

# Trotz Ungewissheit(en) sicher Führen

Campus Brugg-Windisch, 21. September 2016  
Elvira Porrini  
X-CHALLENGE CONSULTING

## Ziel dieser Präsentation

Sie erhalten Anregungen, wie Sie als Schulleiterin, als Schulleiter in der Organisation Schule Druck reduzieren und mit Ungewissheiten gut umgehen.

In den Notizenseiten finden Sie noch weiterführende Hinweise.

Sie haben Gelegenheit, zu reflektieren, wie Druck entsteht und welche organisatorischen Vorkehrungen helfen, diesen abzufedern.

# Trotz Ungewissheit(en) sicher Führen

## Übersicht

1. Zum normativen Sinnhorizont
2. Zum strategischen Sinnhorizont
3. Zum operative Sinnhorizont
  - a. Organisieren für Professionals
  - b. Führen der Lehrpersonen
  - c. Themen führen
  - d. Führen ohne Macht?
  - e. Verhaltensprinzipien für alle (z.T. Selbststudium)
4. Grosse Schulen, kleine Schulen | Alle gleich?
5. Wichtige Punkte, Begriffe & Literaturliste (zum Nachlesen und als Ergänzung)

# 1

Zum normativen Sinnhorizont:  
Politische Steuerung der Gesamtwirkung auf die  
Gesellschaft (rechtliche Grundlagen)

Regieren bedeutet auch Einflussnahme auf die Gestaltung der gegenwärtigen und zukünftig möglichen Gesellschaft. In den rechtlichen Grundlagen sind Grenzen der individuellen Lebensgestaltung sowie Rahmenbedingungen und ebenso Grenzen der staatlichen Institutionen und anderer Organisationen festgehalten. Rechtliche Grundlagen sind langfristig bindend.

## Die Regierung gibt vor und Sie bewältigen die Wirkungen



Die gesetzlichen Grundlagen sind bindend, auch wenn nicht jeder und jede Einzelne damit einverstanden ist. Der Berufsauftrag verbindet Bildungsziele, Lehrpläne sowie Schultypen und ist Grundlage für Ihre Arbeit. Das Personal- und Lohnrecht setzt den Rahmen für alle. Die normative Steuerung gibt Sicherheit im Handeln und schränkt dieses deshalb ein. Ihr Gestaltungsraum?

Mitglieder der Regierung und des Parlaments denken politisch. Diese Art zu denken, bedeutet auch, abzuwägen zwischen mehrheitsfähigen Entscheidungen und partei-politischen Werten. Die Macht ist institutionalisiert.

# Macht

- Macht ist nichts Negatives an sich, sondern basiert auf sozialem Konsens
- Macht entsteht, wo es Interdependenzen und Ungewissheit gibt
- Macht wird verliehen oder zugewiesen
- Macht stabilisiert und vereinfacht, ist aber nicht dynamik-robust (reicht nicht aus, um Dynamik zu bewältigen)
- Hierarchie = Struktur der Macht
- Macht ermöglicht Gestaltung

Ergänzt nach: (Wohland & Wiemeyer, 2007)

1. Zum Normativen: Macht

Interdependenz bedeutet wechselseitige Abhängigkeit, wie zum Beispiel Vorgesetzte und Mitarbeiter, Mitarbeiterin. Die Ungewissheit läuft immer mit in solchen Beziehungen, weil beide mit unerwartetem Verhalten irritieren könnten.

Für Schulleiter und Schulleiterinnen entstehen als Folge von Regierungsentscheiden oft Dilemma wie Sparen und trotzdem Qualität erbringen, selber keine formale Macht haben und Eltern, die mit oder ohne Anwalt den Rechtsweg beschreiten. Da Macht nicht dynamik-robust ist, sollen andere Formen von Einflussmöglichkeiten gesucht, aber auch erarbeitet werden. Siehe dazu die Folien ab Kapitel 3.b.

