

INHALTSÜBERSICHT

- 1 Einleitung**
- 2 Begriff der Führung**
- 3 Relevanz von Führung**
- 4 Denkweisen von Führung**
- 5 Kollegiale Selbstverwaltung als Führungsprinzip**
- 6 Arbeitsgrundsätze kollegialer Selbstverwaltung**
- 7 Bewertender Diskurs kollegialer Selbstverwaltung**
- 8 Zielsetzung der empirischen Untersuchung**
- 9 Erhebungsdesign der empirischen Untersuchung**
- 10 Auswertungsdesign der empirischen Untersuchung**
- 11 Darstellung der empirischen Ergebnisse**
- 12 Diskussion der empirischen Ergebnisse**
- 13 Gesamtresümee**
- Quellenverzeichnis**
- Anlagen**

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage, Fragestellung und Zielsetzung	1
1.2	Forschungsstand und Relevanz der Untersuchung	9
1.3	Ausgewertete Literatur und zitierte Autoren	14
1.4	Herangehensweise und Vorgehen	22
2	Begriff der Führung	27
2.1	Inhaltliche Reichweite des Führungsbegriffs	27
2.2	Merkmale von Führung	32
2.3	Ableitung einer Arbeitsdefinition von Führung	35
3	Relevanz von Führung	37
3.1	Legitimation von Führung	37
3.1.1	Führungsakzeptanz	37
3.1.2	Führungsnotwendigkeit	40
3.2	Typische Aufgaben von Führung	44
3.3	Strukturelle versus personale Führungsaufgaben	48
4	Denkweisen von Führung	53
4.1	Subjekttheoretisches Führungsprinzip	54
4.1.1	Eigenschaften des Führenden	56
4.1.2	Verhalten des Führenden	59
4.2	Situationstheoretisches Führungsprinzip	68
4.2.1	Fokusse des situationstheoretischen Führungsprinzips	71
4.2.1.1	Führungsbeziehung	72
4.2.1.2	Moral und Werte	79
4.2.1.3	Verantwortungsteilung	84
4.2.1.4	Mitarbeiter und Aufgabe	88
4.2.2	Beispiele aktueller Ansätze des situationstheoretischen Führungsprinzips	89
4.2.2.1	Intrapreneurship und Selbststeuerung	89
4.2.2.2	Theorie U: von der Zukunft her führen	93
4.2.2.3	Dialogische Führung	99
4.3	Entstehung eines neuen integralen Führungsprinzips	104
4.3.1	Selbstregulierte Kreise in der Soziokratie	107
4.3.2	Dynamische Rollen in der Holakratie	114
4.3.3	Selbstführung in der integralen evolutionären Organisation	126

