

**Handbuch Führungskräfteentwicklung**

---

**Huber**

# **Handbuch Führungskräfte- entwicklung**

**Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und  
Personalentwicklung im Schulsystem**

von

**Stephan Gerhard Huber**



**Carl Link**

eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	IX
<b>1. Schule, Führung, Führungskräfteentwicklung – Grundlagen und aktuelle Themen .....</b>	<b>1</b>
<b>Schule und Führung .....</b>	<b>3</b>
<i>Stephan Gerhard Huber</i>	
1. Qualität und Entwicklung von Schule: Die Rolle von schulischen Führungskräften .....	5
<i>Stephan Gerhard Huber</i>	
2. Schulleitung: Aufgabenerweiterung und Rollenkomplexität aus internationaler Perspektive .....	12
<i>Stephan Gerhard Huber</i>	
3. Zentrale Handlungsfelder von Schulmanagement .....	20
<i>Stephan Gerhard Huber</i>	
4. Kooperative Führung .....	24
<i>Stephan Gerhard Huber</i>	
5. System Leadership .....	40
<i>Hans-Günter Rolf</i>	
6. Konfluente Leitung .....	50
<i>Claudius Fischli</i>	
7. Emotionale Führung .....	57
<i>Annette Pillich-Krogoll</i>	
8. Frauen in Führung .....	68
<i>Heinz S. Rosenbusch</i>	
9. Das System Schule .....	75
<i>Heinz S. Rosenbusch</i>	
10. Der Zusammenhang von Erziehung und Organisation: Organisationspädagogik .....	88
<i>Heinz S. Rosenbusch</i>	
11. Organisationspädagogische Führungsprinzipien .....	96

<i>Gerd Schweizer &amp; Céline Feige</i>	
12. Bildungseinrichtungen – schwer steuerbare Expertenorganisationen? . . . . .	104
<b>Führungskräfteentwicklung – Trends und Voraussetzungen . . . . .</b>	<b>109</b>
<i>Stephan Gerhard Huber</i>	
13. Internationale Trends in der schulischen Führungskräfteentwicklung . . . . .	111
<i>Maja Dammann</i>	
14. Entwicklung von Führungskompetenz am Arbeitsplatz . . . . .	124
<i>Stephan Gerhard Huber</i>	
15. Die Auswahl von Schulleiterinnen und Schulleitern in den deutschen Bundesländern . . . . .	132
<i>Stephan Gerhard Huber</i>	
16. Durch geeignete Fortbildnerinnen und Fortbildner die Qualität der Führungskräfteentwicklung steigern . . . . .	143
<i>Marion Tröster</i>	
17. Qualität der Fortbildnerinnen und Fortbildner: zwischen Qualitätsansprüchen und Bedarfsdeckung . . . . .	150
<i>Roland P. Louis &amp; Michael Pelzer</i>	
18. Qualifizierung für Fortbildnerinnen und Fortbildner der Führungskräfteentwicklung (Train-the-trainer) . . . . .	156
<i>Norbert Ryl</i>	
19. Öffentlichkeitsarbeit und Marketing für die Führungskräfteentwicklung . . . . .	163
<i>Stephan Gerhard Huber</i>	
20. Bedarfsanalyse – ein multiperspektivischer Zugang . . . . .	167
<i>Gabriele Pollack</i>	
21. Zielvereinbarungen mit neu ernannten Schulleitungsmitgliedern . . . . .	177
<b>Führungskräfteentwicklung als kontinuierliche Aufgabe . . . . .</b>	<b>185</b>
<i>Michael Baer &amp; Heike Ekea Gleibs</i>	
22. Führungskompetenzen angehender Lehrerinnen und Lehrer stärken . . . . .	187
<i>Natalie Schick</i>	
23. Nachwuchskräftegewinnung und -förderung . . . . .	195
<i>Bernd Uwe Althaus</i>	
24. Nachwuchsführungskräftepool . . . . .	202

<i>Stephan Gerhard Huber</i>	
25. Vorbereitende Qualifizierung, Mehrphasigkeit und Modularisierung: Ausbau und Professionalisierung des Qualifizierungsangebots .....	207
<i>Doreen Molnár</i>	
26. Lebensphasenorientierte Personal- und Führungskräfteentwicklung .....	221
<b>Wirksamkeit, Nachhaltigkeit, Outputorientierung in der Führungskräfteentwicklung .....</b>	<b>237</b>
<i>Stephan Gerhard Huber</i>	
27. Wirksamkeit der Führungskräfteentwicklung .....	239
<i>Dominik Bernhart, Diethelm Wahl &amp; Katrin Weible</i>	
28. Handlungstheoretische Betrachtungen zur Kluft zwischen Wissen und Handeln in der Fort- und Weiterbildung .....	257
<i>Susan Rosen &amp; Diethelm Wahl</i>	
29. Qualifizierungskurse – innovative Designs für den Weg vom Wissen zum Handeln .....	267
<i>Heinrich Wottawa</i>	
30. Outputorientierung in der Führungskräfteentwicklung .....	275
<i>Adolf Bartz</i>	
31. Die Führungsqualifizierung wirksam und nachhaltig gestalten .....	289
<b>II. Inhalte der Führungskräfteentwicklung .....</b>	<b>301</b>
<b>Funktion und Rollenklärung .....</b>	<b>303</b>
<i>Stephan Gerhard Huber</i>	
1. Inhalte – Schwerpunkt auf Führung als soziales Handeln in komplexen Situationen .....	305
<i>Adolf Bartz</i>	
2. Rolle und Selbstverständnis von Schulleitung .....	318
<i>Adolf Bartz</i>	
3. Schulleitungshandeln im rechtlichen Rahmen .....	333
<b>Kooperation, Kommunikation und Beratung .....</b>	<b>347</b>
<i>Stephan Gerhard Huber &amp; Sigrid Hader-Popp</i>	
4. Kooperation in der Schule .....	349

