

## 1. Zwölf Thesen zur guten Schulleitung

**Die Schulleitung ist von zentraler Bedeutung für die Qualität von Schule und Unterricht. Dies haben Ergebnisse der quantitativen Schulwirksamkeitsforschung sowie zahlreiche Studien zur Schulentwicklung überzeugend untermauert. Was zeichnet einen guten Schulleiter und eine wirksame Schulleiterin aus?**

STEPHAN GERHARD HUBER

### 1.1 Gute Schulleiter erfüllen ihre Funktion und wissen mit Belastungen umzugehen

Gute Schulleiter erfüllen ihre Funktion, wenn sie aus den vielfältigen Anforderungen jene auswählen, welche für ihre Schule relevant sind. Im Hinblick auf die Vielfalt der Aufgaben sind dazu Kompetenzen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen notwendig. Hierbei sind nicht zuletzt Belastbarkeit und gute Bewältigungsstrategien gefragt.

Schulleiterinnen und Schulleiter müssen nicht alle Aufgaben selbst erledigen. Ein gutes Arbeitsklima, das durch Kollegialität und Kooperation gekennzeichnet ist, wirkt sich förderlich aus. Dabei ist zu beobachten, dass Entscheidungskompetenzen in den deutschen Bundesländern zunehmend auf die Einzelschulen verlagert werden, damit relevante Entscheidungen an Ort und Stelle getroffen werden können.

### 1.2 Gute Schulleiter organisieren Führung

Gute Schulen zeichnen sich durch Führungspersonen aus, die andere dazu einladen, Schule mitzugestalten und mitzuentwickeln, die Schulleitung in erweiterter Form als kooperative Führung praktizieren (vgl. Huber 2009). Kooperative Führung verlangt allen Beteiligten ein hohes Maß an Sozialkompetenz ab, nicht nur der Leiterin oder dem Leiter. Sie ist besonders erfolgreich, wenn wechselseitiges Vertrauen, Unterstützung, Solidarität und Partnerschaft zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern geschaffen werden. Wichtig dabei sind die Bereitschaft und das Engagement aller Beteiligten, ihre Einstellungen und Verhaltensweisen zu reflektieren und gegebenenfalls zu modifizieren.

Nachhaltigkeit und Glaubwürdigkeit erreicht kooperative Führung allerdings erst dann, wenn sie nicht nur die Absicht Einzelner bleibt, sondern entsprechend organisiert wird. In der Gestaltung einer kooperativen Führungsorganisation werden wichtige Impulse für kooperative Haltungen und die gesamte Schulkultur gegeben. Leithwood und Riehl (2003) wie auch Mulford et al. (2004) favorisieren den schrittweisen Übergang von einer individuellen zu einer kollektiven

Führungsverantwortung in Schulen. Unterschiedliche Führungskonzepte, sowohl formale als auch informelle, können der Entwicklung gemeinsamer Visionen und Ziele sowie kooperativer Strukturen zugrunde liegen. Wichtig und entscheidend ist, dass Lehrerinnen und Lehrer aktiv an Entscheidungen mitwirken können und dass deren Beiträge Würdigung finden. Ebenso fordern Leithwood und Riehl (2003), die Zukunftsfähigkeit partnerschaftlicher Führungsverantwortung kontinuierlich und kritisch zu reflektieren. Visionen und Ziele sollen regelmäßig evaluiert und gegebenenfalls modifiziert werden, um neue Wege zur Bewältigung schulinterner Aufgaben aufzuzeigen. Der Führungsprozess in dieser Form ist zyklisch und dynamisch; Veränderungen aufgrund andauernden individuellen und kollektiven Lernens sind zugleich Mittel und Ziel erfolgreicher Führung.

### **1.3 Gute Schulleiter sind Komplexitätsbewältiger**

Komplexität begegnet pädagogischen Führungskräften überall. Gute Schulleiter können Ungewissheit, Ambiguität oder Unbestimmtheit gut bewältigen und unklare Situationen strukturieren – für sich selbst und für andere, seien es Kollegen, Eltern oder schulexterne Kooperationspartner.