# 2

Zum strategischen Sinnhorizont:  
Steuerung der Zukunftsgestaltung  
(Ausbildung Lehrpersonen, Anstellungsbehörde)

Denkstile können sich leicht zu einem schwer durchschaubaren oder kaum mehr nachvollziehbaren Gemenge vermischen. Wie wird politisches, wissenschaftliches, organisationales und interessen-geleitetes Denken beobachtbar? In Kommunikationsprozessen wird es möglich, verschiedene Denkstile zu unterscheiden und zu hinterfragen. Nehmen die Anstellungsbehörde und Ausbildungsstellen ihre Verantwortung und Macht wahr? Wie? Gibt es Möglichkeiten der Einflussnahme durch Sie?

## Ausbildung und Personalpolitik: Ist Schulleitung attraktiv?

- Viele wirken mit
- Die Ausbildung soll die Lehrpersonen befähigen, der gesellschaftlichen Komplexität gerecht zu werden und innerhalb der Schulen und Klassen Stabilität zu ermöglichen
- Stabilität  $\neq$  statisch, sondern dynamisch; sie muss ständig organisiert werden
- Den Durchblick hat, wer versteht, wie es funktioniert
- Ihr Gestaltungsraum?



Die in den Aus- und Weiterbildungen an Lehrpersonen vermittelten Kompetenzen, haben eine standardisierende Wirkung. Es ist Verlass, dass alle das Erwartete an Schüler und Schülerinnen weitergeben. Die Kompetenzen (Beziehung von Wissen und Können) sind nur teilweise an das Individuum gebunden. Wissen kann gemanaged, Können gefördert werden. Komplexität wird durch das Etablieren von geeigneten Strukturen und Standards reduziert, die ihrerseits Stabilität ermöglichen. Erst diese Fähigkeit Komplexität zu reduzieren, eröffnet die Möglichkeit, eigene, neue Komplexität aufzubauen, die es vorher in der Welt nicht gab. Die Reduktion ist die Voraussetzung für ihre Steigerung (Wohland & Wiemeyer, 2007), Denkwerkzeuge der Höchstleister (Seite 124).

Wenn Sie all diese möglichen Forderungen betrachten, kann leicht ein Gefühl von Überforderung aufkommen. Diese Tür sollten Sie nicht öffnen, denn es gilt zu entscheiden, worauf Sie wann und wie reagieren wollen. Laut Auskunft der Vorbereitungsgruppe kann es mit der Begründung des Sparens dazu kommen, dass Sie grössere Abteilungen/Klassen bilden und 20% der Lehrpersonen entlassen müssen. Das überrascht! Wo genau liegt Ihr Gestaltungsraum? Sparen bedeutet noch lange nicht, dass mit Mitteln effizient umgegangen wird. Effizienz meint, den grössten Nutzen bei gegebenen Kosten. Es geht also um den Nutzen und der ist schwer zu überprüfen. Wenn man bei den Kosten ansetzt, kann man rechnen. Oft wird darunter nur Wirtschaftlichkeit gemeint und vernachlässigt, welche Kosten externalisiert werden. Man ignoriert, dass falsch verstandene Effizienz, eine Eskalation der sozialen Kosten (wie abgestumpfte, erschöpfte Menschen und andere Folgen für das menschliche Leben) auslösen kann. Wie viele Franken gespart werden müssen, ist die einfache Frage. Die Konzentration auf den Nutzen ist ein anspruchsvolles Unterfangen und es wird sichtbar, was einer Gesellschaft wichtig ist.