5 Kollegiale Selbstverwaltung als Führungsprinzip	135
5.1 Begriffliche Abgrenzung von kollegialer Selbstverwaltung	137
5.2 Ableitung einer Arbeitsdefinition von kollegialer Selbstverwaltung	146
6 Arbeitsgrundsätze kollegialer Selbstverwaltung	149
6.1 Organisationsmanagement	155
6.1.1 Strukturelle Dynamik und Offenheit	156
6.1.1.1 Externe Autonomie und interne Flexibilität	156
6.1.1.2 Organisation als lebendiger Organismus	162
6.1.1.3 Kontinuierliche Weiterentwicklung durch Lernprozesse	166
6.1.1.4 Ermöglichung eines intuitiven Handelns	171
6.1.1.5 Formierung der Struktur aus der konkreten Aufgabe	175
6.1.2 Positionslosigkeit und funktionale Hierarchie	179
6.1.2.1 „Verwaltungsmäßige“ Organisation	179
6.1.2.2 Fähigkeits- und Kompetenzprinzip	183
6.1.2.3 Erwiesene Sachverständigkeit	187
6.1.3 Demokratiefördernde Organbildung	190
6.1.3.1 Demokratische Mitverantwortlichkeit	190
6.1.3.2 Zeitlich alternierende Führungsgremien	193
6.1.3.3 Einbezug von Eltern und Schülern („Kunden“)	198
6.1.4 Informelle Bezüge zwischen Organen und Individuen	205
6.1.4.1 Zwischenmenschliche Beziehungen durch informelle Strukturen ..	205
6.1.4.2 Grundsatz der Präzision und Verbindlichkeit	209
6.1.4.3 Horizontaler Informationsfluss	212
6.2 Personalführung	215
6.2.1 Selbstführung und Selbstverantwortung	216
6.2.1.1 Selbstführung	216
6.2.1.2 Engagement, Eigeninitiative und geistige Produktivität	222
6.2.1.3 Verantwortungsauthentizität	225
6.2.2 Systematische Mitgestaltung mittels regelmäßiger Konferenzen	229
6.2.2.1 Paritätische Mitwirkung	229
6.2.2.2 Konferenz als zentrales Element	232
6.2.2.3 Ganzheitlichkeit und Sinnhaftigkeit	235
6.2.3 Konferenz als dialogisches Organ und „fortlaufendes Seminar“	239
6.2.3.1 Kommunikation, Information und Koordination	239
6.2.3.2 Identifikation mit dem übergeordneten Organisationsziel	243
6.2.3.3 Erarbeitung eines gemeinsamen Bewusstseins	247
6.2.3.4 Kontinuierliche Selbsterziehung und -entwicklung	252
6.2.4 Konferenz als hierarchiefreies Beschlussorgan	257
6.2.4.1 „Republikanisch-demokratisches“ Prinzip	257
6.2.4.2 Entscheidungsfindung durch Konsens	265
6.2.4.3 Entscheidungsdifferenzierung und Ablaufstrukturierung	273
6.2.4.4 Kollegiale Harmonie und gegenseitiges Vertrauen	276

6.3	Führungsverständnis	282
6.3.1	Antinomie von „Bürokratie“ und „Verwaltung“	282
6.3.2	Anthroposophisches Menschenbild	284
6.3.3	Kollektive Führung	290
6.3.4	Hilfe durch Beratung und exzeptionelle Intervention	294
7	Bewertender Diskurs kollegialer Selbstverwaltung	297
7.1	Kritische Aspekte des Arbeitsprinzips	297
7.1.1	Kein originäres Arbeitsprinzip	298
7.1.2	Fragmentärer Entwurfsstatus	310
7.1.3	Stagnierende Weiterentwicklung	320
7.2	Missverständnisse beim Transfer des Urgedankens	330
7.2.1	Ambivalente Termini und Fehlinterpretationen	332
7.2.2	Konservieren von Traditionen	339
7.2.3	Defizitäre Grundlagenarbeit	343
7.3	Konsequenzen nicht wahrgenommener Führungsaufgaben	346
7.3.1	Demokratische Gruppe als kultivierungsbedürftiges Gebilde	347
7.3.2	Ausbildung unerwünschter informeller Hierarchien	355
8	Zielsetzung der empirischen Untersuchung	359
9	Erhebungsdesign der empirischen Untersuchung	363
9.1	Vorstudie und Forschergruppe	364
9.2	Erhebungsmethode und statistische Menge	366
9.3	Erhebungsinstrument	367
9.3.1	Entwicklung und Begründung des Erhebungsinstruments	367
9.3.2	Lehrerfragebogen	370
9.4	Erhebungsverfahren	372
9.5	Auswertung und Ergebnisse der explorativen Lehrerstudie	375
9.6	Folgestudie: Geschäftsführerbefragung	376
10	Auswertungsdesign der empirischen Untersuchung	379
10.1	Datengrundlage der Auswertung	379
10.2	Auswertungsmethode	384
10.2.1	Konfirmatorische Faktorenanalyse	385
10.2.2	Mehrfaktorielle Differenzierung	388
10.2.2.1	Praktiziertes Führungsmodell	388
10.2.2.2	Altersverteilung	390
10.2.2.3	Erfolgte Beratungsleistungen	392
10.2.2.4	Qualität des Organisationsklimas	396
10.2.2.5	Exogene Variablen im Überblick	398