### **1.4 Gute Schulleiter sind Kooperationsprofis und Kooperationsförderer**

Kooperation war und ist Maxime pädagogischen Handelns. In der erziehungs- und bildungstheoretischen Tradition ist zwar nicht immer explizit von »Kooperation«, dafür aber von Partnerschaft, Gemeinschaft, pädagogischem Bezug oder von sozialintegrativem und demokratischem Erziehungsstil gesprochen worden. Kooperation in Schulen muss unter einer pädagogischen Perspektive gesehen werden. Anders als in der Wirtschaft ist sie sowohl Mittel als auch Ziel an sich. Kooperation ist aber nicht nur die intendierte Arbeitsform für Schüler und Lehrkräfte, sondern betrifft ganz maßgeblich auch die Schulleitung: Diese schafft die erforderlichen Rahmenbedingungen, unterstützt die Umsetzung an der Schule und ist Vorbild für kooperatives Handeln.

Ein guter Schulleiter weiß um die Gelingensbedingungen von Zusammenarbeit, achtet auf Ressourcen, ist durchaus nicht immer selbst involviert, sondern involviert andere, fördert Kooperation nicht nur innerhalb der Schule, sondern auch mit anderen Schulen und außerschulischen Partnern. Er ist bemüht, solche Allianzen zum Wohl der Schülerinnen und Schüler an der eigenen Schule zu fördern (damit betreibt er »System Leadership«; vgl. Huber, 2010; Huber & Rolff, 2010).

### **1.5 Was ein guter Schulleiter ist, variiert von Organisation zu Organisation**

Schulen sind unterschiedlich, deswegen braucht es unterschiedliche Leitungspersonen. In der empirischen Führungsforschung konnte kein überzeugender Verhaltens- oder Persönlichkeitskatalog vorgelegt werden, der unabhängig von den jeweiligen Anforderungen der Einzelschulen als Organisations- und Handlungseinheiten allgemeingültig ist. Das erschwert die Personalauswahl und -beurteilung, vielleicht auch die Personalentwicklung. Ausschreibungen sollten schulscharf sein, Schulleitungsbesetzungen auf die jeweilige Schule spezifisch erfolgen. Passung (siehe nächste These) ist wichtig.

Auch in der »Geschichte« einer Organisation einerseits und des Berufslebens einer Führungsperson andererseits gibt es Veränderungen. Man kann von einem dynamischen Lebenszyklus von Kompetenzen ausgehen: Die These von Boam und Sparrow (1992) lautet, dass während der Entwicklung einer Organisation immer neue Kompetenzen erforderlich werden, die Relevanz anderer abnimmt und die Bedeutung wieder anderer relativ konstant bleibt. Damit Schulleiterinnen und Schulleiter den Anforderungen einer sich entwickelnden Schule gerecht werden können, benötigen sie zu verschiedenen Zeiten jeweils andere Kompetenzen. Das stellt Anforderungen an die eigene Personalentwicklung und Professionalisierung wie auch an die Unterstützungsformen.

### **1.6 Gute Schulleiter stellen Passungen her und beziehen ihr Handeln auf die jeweilige Situation**

Die Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, aber auch die Persönlichkeit der pädagogischen Führungskraft, ihre Motivation, ihre Neigungen, Haltungen und Einstellungen einerseits und der Schulkontext andererseits müssen eine hohe Passung aufweisen, wie aus der Organisations- und Führungsforschung bekannt ist. Man spricht von »person-job fit« einerseits und »person-organisation fit« andererseits (Holland 1997; Caldwell & O'Reilly 1990; O'Reilly et al. 1991; Hackman & Oldham 1980; Lauer & Kristof-Brown 2001; Kristof-Brown et al. 2005; Jansen & Kristof-Brown 2006; Edwards 2008; Sekiguchi 2004). Es braucht eine doppelte Passung, eine Person-Funktion-Kontext-Passung. Eine Schulleiterin mag in Organisation A keinen Erfolg haben und unzufrieden sein, wäre aber gut geeignet für Organisation B. Das unterstreicht die bereits erwähnte Herausforderung bei der Personalauswahl, jemanden zu finden, der nicht nur die Anforderungen im Allgemeinen bewältigen kann, sondern auch die einer bestimmten Organisation. Gute Schulleiter gehen vom Kontext aus und versuchen auf den Kontext zu wirken, indem sie das Optimierungspotenzial ausschöpfen.

Noch anspruchsvoller ist es, situationsangemessen zu handeln. Gutes Führungshandeln bezeichnet nicht nur ein authentisches, sondern vor allem ein auf die jeweilige Situation abgestimmtes Verhalten. So verhalten sich gute Schulleiterinnen und Schulleiter gegenüber ihren Mitarbeitern unterschiedlich, was freilich nicht zu unfairem Verhalten und damit zu widersprüchlichen Wahrnehmungen und Neid führen darf. Das Verhalten guter Schulleiter wird sowohl vom Einzelnen als auch vom Kollegium als stimmig wahrgenommen.

