

Inhalt

Vorwort	11
Kapitel 1: Wie können Sie anfangen?	13
1.1 Struktur und Kultur einer Organisation	13
1.2 <i>Vertiefung: Aller Anfang ist leicht</i>	15
Kapitel 2: Zentrale Perspektive: Schule als Lernende Organisation	17
2.1 Die fünf Dimensionen einer Lernenden Organisation	17
2.2 Schulische Beispiele für die fünf Dimensionen	21
2.3 Internationale Erfahrungen mit dem Modell in Schulen	22
2.4 Konkretisierung der fünf Dimensionen durch Meso- und Mikro- Modelle	24
Kapitel 3: Systemdenken: Leitungsrolle und Schulentwicklung	27
3.1 Selbststeuerung in Privatrolle, Fachrolle und Leitungsrolle	27
3.2 Leitungsrolle und Schulorganisation	28
3.3 Systemdenken: Arbeit am System Schule	30
3.4 <i>Vertiefung: Sawu bona</i>	31
Kapitel 4: Persönliche Meisterschaft: Zuhören und zum Denken bringen ...	33
4.1 Alltagsbeispiel Cappuccino	33
4.2 Hörprobleme	34
4.3 Relevanz des Zuhörens	35
4.4 Zuhören in ansteigender Schwierigkeit	36
4.5 Zuhören im Schulalltag	37
4.6 <i>Vertiefung: Ein hörendes Herz</i>	39
Kapitel 5: Teamlernen: die erweiterte Schulleitung als Steuerzentrum	41
5.1 Wie arbeitsfähig ist Ihr Leitungsgremium?	41
5.2 Schulleitung als Balance von Interaktion und Organisation	42
5.2.1 Vorbereitung	44
5.2.2 Durchführung	44
5.2.2.1 Regularien und Methodik für die Teamarbeit	45
5.2.2.2 Bearbeitung komplexer Themen: Sechs Schritte der Problemlösung	49
5.2.3 Ergebnissicherung	51
5.3 Kollegiale Beratung im Team: vier Varianten	52
5.4 Vertragsarbeit: Sicherung der Arbeitsfähigkeit	57
5.4.1 Nicht alle Brillen auf einmal aufsetzen – gehen Sie behutsam vor!	57
5.4.2 Die Lerninteressen der Geleiteten als Schlüssel zur Beteiligung	58

5.4.3	Intervenieren Sie nicht top-down, sondern mit sich selbst! . . .	59
5.4.4	Vertragliche Absprachen zur Arbeitsweise Ihres Leitungsteams	60
5.4.5	Metaregeln zum Umgang mit vertraglichen Absprachen	61
5.5	<i>Vertiefung: Keine Herrschaft von Menschen über Menschen</i>	63
Kapitel 6: Schulentwicklung und Konfliktmanagement		67
6.1	Scheiterstrategie als Ressourcenmobilisierung	67
6.2	Vom Beziehungsrohr zur Selbstmitteilung	68
6.3	Das klassische Gewinn-Gewinn-Modell für Konflikte	70
6.4	Drei Konflikttypen	72
6.4.1	Typ I: Ich habe einen Konflikt mit dir: Wie steuere ich <i>mich</i> ? .	72
6.4.2	Typ II: Du hast einen Konflikt mit mir: Wie konzentriere ich mich auf <i>dich</i> ?	75
6.4.3	Typ III: Ihr habt einen Konflikt und kommt damit zu mir: Mediation (Schlichtungsgespräch)	76
6.4.4	<i>Vertiefung: Konfliktmanager Jesus</i>	77
6.5	Raus aus der Mobbing-Falle!	79
6.6	Der Beitrag der Gewaltfreien Kommunikation	81
6.7	Feedback geben und nehmen	84
6.7.1	Bedingtes und unbedingtes Feedback	84
6.7.2	Feedback und blinder Fleck	86
6.7.3	Feedback und Teamlernen	87
6.7.4	Feedback und Kollegiale Unterrichtsreflexion (KUR)	89
6.8	<i>Vertiefung: Kritik kritisch prüfen</i>	90
6.9	Transaktionsanalytische Konzepte: Raus aus der Eltern-Kind-Dynamik!	91
6.9.1	Verfolger, Retter und Opfer im Dramadreieck	92
6.9.2	Wie steuern Ich-Zustände die Alltagskommunikation?	95
6.9.3	<i>Vertiefung: Jesus springt nicht im Dreieck</i>	97
6.9.4	Transaktionstypen und Kommunikationsgesetze	97
6.9.5	Ein fiktives Lehrerzimmer: Übungen zum Funktionsmodell . .	100
6.9.6	Ursprungsmodell: Wo kommen die Ich-Zustände her?	101
6.9.7	Diagnose von Ich-Zuständen	103
6.9.8	Trübungen: realitätsferne mentale Modelle	105
6.9.9	Bezugsrahmen: Filter vor der Realität	106
6.9.10	<i>Vertiefung: Geh du aus deinem Land</i>	108
6.9.11	Enttrübung realitätsferner mentaler Modelle	108
6.9.11.1	<i>Vertiefung: Der Wassermelonenjäger</i>	110
6.9.11.2	Enttrübung durch Lebensereignisse	111
6.9.11.3	Enttrübung durch Konfrontation	112
6.9.11.4	Enttrübung durch Feedback	115
6.10	Konfliktklärung durch Prozesskommunikation (PCM)	116
6.11	<i>Vertiefung: Dein Nächster ist vielleicht dein Feind!</i>	119
Kapitel 7: Vision und Steuerung von Prozessen		123
7.1	Kurzer Rückblick	123

