

Inhalt

Vorwort	7
Mittleres Management an der Schule – was soll das?	
Einführung A	11
Lernen Sie die Wolfgang Goethe Schule (WGS) kennen – vor und nach der Einführung eines Mittleren Managements	
Einführung B	21
Das Mittlere Management an Schulen – ein Überblick	
1. Was verstehen wir unter Mittlerem Management?	21
Aber gab es nicht schon immer Lehrkräfte, die mehr als Unterricht gemacht haben?	21
Welche Veränderungen gab es?	22
Welche Vorteile hat die Einführung eines Mittleren Managements?	23
2. Darf Schulleitung denn einfach delegieren?	
Kurzer Abriss des rechtlichen Rahmens	24
3. Handlungsoptionen strategisch prüfen	25
1. Kapitel	26
Führung, Selbstführung und Führungshandeln mit Unterstützung eines Mittleren Managements	
1. Selbstführung nach Pawlik	30
2. Selbstführung nach Seliger	37
3. Führungshandeln	41
Reichweite der Delegation von Fach – und Leitungsaufgaben an das Mittlere Management festlegen	41
Analyse erforderlicher Grundlagen und Instrumente der Personalentwicklung	44
Zielsetzungen des Mittleren Managements mit der Schulleitungsgruppe klären	45
Die Einführung des Mittleren Management mit der Organisation und Kultur der eigenen Schule in Einklang bringen	48
Die Organisation des Mittleren Management analysieren und über Organigramme strukturieren	52

Motivation für Aufgaben im Mittleren Management durch Arbeitszeit und/oder andere Ressourcen	60
4. Fazit Kapitel 1	64
<hr/>	
Kapitel 2	65
Personalentwicklung und Talentmanagement – Schule und die Menschen darin bewegen	
1. Personalentwicklung – oder von der Kunst individuelle Entwicklungswünsche mit schulischen Entwicklungsbedarfen in Einklang zu bringen	68
Als Schulleitungsgruppe den Einstieg ins Talentmanagement steuern	70
2. Talentmanagement – funktioniert das auch in Schulen?	81
Potenziale identifizieren und beschreiben	85
Talent für Fach- oder Führungsaufgaben – macht das wirklich einen Unterschied?	88
Erprobungsfelder schaffen und gestalten	92
Talente und Mittleres Management professionell steuern und begleiten	95
Und was bringt das jetzt alles? Aus der Perspektive der Schulleitungsgruppe, der Schule und des Talents?	101
3. Karrierephasen und die Beteiligung am Mittleren Management	102
Frühe schulpraktische Tätigkeit	105
Einstiegsphase – Berufseingangsphase	105
Im Beruf angekommen – Orientierungsphase	111
Die mittlere Karrierephase	113
Die späte Karrierephase/Berufsausstiegsphase	116
Familienarbeit und Arbeit an der Schule – ein sehr spezifisches Thema	119
Eine Gruppe, die quer liegt zum Phasenmodell: Quereinsteiger*innen	121
Quereinsteiger*innen und Mittleres Management	122
Generationengerechtes Führen	123

Kapitel 3	126
Organisationsentwicklung der Schule	
1. Schule als Organisation verstehen – eine Annäherung	129
2. Organisationsentwicklung und Schule: Schraubenschlüssel oder Zauberstab?	131
3. Veränderung von Hierarchien und Strukturen durch Einführung des Mittleren Managements	134
Welche Rolle hat die Steuergruppe im Mittleren Management? Ist sie für die Organisationsentwicklung von Schulen noch systemrelevant?	136
Von der Praxis aufs Papier: Aufgabenfelder im Mittleren Management definieren und steuern	138
Vom Suchen und Finden: Wie kommen Personen zu Aufgaben im Mittleren Management und umgekehrt?	141
Finden und gefunden werden: Wie viel Transparenz braucht es für das System? Wie viel Transparenz braucht es im System?	143
Und was passiert, wenn nichts passiert?	145
Vom Gemeinsamen im Unterschiedlichen: Schnittstellenanalyse	146
4. Schneller, flexibler, anders: Gestaltung von OE-Prozessen mit dem Mittleren Management	147
Kommunikation in Organisationsentwicklungsprozessen	148
Von blinden Flecken und schwarzen Löchern: Ein Exkurs in die Organisationskultur	151
Ein Land und viele Fürst*innen: Schule als Expert*innenorganisation	152
5. Von der Theorie in Ihre Praxis: Machen – oder vom Glück, Verantwortung zu teilen	153
<hr/>	
Kapitel 4	155
Was hat das Mittlere Management mit dem Lernen der Schüler*innen zu tun?	
1. Wie kann die Einführung eines Mittleren Managements das Lernen der Schüler*innen verändern?	157
2. Fachleitungen/Fachvertretungen als Träger der Unterrichtsentwicklung	159
Was können Fachleitungen im Hinblick auf die Lernkultur tun?	159
Welche Rolle spielt die Schulleitung in der Unterstützung von Fachleitungen?	160
Querverbindung in die Jahrgänge	162

