Informelle Kommunikation mit den Teamleitern .....	184
5.7.5	Informelle Kommunikation mit der Schulleitung.....	185
5.8	<i>Perspektiven der Lehrkräfte auf die mittlere Führungsebene</i> .....	188
<b>6</b>	<b>Diskussion der Ergebnisse und Ausblick</b> .....	<b>191</b>
6.1	<i>Zusammenfassende Ergebnisdiskussion im Kontext der schulischen Innovationsforschung</i> .....	191
6.1.1	Perspektiven der Lehrkräfte auf zeitgemäße Mitarbeiterführung .....	194
6.1.2	Bindegliedposition und Rollenkonflikte .....	197
6.1.3	Legitimation der Teamleiter .....	200
6.1.4	Notwendigkeit zusätzlicher schulischer Gremien.....	204
6.1.5	Anschluss an die Schulinnovationsforschung .....	207
6.2	<i>Ausblick</i> .....	211
6.2.1	Anregungen für die Praxis .....	211
6.2.2	Anregungen für die Wissenschaft.....	216
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>219</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>241</b>
	<b>Anhang</b> .....	<b>243</b>
	<i>Anhang 1: Kategoriensystem und Codierhäufigkeiten pro Unter- und Hauptkategorie (Codierungen: 2066)</i> .....	243
	<i>Anhang 2: Auszug aus der Analysearbeit: Paraphrasierung, Generalisierung und Zusammenfassung anhand der Unterkategorie V,1</i> .....	244
	<i>Anhang 3: Auszug aus der Analysearbeit: Fundstellen im Originaltranskript zur Unterkategorie V,1</i> .....	245