7.2	Strategische Vorüberlegungen	124
7.3	Kollegiumsklausur als Einstieg in die Erarbeitung einer Vision	127
7.4	Partizipative Erarbeitung einer Vision mit dem Konsensverfahren	129
7.5	Das Modell „Partizipativ-kontinuierliche Schulentwicklung“	135
Kapitel 8: Systemdenken: effektive Konferenzstruktur		139
8.1	Das Neuruppiner Beteiligungsmodell	139
8.2	Hindernisse und Wege zur Überwindung	142
Kapitel 9: Partizipativ-verbindliches Leitungskonzept		145
9.1	Scheiterstrategie: Alleingang top-down	145
9.2	Diagnose eines Misserfolgs: Was war da los?	147
9.3	Einzelfall oder relevantes Problem?	148
9.4	Kontakt zwischen Leitungsregion und Kollegium	151
9.5	Wie können Sie partizipativ und zugleich verbindlich leiten?	152
9.5.1	Zwei Leitungsdimensionen anstelle von drei Typen	152
9.5.2	Entscheidungs- und Partizipationskontinuum	154
9.5.3	Der kritische Blick eines Wirtschaftswissenschaftlers	156
9.5.4	Situative Führung	159
9.6	Zwischenbilanz	161
9.7	<i>Vertiefung: Rückschläge überwinden</i>	163
Kapitel 10: Schluss mit Warten auf Godot: alles bedacht?		165
10.1	Skeptische Analyse einer Erziehungswissenschaftlerin: Ilka Bormann (2001)	165
10.2	Demotivierende Analyse eines Soziologen: Stefan Kühl (2007)	166
10.3	<i>Vertiefung: Von der Sklaverei in die Freiheit</i>	168
10.4	Trias der Schulentwicklung: Hans-Günter Rolff (2010 und 2019)	169
Kapitel 11: Persönliche Meisterschaft: Stress erkennen und regulieren		173
11.1	Balance von Arbeitsleistung und Arbeitskapazität	173
11.2	Eustress und Distress	174
11.3	Energiequellen und Energieräuber	175
11.4	Das Vulnerabilitäts-Stress-Modell	176
11.5	Wie wir körperlich auf Stress reagieren	176
11.6	Wie mentale Modelle uns unter Stress steuern	176
11.7	Wie mentale Modelle Stress verursachen	179
11.7.1	Antreiber steuern unsere Prioritäten	179
11.7.2	Einschärfungen und Antreiber formen das Lebensdrehbuch	181
11.7.3	Antreiber kompensieren destruktive Einschärfungen	182
11.7.4	Antreiber entwickeln Fähigkeiten	183
11.7.5	Antreiber springen an bei Distress	183
11.7.6	Antreiber verhindern Autonomie	184
11.7.7	Antreiber werden entschärft durch Erlaubnisse	185
11.7.8	<i>Vertiefung: Autonomie oder Freiheit eines Christenmenschen?</i>	186
11.7.9	Antreiber können Sie selbst diagnostizieren	189
11.8	Stress und Überlastungsreaktion (Burnout) im Schulalltag	190