3. Etablierung einer Projektstruktur zum Thema Unterrichtsentwicklung	163
Die Steuergruppe	163
Die Projektgruppenleitung/Leitung von Arbeitsgruppen	165
4. Unterrichtswirksame Aufgaben des Mittleren Managements im Kontext Fördern und Fordern	167
5. Positionen im Mittleren Management im Kontext Evaluation und Feedback	170
Die Aufgabe des/der Evaluationsbeauftragten	171
Die Aufgabe des/der Fortbildungsbeauftragten	172
Die Aufgabe des/der Medienbeauftragten	174
6. Fazit Kapitel 4	175
<hr/>	
Kapitel 5	177
Wie packen wir das Thema Mittleres Management an unserer Schule an?	
1. Klärung der rechtlichen Rahmenbedingungen in Ihrem Bundesland	178
2. Welche Bedeutung haben Schulformen, Schulgrößen und Schulprofile?	180
Gesamtschulen oder Gemeinschaftsschulen	182
Faktor Schulprofil	183
3. Mittleres Management und herausgehobene Aufgaben an kleinen Schulen	184
Wer soll die Schul- und Unterrichtsentwicklung voranbringen?	184
Wie könnte diese Grundidee an einer kleinen Schule umgesetzt werden?	184
4. Die ersten Schritte zum Mittleren Management	189
Schritt 1: Selbstklärung	189
Schritt 2: Klärung der rechtlichen Rahmenbedingungen	190
Schritt 3: Positionsbestimmung im Leitungstandem/Leitungsteam	190
Schritt 4: Weitere Stakeholder einbeziehen	191
Schritt 5: Weiteres Vorgehen	191

Exkurs	192
Corona und das Mittlere Management – Lessons learnt	
.....	
Arbeitshilfe 1	196
Gesprächsleitfaden für Schulleitungsgruppen zur Gestaltung und Reflexion des Mittleren Managements	
.....	
Arbeitshilfe 2	200
Das Mittlere Management im Organigramm darstellen – ein wichtiges Steuerungselement	
.....	
Arbeitshilfe 3	204
Tipps für ein geregeltes Besetzungsverfahren	
.....	
Arbeitshilfe 4	209
Reflexionsbogen für Schulleitungsgruppen: Kernkompetenzen im Mittleren Management	
.....	
Arbeitshilfe 5	214
Selbstreflexionsbogen für Lehrkräfte zu eigenen Kompetenzen für das Mittlere Management	
.....	
Arbeitshilfe 6	219
Schnittstellenanalyse von zwei herausgehobenen Aufgaben im Mittleren Management auf Grundlage von Musterbeschreibungen	
.....	
Arbeitshilfe 7	224
Entwicklungsgespräche mit Mitarbeiter*innen einführen und professionell gestalten	
.....	
Arbeitshilfe 8	231
Muster für einen einjährigen Vertrag bzw. Arbeitsgrundlage zur Setzung von Arbeitsschwerpunkten in der herausgehobenen Aufgabe	

Arbeitshilfe 9	236
Gestaltung des Einstiegs sowie Klärung von Zuständigkeiten in der Schulleitungsgruppe für das Mittlere Management	
.....	
Arbeitshilfe 10	241
Evaluations- und Reflexionsbogen zu Strategie, Struktur, Prozessen und Kultur des Mittleren Managements	
.....	
Literatur	248