### **1.7 Gute Schulleiter sind Entwickler**

Die Schulleitung ist für die Entwicklung der Einzelschule von zentraler Bedeutung, sowohl bei staatlichen Reformen als auch bei schuleigenen Innovationen. Schulleiterinnen und Schulleiter gelten als »Change Agents« und tragen die Verantwortung für den Veränderungsprozess der Schule. Sie nehmen sich Zeit, verstehen die Didaktik der Führung und des Managements, gehen von Zielen aus und setzen Inhalte, Methoden, Materialien und Rahmenbedingungen passend dazu ein. Die Zielsetzungen einer Schule können sich deutlich von denen der Nachbarschule unterscheiden – selbst wenn es sich um die gleiche Schulform handelt.

Gute Schulleiterinnen und Schulleiter schaffen gemeinsam mit dem Kollegium die Voraussetzungen, um die gesetzten Ziele erreichen zu können, auch in unterschiedlichen Kulturen. Sie neigen nicht zu blindem Aktionismus und laufen nicht Gefahr, durch Veränderung Bewährtes zu opfern. Sie können differenzieren zwischen dem, was bewahrenswert ist und weitergepflegt werden muss, und Defiziten, an denen gearbeitet werden sollte.

### **1.8 Gute Schulleiter sind gute Pädagogen**

Gute Schulleitungen sind pädagogischen Werten verpflichtet, die den Umgang mit den Schülerinnen und Schülern ebenso bestimmen wie die Kooperation mit dem Kollegium. Organisationspädagogisches Management (vgl. Rosenbusch 2005) begreift die Schulverwaltung als Instrument, um genuin pädagogische Zielvorstellungen zu erreichen. Das Führungshandeln soll auch Modell dafür sein, wozu die Schule erziehen will, das heißt, es soll einen anschaulichen und modellhaften Erfahrungsraum für alle Beteiligten gestalten, in dem pädagogische Zielvorstellungen verwirklicht werden können zum Nutzen der Organisation und des Einzelnen. Dabei sehen sich Schulleiterinnen und Schulleiter sowohl kinderpädagogischen als auch erwachsenenpädagogischen Zielen gegenüber (vgl. Rosenbusch 2005).

Erziehungsziele werden zu übergeordneten Prämissen. Das bedeutet, dass im Umgang mit Schülern, Lehrkräften und Eltern Mündigkeit unterstellt oder entwickelt werden muss, dass Anerkennung, und zwar Anerkennung von sich selbst

und von anderen, praktiziert wird, dass Selbsttätigkeit möglich und erwünscht ist und dass Kooperation ein Handlungs- und Zielprinzip ist. Eine solche pädagogische Perspektivenjustierung wirkt sich auf die Schulkultur, auf Lehrkräfte und auf den Unterricht aus, letztendlich auch auf die einzelnen Schülerinnen und Schüler. Administrative und strukturelle Bedingungen müssen entsprechend verändert und pädagogischen Prinzipien untergeordnet werden.

Bereits Hallinger und Heck (1998) fanden in ihrer Metaanalyse einen Zusammenhang zwischen wirksamem Führungshandeln und wirksamer Schule, die das Lernen der Schüler fördert – wenn auch nur indirekt. Es geht darum, das Lernen von Kindern und Jugendlichen zu fördern, indem man das Lernen der Erwachsenen fördert und durch Personalentwicklung einen Beitrag zur Professionalisierung der Lehrkräfte leistet. Robinsons (2007) Metastudie über den Zusammenhang zwischen Führung und Schülerleistung hebt ebenfalls hervor, dass der Einfluss des Leitungshandels umso größer ist, je enger es mit dem Unterricht selbst, mit Lehren und Lernen zu tun hat, was für einen »Instructional Leadership«-Ansatz spricht. Auch die Metaanalyse von Hattie (2009) lässt sich so interpretieren.