11.8.1	Die Diagnose steuert die Behandlung	191
11.8.2	Indikatoren für Überlastungsreaktionen (Burnout)	192
11.8.3	Systemische Präventionsmöglichkeiten	194
11.8.4	Überlastete MitarbeiterInnen führen	195
11.9	Konkrete Maßnahmen für den Umgang mit Stress und Antreibern	197
11.9.1	Priorisieren	197
11.9.1.1	Proaktiv sein	197
11.9.1.2	Nein sagen, Grenzen setzen	198
11.9.1.3	<i>Vertiefung: Auch Jesus sagt mal Nein.</i>	200
11.9.1.4	Fünf-Minuten-Coaching	202
11.9.1.5	Eisenhower-Box	202
11.9.1.6	Pareto-Prinzip	203
11.9.2	Delegieren	203
11.9.3	Organisieren	205
11.9.4	Rekreieren	206
11.9.4.1	Physische Erneuerung	206
11.9.4.2	Mentale Erneuerung	207
11.9.4.3	Sozial-emotionale Erneuerung	208
11.9.4.4	Spirituelle Erneuerung	209
11.9.4.5	<i>Vertiefung: Pferd oder Maultier?</i>	209
Kapitel 12:	Individuelle Förderung von Lehrkräften oder Teamstärkung?	211
12.1	Das Mitarbeitergespräch (Personalentwicklungsgespräch, Jahresgespräch)	211
12.1.1	Schwierigkeiten und Chancen des Modells	211
12.1.2	Grenzen des Modells	214
12.1.3	Realistische Zeitstruktur	216
12.2	Verteilte Führung: Kombination von individueller Förderung und Teamstärkung	217
12.3	Gefühle in der Kommunikation	218
12.3.1	Rückblick und Überblick	219
12.3.2	Grundgefühle und Ersatzgefühle	222
12.3.3	Auflösung von Blockierungen	226
12.3.4	Gefühl und Urteilskraft	229
12.3.5	<i>Vertiefung: Alle Gäste sagen ab ...</i>	235
Kapitel 13:	Die Freiheit „freier“ Schulen	237
13.1	Vorgaben der Freiheit: Allgemeine rechtliche Rahmenbedingungen	237
13.2	Was nicht verboten ist, ist erlaubt: Das Grundrecht der Privatschulen	239
13.3	Beispiele: Wie Schulen ihren Spielraum erweitern	241
13.4	Die Schlüsselfunktion mentaler Modelle	246
Kapitel 14:	Religiös frei, säkular frei – worin unterscheiden wir uns?	249
14.1	Innere Freiheit, protestantisch verstanden	249
14.2	Äußere Freiheit, protestantisch verstanden	250
14.3	Säkulare und konfessionelle Schulen – Verschiedenheit und Konsens	253
14.4	Logische Ebenen als Klärungshilfe	254

14.5 Ethik ohne religiöse Begründung	258
14.6 Fazit	265
14.7 <i>Vertiefung: Auch Jesus hat dazugelernt</i>	269
14.8 Wie können Sie jetzt weiter machen?	271
Literatur	273
Widmung	281
Dank	281
Der Autor	281
Index	282

Die zugehörigen Downloads stehen unter <http://www.waxmann.com/buch4211> zur Verfügung.