# 3

Zum operativen Sinnhorizont:  
Umfasst alles, was die unmittelbare Alltagsbewältigung unterstützt

Organisationale Handlungen müssen sinnhaft aufeinander bezogen werden können (Rüegg-Stürm & Grand, 2014). *Dies wird möglich durch ein Referenzieren auf gemeinsam geteilte, orientierende und ordnende Bezugspunkte. Als Referenzrahmen versteht das St. Galler Management-Modell die Gesamtheit an kollektivierten, selbstverständlich als relevant und gültig anerkannten, grundsätzlich ausser Frage gestellten Bezugspunkte, die in der organisationalen Alltagspraxis referenziert und dynamisch aktualisiert werden.*

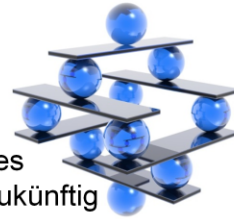
# Organisieren für Professionals

- Gleichgewicht finden zwischen Routine und Flexibilität
- Routine meint, Prozesse und Methoden zu etablieren, die Erfolge wiederholbar machen (Rationalität 1)
- Es stehen verschiedene Schultypen, Verfahren und Infrastruktur zur Verfügung
- Wenn alles nur über Routinen geleistet würde, bliebe die Schule bald geschlossen, die Organisation stünde still



## Organisieren für Professionals

- Flexibilität (Rationalität 2) meint einerseits, mit der Dynamik von Überraschungen innovativ umzugehen, auch unter Druck
- Andererseits müssen zukünftig mögliche Situationen antizipiert, geplant und geübt werden, damit (formales) flexibles Handeln möglich bleibt. In der zukünftig möglichen Situation sind dann Handlungsweisen bekannt
- Professionals akzeptieren, dass ihr Ego wichtig ist, aber nicht im Zentrum steht, sondern die übergeordneten Ziele
- Professionals können Rationalität 1 und 2 unterscheiden und in ihr Handeln und Erleben integrieren



# Führung als Dienstleistung

Führung heisst dann, immer so zu handeln, dass ein Erleben anderer so beeindruckt werden kann, dass gewünschtes Handeln motiviert wird.

(Baecker, 2009)

## Führung der Lehrpersonen

- Sie haben dafür Talent (Führen fällt leichter als den meisten anderen)
- Sie kommunizieren gerne, ohne geschwätzig zu werden
- Sie werden oft um Rat gefragt
- Sie beachten die Kompetenzen (Fähigkeiten) der anderen
- Sie stehen zu Irrtum und Fehlern. Daraus zu lernen ist eine Selbstverständlichkeit

## Führung der Lehrpersonen

- Die geführten Lehrpersonen sind konstruktiv Widerständig ( $\neq$  Widerstand); sie bringen ihre Kompetenzen ein, teilen ihre Meinung mit und reflektieren kritisch das eigene Verhalten
- Diese Auseinandersetzungen suchen Sie und moderieren Kontroversen
- Abmachungen und Vereinbarungen werden verbindlich umgesetzt
- Diese Verhaltensweisen fordern Sie ein

## Themen führen

- In der Bearbeitung von Themen ist eine prinzipielle Unterscheidung wichtig zwischen dem, was
  - **Routinen** betrifft und mit bekannten Vorgehensweisen bearbeitet werden kann und dem was
  - **neu** ist und wofür es **Ideen** braucht. Ideen kommen von Talenten
  - Talente lösen komplexe Probleme
  - Wenn dies nicht **unterschiedlich bearbeitet** wird, führt es zum Durcheinander und Überforderung



Organisations-externe und interne Ideen lösen Druck aus. Dieser wird durch unterschiedliche Bearbeitungsweisen reduziert.

## Themen führen

**Interaktionsthemen** sind

- Wissen und Können der Lehrpersonen und deren Weiterbildung und -entwicklung
- Vertrauen, Kommunikationsverhalten
- Kritikgespräche
- MAG





## Themen führen

**Kooperationsthemen** mit Konsensorientierung sind

- Weiterentwicklung der Schule aufgrund der Rahmenbedingungen
- Antizipation zukünftig möglicher Ereignisse (auch Krisen)
- Zuteilung von Aufgaben (Routine) und Talente suchen für Geschäfte mit Projektcharakter (Probleme)
- Effizienz der Abläufe und Verfahren



Der Konsens hat zum Ziel, Erwartungen zu stabilisieren.

