

- 1 Vorbemerkung ... 9**
- 2 Die formellen Struktur- und Handlungsebenen im Schulbereich ... 13**
  - 2.1 Der Komplexität gerecht werden ... 13
  - 2.2 Die Aufgaben des Bildungswesens ... 15
  - 2.3 Die Aufgabenfelder einer Einzelschule ... 17
  - 2.4 Die Schulleitung –  
ein zentraler Akteur auf der Schulebene ... 18
  - 2.5 Störungen zwischen den Handlungsebenen ... 19
  - 2.6 Zielkonstruktionen und Widerstand ... 21
  - 2.7 Der Einfluss von Werthaltungen  
und Glaubenssätzen ... 23
  - 2.8 Einflussnahme und Machtstrukturen im  
Bildungswesen ... 25
- 3 Schule aus der Sicht der allgemeinen Organisationstheorie ... 27**
  - 3.1 Instrumenteller versus institutioneller  
Organisationsbegriff ... 28
  - 3.2 Unterscheidung in Aufbau- und  
Ablauforganisation ... 28
  - 3.3 Funktionale oder konfigurative Aufgaben  
der Organisation ... 28
  - 3.4 Zentrale Merkmale der Organisation ... 29
  - 3.5 Zielorientierung einer Organisation ... 29
  - 3.6 Die Aufgaben einer Organisation ... 29
  - 3.7 Die fünf Kernmerkmale der Organisation ... 30
  - 3.8 Spezialisierung und Koordination als Kernaufgaben  
der Organisation ... 30
  - 3.9 Konfliktquellen in Organisationen ... 30

- 4 Das »Unsichtbare« in der Organisation Schule – informelle und formelle Struktur ... 32**
- 5 Person und Organisation ... 35**
  - 5.1 Strukturelle Kopplung zwischen Personen und Organisation ... 36
  - 5.2 Bewahren und Verändern: Das Wechselspiel zwischen Morphostase und Morphogenese ... 37
- 6 Wie Konflikte in der Schule entstehen und aufrechterhalten werden ... 39**
  - 6.1 Vorbemerkung ... 39
  - 6.2 Strukturelle Konflikte in Organisationen ... 43
  - 6.3 Interaktionelle und intrapersonelle Konfliktfelder – Was (Un-)Ordnung schafft ... 56
  - 6.4 Quellen der interaktionellen und intrapersonellen Unordnung in der Organisation Schule ... 58
  - 6.5 Wie Organisationen Probleme konstruieren können – Problemtrancen in Organisationen ... 69
  - 6.6 Fazit ... 72
- 7 Auf die Haltung kommt es an – Hilfreiche systemische Haltungen für die Organisationsentwicklung ... 73**
  - 7.1 Innere Landkarte und Schulwirklichkeit – Die Konstruktion von Wirklichkeit ... 73
  - 7.2 Konfliktquellen und Störungen in Organisationen – Zirkuläre Kausalität ... 74
  - 7.3 Die Beobachterperspektive ... 76
  - 7.4 Die Illusion der Kontrolle ... 78
  - 7.5 Lösungsorientierung ... 80
  - 7.6 Die Einladung zur Kooperation als systemische Intervention ... 82
  - 7.7 Die innere Haltung für die Gestaltung von Organisationsprozessen ... 82
  - 7.8 Schlussfolgerungen für systemisch-lösungsorientierte Interventionen in Organisationen ... 85

<b>8</b>	<b>Schule umgestalten – Systemisch-lösungsorientierte Strategien für die Entwicklung der Organisation ...</b>	<b>87</b>
8.1	Die eigene Rolle erkennen – Aufträge, Begrenzungen und Möglichkeiten ...	89
8.2	Hilfreiche Lösungsstrategien: Von der Blockade zur Lösung ...	95
8.3	Veränderungsprozesse erfolgreich steuern ...	100
<b>9</b>	<b>Leitung und Führung von Organisationen ...</b>	<b>106</b>
9.1	Anmerkungen zum Konzept der Leitung und Führung ...	106
9.2	Das Konzept »Führung« in der Managementtheorie ...	107
9.3	Formen der Führung ...	109
9.4	Der Ansatz der transformationalen Führung ...	112
9.5	Die Balanced Scorecard ...	114
9.6	Sich selbst und andere gesund führen ...	116
9.7	Umsetzung der Führungsstruktur in einem New Public Management ...	117
9.8	Die Schule als Dienstleistungsorganisation ...	118
<b>10</b>	<b>Eckpunkte für die systemisch-lösungsorientierte Leitung einer Schule ...</b>	<b>120</b>
	<b>Literatur ...</b>	<b>125</b>
	<b>Über den Autor ...</b>	<b>128</b>