<i>Stephan Gerhard Huber &amp; Frederik Ahlgrimm</i>	
5. Gelingensbedingungen für Kooperation in der Schule .....	359
<i>Jörg Schett</i>	
6. Projektmanagement .....	372
<i>Stephan Gerhard Huber</i>	
7. Delegation .....	379
<i>Ulrich Müller &amp; Mirjam Soland</i>	
8. Kommunikation .....	386
<i>Claus G. Buhren</i>	
9. Kollegiale Hospitation .....	401
<i>Stephan Gerhard Huber, Nadine Schneider &amp; Sigrid Hader-Popp</i>	
10. Beratung .....	412
<i>Maike Reese</i>	
11. Konfliktmanagement .....	421
<i>Stephan Gerhard Huber &amp; Armin Lohmann</i>	
12. Schulnetzwerke: Kooperation zwischen Schulen .....	429
<i>Thomas Prescher</i>	
13. Schulinspektion als Lernchance .....	441
<b>Organisation, Innovation und Bewahren .....</b>	<b>453</b>
<i>Adolf Bartz</i>	
14. Arbeitsorganisation/Organisationsgestaltung .....	455
<i>Uwe Hameyer</i>	
15. Organisationsentwicklung .....	466
<i>Michael Lämmerhirt &amp; Hartmut Wenzel</i>	
16. Schulentwicklungsprogramm .....	479
<i>Rolf Arnold, Markus Lermen &amp; Thomas Prescher</i>	
17. Unterrichtsentwicklung .....	486
<i>Stephan Gerhard Huber &amp; Nadine Schneider</i>	
18. Qualitätsmanagement .....	496
<i>Uwe Hameyer</i>	
19. Wissensmanagement .....	518

<i>Wulf Wersig</i>	
20. Corporate Identity .....	537
<b>Personalmanagement .....</b>	<b>543</b>
<i>Stephan Gerhard Huber &amp; Adolf Bartz</i>	
21. Personalmanagement .....	545
<i>Maren Hiltmann</i>	
22. Personalauswahl .....	559
<i>Adolf Bartz</i>	
23. Personalführung .....	568
<i>Barbora Zimmer</i>	
24. Personalentwicklung .....	583
<i>Angela Kling &amp; Eckhard Spethmann</i>	
25. Schulspezifische Fortbildungsplanung .....	601
<i>Maja Dammann</i>	
26. Personaleinführung .....	625
<i>Hajo Sassenscheidt</i>	
27. Personalbeurteilung .....	634
<i>Jörg Schett</i>	
28. Selbstmanagement .....	641
<b>III. Methoden der Führungskräfteentwicklung .....</b>	<b>647</b>
<i>Stephan Gerhard Huber</i>	
1. Lernmodelle für Erwachsene: multiple Lernanlässe nutzen .....	649
<b>Lernen im Selbststudium .....</b>	<b>659</b>
<i>Stephan Gerhard Huber, Sigrid Hader-Popp &amp; Nadine Schneider</i>	
2. Selbststudium: Literaturempfehlungen .....	661
<i>Ulrich Müller</i>	
3. Selbstbildung .....	681
<b>Lernen in Kursveranstaltungen .....</b>	<b>691</b>
<i>Franziska Wohlberedt</i>	
4. Gruppenarrangements .....	693