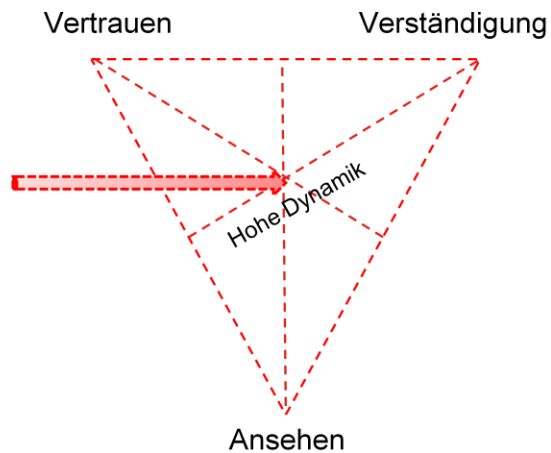
## Themen führen

- Interaktionsthemen werden mit den direkt Betroffenen diskutiert und entschieden
- Kooperationsthemen werden in verschiedenen Gruppen diskutiert und realistische Optionen verabschiedet
- Entscheide fällen die dafür legitimierten Personen
- Kommunikationsgefäße sind mit deren Ziel, Funktion und Inhalt allen bekannt
- Ressourcen werden abhängig von den Inhalten zugeteilt
- Kommuniziert wird klar und Verständigung sichergestellt



## Führen ohne Macht?

Ein dynamisches Geschehen zwischen



3. d) Führen ohne Macht?

- Vertrauen ist an handeln gebunden und steigert die Ertragbarkeit von Unsicherheit
- Vertrauen ist eine riskante Vorleistung, es ist quasi das Kreditwesen der Kommunikation (Wohland & Wiemeyer, 2007)
- Verständigung hat die Funktion, dass Kommunikation angenommen wird und Erwartungssicherheit zu verstärken
- Im Gegensatz zu Vertrauen und Verständigung ist Ansehen ein passives Geschehen. Man schreibt es Ihnen zu oder nicht. Ob die anderen Ihnen Ansehen zuschreiben, hängt stark mit deren Erleben Ihrer Handlungen zusammen.

# Vertrauen

## Aufrichtigkeit

- Sie sind ehrlich
- Sie sagen, was Sie denken
- Ihre Meinung ist nützlich, gut durchdacht und basiert auf Beobachtbarem
- Andere können Ihr Verhalten als sinnhaft erleben

## Fähigkeiten

- Sie lernen und erweitern Ihre Grenzen
- Sie können, was Sie anderen vorschlagen, zu tun

## Verlässlichkeit

- Sie halten gegebene Versprechen ein
- Sie stehen zu Verpflichtungen und erfüllen diese
- Sie respektieren Berichte von anderen und handeln
- Sie setzen Grenzen, wenn andere unzuverlässig handeln

## Sorgfalt

- Sie kennen und beachten die Interessen der anderen, so wie Sie auch die eigenen Interessen berücksichtigen, bevor Sie entscheiden und handeln
- Sorgfalt ist die wichtigste Quelle von Vertrauen

## Verständigung

Sie sind bereit,

- das Denken des Gegenübers zu verstehen und durch gekonntes Befragen auch herauszufordern
- die Bedeutung, die das Gegenüber dem Gesagten gibt, in den Kontext der Schule zu stellen, dies zu respektieren und trotzdem zu hinterfragen
- Ihre eigenen Interpretationen zu reflektieren



Wenn Verständigung nicht gelingt, tragen Sie Konflikte rechtzeitig und professionell aus.