## 1.9 Gute Schulleiter sind gute Manager

Der Begriff Management bezeichnet sowohl die Leitung einer Organisation wie auch die Personen, die diese Funktion ausüben. Typischen Funktionen des Managements sind Planung, Organisation, Führung und (Erfolgs-)Kontrolle (vgl. Robbins et al. 2011). Management soll Menschen dazu bringen, gemäß den Zielen der Organisation zu handeln, und zwar effektiv und effizient. Laut West (2009) planen, organisieren und beaufsichtigen Manager; sie wählen Personal aus, kümmern sich um Weiterbildungen, motivieren und regen Innovationen an (vgl. Drucker 1956). Hier wird der Begriff weit gefasst und beinhaltet Aspekte, die von anderen Autoren als Führung bezeichnet werden. Führung wird also als Teil von Management verstanden.

Für den schulischen Bereich unterscheidet die Literatur häufig zwischen verschiedenen Konzepten: Im Sinne eines »Transactional Leadership« (vgl. Southworth 1998) ist der Schulleiter der Manager der »transactions«, der Arbeits- und Austauschprozesse, die grundlegend für effektive und effiziente Arbeitsabläufe sind, vom täglichen büroorganisatorischen Prozedere über die Verwaltung von Gebäuden, von finanziellen und personellen Ressourcen, von Zeitressourcen aller in der Schule Arbeitenden bis hin zur Kommunikation inner- und außerhalb der Schule.

Sobald rasche Veränderungen es erfordern, »Change and Improvement« als einen ständigen Prozess zu begreifen und zu vollziehen, sind andere Führungskonzeptionen gefragt. Hier gilt das »Transformational Leadership« als rich-

tungsweisend (vgl. bereits Burns 1978; Leithwood 1992; Caldwell & Spinks 1992). »Transformational Leaders« verwalten nicht nur Strukturen und Aufgaben, sondern konzentrieren sich auf die arbeitenden Menschen und ihre Beziehungen. Sie bemühen sich, deren Kooperation und Engagement zu gewinnen. Sie versuchen, die Kultur der jeweiligen Schule zu beeinflussen, damit sie eine Basis für mehr Zusammenarbeit, mehr Zusammenhalt und mehr selbstverantwortliches Lernen und Arbeiten wird. Hier wird Führung sehr stark von Management unterschieden. Für Dubs (2008) umfasst Schulmanagement »die kompetente Führung der Schule in organisatorischer und administrativer Hinsicht. Im Vordergrund steht die effiziente Aufgabenerfüllung«. Zu diesem Management kommt Führung, wenn es um Schulentwicklung geht (Transformational Leadership). Leadership wiederum versteht er als modernes Führungsverständnis, das beides verbindet und durch das sich gute Führungskräfte auszeichnen.

### **1.10 Gute Schulleiter beachten das Verhältnis von Aufwand und Nutzen**

Unsere Studien zeigen ganz klar: Ein guter Schulleiter ist jemand, der Nutzen herstellt, der versucht, sinnstiftend mit und für Kollegen zu agieren, aber dabei immer den Aufwand im Blick behält. Die Wertschätzung des Personals, Mitarbeiter zu fördern, aber auch zu fordern, die Kompetenzen im Kollegium effektiv und effizient einzubringen – all dies verlangt, das Verhältnis von Aufwand und Nutzen stets im Blick zu behalten.

Dabei ist es hilfreich, das Zusammenspiel von zentralen Aspekten der Machbarkeit zu beachten (vgl. Huber 2011b). Zu ihnen gehören zum einen Fragen des »Könnens«, der Kompetenzen, also das Wissen sowie die Fähigkeiten und Fertigkeiten (fachliche, methodische, kommunikative etc.). Ein zweiter Aspekt ist das »Wollen«, also die Motivation, wozu auch Haltungen und Einstellungen gehören. Einen dritten Aspekt könnte man mit »müssen und dürfen« bezeichnen. Damit sind Entscheidungsbefugnisse gemeint, aber auch die (formale) Legitimation für das Handeln und Entscheiden und die (soziale) Akzeptanz bei den anderen an Schule Beteiligten. Ein vierter Aspekt beinhaltet die (zeitlichen, räumlichen, sächlichen, personellen) Ressourcen, die für die Arbeit nötig sind.