<i>Annerose Kropp</i>	
5. Individuelle Handlungskompetenz erlangen in heterogenen Lerngruppen . . . .	701
<i>Kerstin Lüder</i>	
6. Form folgt Funktion – Die Gestaltung adäquater Veranstaltungsdesigns . . . . .	707
<i>Stephan Gerhard Huber &amp; Sigrid Hader-Popp</i>	
7. Lernen mit Praxisbezug: Problemorientiertes Lernen . . . . .	717
<i>Renate Brauner</i>	
8. Ziel und Nutzen von Lernaufgaben in der Führungskräfteentwicklung . . . . .	728
<i>Jeroen Imants</i>	
9. Innere Bilder – Mental Maps . . . . .	734
<i>Simone Schlepp</i>	
10. Mit heterogenen Teilnehmergruppen in der Leitungsqualifizierung arbeiten . .	740
<i>Ulrich Iberer</i>	
11. Durch Blended Learning eine kontinuierliche Professionalisierung sichern . . . .	745
<i>Johannes Böttcher &amp; Katharina Schlamp</i>	
12. Blended Learning-Seminare in der Führungskräfteentwicklung . . . . .	754
<i>Stephan Gerhard Huber, Hans-Jürgen Brandes &amp; Vera Bender</i>	
13. „Happy Learning“: Zur Wende in der Führungskräfteentwicklung und zur Rolle der Dissonanz . . . . .	766
<i>Karin E. Oechslein</i>	
14. Keine Lust auf Fortbildung? . . . . .	772
<i>Edwin Stiller</i>	
15. Tagungsjournal . . . . .	776
<i>Gabriele Pollack &amp; Kerstin Lüder</i>	
16. Portfolio . . . . .	782
Lernen in der Praxis und durch die Praxis . . . . .	793
<i>Stephan Gerhard Huber</i>	
17. Vom Workshop zum Workplace . . . . .	795
<i>Stephan Gerhard Huber &amp; Robert Fischbach</i>	
18. Coaching für und durch pädagogische Führungskräfte . . . . .	806
<i>Susanne Vespermann</i>	
19. Tandem-Coaching . . . . .	814

<hr/>	
<i>Martina Pleuse</i>	
20. Persönliches Projekt .....	820
<i>Gabriele Pollack</i>	
21. Das persönliche Projekt in der Führungskräfteentwicklung: eine empirische Untersuchung .....	826
<i>Sibylle Engelke</i>	
22. Hospitationspraktikum .....	839
<i>Leif Moos</i>	
23. Arbeiten mit Fällen und Shadowing .....	843
<i>Stephan Gerhard Huber</i>	
24. Führung in anderen Handlungsfeldern: Lernen aus dem Vergleich .....	847
<i>Silke Ramelow</i>	
25. Partners in Leadership .....	851
<b>Kollegiale Lernformen .....</b>	<b>861</b>
<i>Stephan Gerhard Huber &amp; Sigrid Hader-Popp</i>	
26. Professionelle Lerngemeinschaften .....	863
<i>Nadine Schneider &amp; Stephan Gerhard Huber</i>	
27. Kollegiale (Fall-)Beratung .....	873
<b>Lernen durch Feedback .....</b>	<b>883</b>
<i>Hans-Günter Rolff</i>	
28. Vorgesetzten-Feedback .....	885
<i>Carmen Kloft</i>	
29. Systematische „Selbst-Diagnose“ .....	890
<i>Stephan Gerhard Huber</i>	
30. Das Self-Assessment Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM) .....	897
<b>IV. Curricula der Führungskräfteentwicklung .....</b>	<b>909</b>
<b>Exemplarische Entwicklungen in deutschen Bundesländern .....</b>	<b>911</b>
<i>Stephan Gerhard Huber</i>	
1. Aktuelle Entwicklungen: Ausdifferenzierung der Curricula der Führungskräfte- entwicklung .....	913

	<i>Christian Buchberger &amp; Jens Reißmann</i>	
2.	Bremen .....	916
	<i>Carmen Kloft &amp; Hans-Jürgen Brandes</i>	
3.	Hessen .....	923
	<i>Olaf Schmiemann</i>	
4.	Nordrhein-Westfalen .....	934
	<i>Norbert Ryl &amp; Sabine Schmidt</i>	
5.	Sachsen-Anhalt .....	943
	<i>Petra Werlisch &amp; Kerstin Wilde</i>	
6.	Sachsen .....	949
	<i>Annerose Kropp, Beate Schmidt, Nadine Schneider, Gabriele Wirth, Bernd Uwe Althaus &amp; Stephan Gerhard Huber</i>	
7.	Thüringen .....	956
	<b>Exemplarische Entwicklungen an Hochschulen und auf regionaler Ebene ..</b>	<b>967</b>
	<i>Rolf Arnold &amp; Carsten Ansorge</i>	
8.	Die Weiterbildung von Schulleiterinnen und Schulleitern: Die Erfahrungen des Fernstudiums Schulmanagement an der TU Kaiserslautern .....	969
	<i>Ulrich Iberer &amp; Ulrich Müller</i>	
9.	„Lernen am Unterschied®“ – das Modell der PH Ludwigsburg .....	976
	<i>Stephan Gerhard Huber &amp; Martin Riesen</i>	
10.	MAS Schulmanagement der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz .....	984
	<i>Stephan Gerhard Huber &amp; Nadine Schneider</i>	
11.	Netzwerk Erfurter Schulen (NES) .....	996
	<b>Autorenverzeichnis .....</b>	<b>1011</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>1023</b>