- Sie sind offen für Wahrnehmungen und Informationen des Gegenübers
- Sie können lösungs- und systemorientierte Fragetechniken anwenden
- Sie kennen verschiedene Moderationstechniken und können diese situationsbezogen anwenden
- Sie haben ein Verständnis für gruppen-dynamische Prozesse und Interventionsmöglichkeiten

# Ansehen

- Ansehen haben Sie oder nicht
- Sie merken es, wenn Sie ständig um Rat gefragt werden, weil das für andere nützlich ist
- Durch Vertrauen und Verständigung schaffen Sie dafür die besten Voraussetzungen

## Verhaltensprinzipien für alle

### Aufmerksamkeit auf Abweichungen

- Sie beobachten sich anbahnende, schleichende Negativ-Situationen und entscheiden, wie Sie handeln
- Sie nehmen Hinweise, auch Gefühle, von Lehrpersonen und Mitarbeitenden ernst
- Sie fördern eine offene Fehlerkultur durch Vorbild
- Sie thematisieren Fehlverhalten, Unvermögen, Überforderung

Angepasst nach: (Weick & Sutcliffe, 2010)

Folien 23 – 32 angepasst nach (Weick & Sutcliffe, Das Unerwartete managen, 2010)

## Verhaltensprinzipien für alle

Aufmerksamkeit auf Abweichungen

- Sie handeln konsequent bei mangelnder Professionalität
- Sie beachten mögliches Veränderungspotenzial ausserhalb der Organisationsgrenzen
- Sie antizipieren Krisenszenarien, um im Ernstfall trotzdem Flexibilität zu wahren



## Verhaltensprinzipien für alle

Keine groben Vereinfachungen



Sie nehmen Widerspruch ernst und unterlassen  
vorschnelle Interpretationen und Bewertungen

## Verhaltensprinzipien für alle

Keine groben Vereinfachungen

- Sie beziehen vielfältige Sichtweisen ein
- Sie beachten den situativen Kontext (Normalfall, Krise?)
- Sie suchen und hinterfragen Vereinfachungen
- Sie ermöglichen routiniertes Handeln und eröffnen auch Freiräume
- Sie denken auch scheinbar Undenkbares

## Verhaltensprinzipien für alle

Gespür für Abläufe und Beziehungen

- Sie kennen die Organisation und Abläufe, auch das, was parallel läuft
- Sie haben das 'big picture'
- Sie erkennen, was wirklich getan wird
- Sie setzen Entscheide zügig um
- Sie fördern die Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit der Einzelnen

## Verhaltensprinzipien für alle

Gespür für Abläufe und Beziehungen

- Sie nehmen Widerstand ernst und handeln lösungsorientiert - setzen aber auch Grenzen
- Sie decken Vertrauensmissbrauch auf
- Sie schaffen Klarheit über den Unterschied von akzeptablen und unakzeptablen Verhaltensweisen
- Sie kommunizieren diesen Unterschied und stehen dazu
- Sie setzen disziplinarische Massnahmen konsequent um

## Verhaltensprinzipien für alle

Flexibilität anstreben



- Sie behandeln Ausserordentliches ausserordentlich
- Sie handeln auch unter Druck geistesgegenwärtig
- Sie suchen Innovationsmöglichkeiten

# Verhaltensprinzipien für alle

Flexibilität anstreben

- Sie lernen unmittelbar und ziehen daraus unmittelbar Lehren
- Sie informieren rasch und angemessen
- Sie bringen Erfahrungsvielfalt ins Spiel
- Sie kennen ein Netzwerk von Personen, die sofort verfügbar sind

## Verhaltensprinzipien für alle

Respekt vor Wissen und Können

- Sie haben Selbstachtung und respektieren die anderen
- Sie kommunizieren klar und regelmässig
- Sie legen Probleme offen und schauen, wer sich die Lösung zutraut; Sie geben Talenten eine Chance

## Verhaltensprinzipien für alle

Respekt vor Wissen und Können

- Sie unterstützen Personen an Brennpunkten des Geschehens
- Sie kennen die eigenen Grenzen
- Sie beziehen Expertise ein, bleiben jedoch auch aktiv
- Sie halten für Krisen ein Konzept bereit, das situationsbezogenes Handeln erleichtert

3. e) Verhaltensprinzipien

Expertise ist

- nicht zwingend an einen anderen Menschen gebunden, sondern relational (eine Qualität von Beziehung(en))
- nicht nur inhaltliches Wissen
- Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Aufmerksamkeit



# 4

Grosse Schulen, kleine Schulen | Alle gleich?