10.3	Entwicklung und Darstellung der Auswertungskategorien (Faktoren)	399
10.3.1	Führung in der kollegialen Selbstverwaltung: Verständnis	399
10.3.2	Führung in der kollegialen Selbstverwaltung: Einstellung	400
10.3.3	Führung in der kollegialen Selbstverwaltung: Belastung	402
10.3.4	Führungskompetenz: Führungsfähigkeit	403
10.3.5	Führungskompetenz: persönliche Konfliktfähigkeit	404
10.3.6	Veränderungspotential: Schulebene	405
10.3.7	Veränderungspotential: Unterrichtsebene	406
10.3.8	Ganzheitliche Arbeit: Zufriedenheit	407
10.3.9	Ganzheitliche Arbeit: Belastung	408
10.3.10	Engagement und Verantwortung	409
10.3.11	Management: Struktur	410
10.3.12	Management: Eltern- (Kunden-) Orientierung	412
10.3.13	Personalführung: Anerkennung und Wertschätzung	413
10.3.14	Personalführung: Koordination und Zielerreichung	414
10.3.15	Personalführung: Kommunikation, Information, Transparenz	415
10.3.16	Praktische Freiheit	417
10.3.17	Problemereich: soziale Bedingungen	418
10.3.18	Problemereich: unerwünschte informelle Hierarchien	419
10.3.19	Problemereich: Bezug zur Anthroposophie	421
10.3.20	Problemereich: subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit	422
10.3.21	Problemereich: Stellenwert des Schülers beim Lehrenden	423
10.3.22	Problemereich: Arbeit als Selbstverwirklichung	425
10.4	Auswertungskategorien (Faktoren) im Überblick	426
11	Darstellung der empirischen Ergebnisse	427
11.1	Deskriptive Auswertung (Items)	427
11.1.1	Zufriedenheit mit der praktizierten Führung	427
11.1.2	Zufriedenheit mit der schulischen Selbstverwaltung	429
11.2	Undifferenzierte Auswertung der Faktoren	431
11.3	Differenzierte Auswertung der Faktoren	449
11.3.1	Faktorenauswertung diff. nach dem praktizierten Führungsmodell	449
11.3.2	Faktorenauswertung diff. nach der Altersverteilung	453
11.3.3	Faktorenauswertung diff. nach erfolgten Beratungsleistungen	456
11.3.3.1	Maßnahmen zur Organisationsentwicklung	456
11.3.3.2	Maßnahmen zu Supervision/Coaching	460
11.3.4	Faktorenauswertung diff. nach der Qualität des Organisationsklimas	464
12	Diskussion der empirischen Ergebnisse	471
12.1	Diskussion der deskriptiven Auswertung (Items)	471
12.2	Diskussion der undifferenzierten Auswertung der Faktoren	474
12.3	Diskussion der differenzierten Auswertung der Faktoren	489

13 Gesamtresümee	497
13.1 Zusammenfassender Überblick	497
13.2 Zentrale Erkenntnisse	501
13.2.1 Kollegiale Selbstverwaltung als eine Form der Führung	501
13.2.2 Kollegiale Selbstverwaltung als lebendig-organisches Gebilde	503
13.2.3 Führung in der kollegialen Selbstverwaltung	505
13.2.4 Selbstverwaltungskompetenz als (Selbst-)Führungskompetenz	507
13.2.5 Selbstverwaltung versus Selbstverwirklichung	510
13.2.6 Anschlussfähigkeit an den wissenschaftlichen Führungsdiskurs	512
13.3 Kollegiale Selbstverwaltung als Führungsprinzip mit Implikationen	516
13.3.1 Organisationsmanagement	518
13.3.2 Personalführung	522
13.3.3 Führungsverständnis	533
13.4 Weiterer Forschungsbedarf und Ausblick	537
 Quellenverzeichnis	 541
Anlagen	615
Anlage 1: Lehrerfragebogen	615
Anlage 2: Mantelfragebogen für Geschäftsführer	639