



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Vorwort	5
1 Einführung: Entwicklung der Problemstellung	7
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
2 Neue Steuerung und Führung einer eigenverantwortlichen Schule	19
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
3 Personalführung an Schulen	49
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
4	Empirisches Forschungsdesign	99
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
5	Darstellung der empirischen Ergebnisse	135
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
6	Diskussion der Ergebnisse und Ausblick	191
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
	Literaturverzeichnis	219
	Abbildungsverzeichnis	241
	Anhang	243
	<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