## Grosse und kleine Schulen, alle gleich?

### Grosse Schulen

- Können mehr Talente finden
- Finden eher Verbündete, um ihre Interessen zu vertreten
- Können eher Puffer aufbauen, um mit Unerwartetem gekonnt umzugehen
- Können eher beides aufweisen: organisationale Robustheit und Flexibilität

### Kleine Schulen

- Es kennen sich alle
- die Kommunikation scheint einfacher
- Die Schulleitung hat eher Zeit für die Lehrpersonen
- Die Schulpflege unterstützt da und dort das operative Geschehen

## Grosse und kleine Schulen, könnte dies Sinn machen?

Die Schulleiter und Schulleiterinnen von

- kleinen Schulen überlegen sich, welches die Stärken der nächst gelegenen grossen Schule sind und wie sie davon lernen könnten. Sie fragen an, ob sie eigene Vorschläge vorstellen und besprechen könnten
- grossen Schulen überlegen sich, mit welchen Problemen die kleinen Schulen eher exponiert sind und wie sie unterstützt werden könnten. Sie gehen in Kontakt mit konkreten Ideen.

# 5

Wichtige Punkte, Begriffe & Literaturliste

## Wichtige Punkte

### Reduktion von Druck und guter Umgang mit Ungewissheiten

- Führung als Dienstleistung verstehen
- Routine und Flexibilität ermöglichen und klar unterscheiden
- Planen, was geplant werden kann: Notfall- und Krisenkonzept, Ideensuche um optimalen Nutzen der eingesetzten Mittel zu erreichen, Änderung von Klassengrößen
- Mit guten Ideen Einfluss nehmen
- Regelmässige Reflexion des eigenen Führungshandelns (professionelle Begleitung)

# Chaos

- Ist eine Form von Durcheinander. Sie entsteht durch Mangel an Wissen und kann durch Lernen beseitigt werden.

## Dynamik

- Entsteht durch eigene und fremde Ideen
- Fremde Ideen sind immer Überraschungen und erzeugen Dynamik
- Dynamik ist nur dann ein Problem, wenn sie innerhalb der Organisation niedriger ist als ausserhalb (Ideen von Schüler | Schülerinnen, Eltern, Politik, Medien, wissenschaftliche Erkenntnis, Behörde, andere Schulen)
- Diese Differenz erzeugt Überforderung, Druck
- Die wichtige Frage: Wer kann dies schaffen, wer könnte Ideen haben? Dies wären dann Leute mit Talent.

5. Begriffe

Dynamik ist auch eine Form von Durcheinander und sollte nicht mit Chaos verwechselt werden. Chaos entsteht durch einen Mangel an Wissen und kann durch Lernen beseitigt werden. Der Umgang mit Dynamik braucht Talente, die Probleme lösen.

## Effizienz

Effizienz meint, den grössten Nutzen bei gegebenen Kosten und ist ein neutrales Konzept. In der Praxis ergeben sich drei Hauptprobleme:

- Kosten sind einfach zu messen und deshalb beschränkt sich Effizienz oft auf Wirtschaftlichkeit
- Betriebswirtschaftliche Kosten sind einfacher zu messen als soziale. Die Folgen für das menschliche Leben werden externalisiert
- Wirtschaftlicher Nutzen ist leichter zu messen als sozialer. Effizienz Fixierung kann eine Organisation in Richtung einer sozialen Unmoral treiben

Effizienz verändert sich in der Praxis in ein ökonomisches Wertesystem und kann soziale Verantwortung behindern. Nach: (Mintzberg, 1989)

Das Problem liegt aber nicht in der Definition, sondern wie Effizienz in den Operationen einer Organisation umgesetzt wird. In der Praxis bedeutet Effizienz den grössten messbaren Nutzen für die messbaren Kosten.



# Komplexität

Komplexität ist eine Eigenschaft eines Systems. Es ist komplex, wenn nicht alles mit allem zusammenhängt und deshalb nach jeder Operation mehrere Folgeoperationen möglich sind, aus denen eine ausgewählt werden muss. Komplexe Systeme entscheiden ständig, welche der möglichen Folgeoperationen sie durchführen. Da Entscheidungen immer auch anders hätten ausfallen können, sind komplexe Systeme für sich andere eine Kette von Überraschungen

# Probleme

- Eine Organisation kann die Komplexität und Dynamik ihrer Umwelt nicht abbilden. Eine Irritationen, die nicht ohne Schaden ignoriert werden kann, ist ein Problem.
- Durch den Entscheid, ein Problem aus der Umwelt zu bearbeiten, zieht die Organisation ihre Grenze.
- Probleme sind kompliziert und/oder komplex.
- Es ist sinnvoll, in der Bearbeitung des Problems, diese Anteile unterschiedlich zu behandeln.

**Beste Methode für komplizierte und bestes Können für komplexe Probleme.**

## Sicher führen

- 100%ig sicher Führen heisst auch, Irrtümer anzuerkennen oder zu Fehlern stehen
- Es sind nie alle möglichen Überraschungen, Reaktionen (eigene Fehler und Fehler oder Fehlverhalten von anderen), Innovationen (Ideen) oder parallel laufende Prozesse bekannt
- Sicher führen hat auch mit Verhalten und Beurteilungskriterien von Aussenstehenden, auch nicht-anwesenden Personen zu tun. Sicher wirken kann eine Fassade sein
- Sicher führt derjenige, der ein gutes Gefühl dazu entwickelt, dieses wieder in Frage stellt und im Lernprozess bleibt

# Talent

5. Begriffe

Talente werden erst sichtbar, wenn sich eine Person durch ein Problem provoziert fühlt und ihr die Lösung leichter fällt als den meisten. Talente sind Problemlöser.

## Ungewissheit

- Es ist ungewiss, ob etwas eintritt oder nicht; es sind keine Wahrscheinlichkeiten bekannt.
- Ungewissheit fokussiert auf die Differenz zwischen Wissen und Nicht-Wissen.
- Dadurch wird die handlungsrelevante Rolle von (meistens rationalem) Wissen erweitert um Wissensformen wie Intuition, Bauchgefühl und Erfahrungswissen.
- In einer professionellen Organisation ist Wissen zentral. Ungewissheit kann Druck auslösen.

## Literaturliste

- Baecker, D. (2009). *Die Sache mit der Führung*. Wien: Picus Verlag GmbH.
- Feltman, C. (2009). *Trust. An Essential Primer for Building Trust at Work*. Bend OR: Thin Book Publishing Co.
- Geramanis, O., & Hermann, K. (Hrsg.). (2016). *Führen in ungewissen Zeiten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gittel, J. H. (2016). *Transforming Relationships for High Performance*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg über Management*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Rüegg-Stürm, J., & Grand, S. (2014). *Das St. Galler Management-Modell. 4. Generation - Einführung*. Bern: Haupt.
- Weick, K. E. (März 1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, volume 21.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2010). *Das Unerwartete managen* (2. Ausg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Wohland, G., & Wiemeyer, M. (2007). *Denkwerkzeuge der Höchstleister*. Hamburg: Murmann Verlag GmbH.



...viel Erfolg in Ihrer  
anspruchsvollen Rolle!