Neben der Rolle der anderen Faktoren für die Motivation der Beteiligten (z. B. das eigene Kompetenzerleben im Sinne der Wahrnehmung der Effektivität des eigenen Handelns) sind weitere Aspekte als Gelingensbedingungen zu differenzieren (vgl. Huber 2011a), die sich auf die Motivation und das Gelingen insgesamt auswirken: Es muss Klarheit über den angestrebten Nutzen und in Verbindung damit über den Sinn der Aktivitäten herrschen; es bedarf einer Klärung der eigenen und der gemeinsamen Verantwortlichkeit, einer klaren Rollenaufteilung sowie einer gerechten Arbeitsaufteilung; und nicht zuletzt müssen positive Er-

gebnisse erlebt werden, damit sich Zufriedenheit angesichts von Effizienz (eben ein positives Aufwand-Nutzen-Verhältnis) einstellt.

### **1.11 Gute Schulleiter verhalten sich integer und fair**

Empirisch ist mehrfach belegt: Ein guter Schulleiter ist jemand, der als Führungskraft anerkannt ist, der auch entsprechende Legitimation erfährt, der sich integer und fair verhält (vgl. Huber & Muijs 2010). Fairness ist bei Führung hoch anspruchsvoll, weil Entscheidungen auch manchmal gegen Kolleginnen und Kollegen getroffen werden müssen, Interessen der Schule als Organisationseinheit mit denen Einzelner kollidieren können, Interessen einer Gruppe (Schüler, Eltern, Schulaufsicht) mit denen anderer Gruppen (Kollegium, Fachschaften) in Widerspruch stehen.

### **1.12 Gute Schulleiter zeigen Vertrauen und Zutrauen**

Das Vertrauen der Schulleitung zeigt sich laut Rosenbusch (1997, 2005) an bestimmten Handlungsmaximen, die an einem pädagogischen Grundverständnis orientiert sind. Dazu gehören:

- das Prinzip der Schatzsuche statt Defizit- bzw. Fehlerfahndung: Geboten ist eine radikale Neuorientierung, denn bislang konzentriert sich die bürokratisch geprägte Schulverwaltung in erster Linie auf Fehlervermeidung, Kontrolle, Aufspüren und Beseitigen von Fehlern, anstatt – wie pädagogisch geboten – auf das Positive. Gefragt ist die Entdeckung von Ressourcen, von neuartigen Kooperationsformen etc.
- die Logik des Vertrauens zu sich selbst und zu anderen: Notwendig ist Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie in die der anderen, so dass eigenverantwortetes Handeln möglich wird und Fehlentwicklungen offen angesprochen werden.
- das Prinzip der Kollegialität trotz Hierarchie: Gegenseitige Verantwortlichkeiten werden respektiert und anerkannt, im Mittelpunkt steht jedoch die kollegiale Verpflichtung im Hinblick auf die gemeinsam getragenen Ziele.

Organisationales Lernen ist die entscheidende Einflussvariable zwischen Leitungshandeln, Arbeit der Lehrkräfte und Lernen der Schüler. Tschannen-Moran (2004) zeigt auf, dass Vertrauen (»trust«) eine Grundbedingung für Lernen und erfolgreiche Schulführung ist.

### **1.13 Fazit: Erfolg im Bildungssystem hängt besonders von der Schulleitung ab**

Ein guter Schulleiter oder eine gute Schulleiterin etablieren eine gute Schulleitung und betreiben kooperative Führung und gutes Schulmanagement. Schul-

management geht von allgemeinen Zielen aus und spezifiziert diese gemäß Schulart, Schulgröße, Schulumfeld, Schülerschaft und Kollegium. Dabei ist Schulmanagement stets kontext- und situationsabhängig. Passungen sind immer wieder herzustellen. Das Ziel aller Maßnahmen ist es aber, die Schülerinnen und Schüler bei der Entwicklung ihrer Kompetenzen zu fördern und zu unterstützen. Folglich ist es die zentrale Aufgabe der Schulleitung, das Lernen zu fördern. Damit dies gelingt, rücken Unterrichts- und Personalentwicklung als Beitrag zur Professionalisierung von Lehrkräften in den Mittelpunkt. Das setzt wiederum ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement voraus, eine gute Balance für die Schulleitung und das Kollegium.

### 1.14 Literatur

- Boam, R. & Sparrow, P. (1992). *Designing and achieving competency*. Maidenhead: McGraw Hill.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Caldwell, B. J. & Spinks, J. M. (1992). *Leading the Self-Managing School*. London & Washington, DC: The Falmer Press.
- Caldwell, DF & O'Reilly, CA. (1990). Measuring person-job fit using a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75, 648–657.
- Drucker, P. (1956). *Die Praxis des Managements*. Düsseldorf: Econ, 1956, 1970 & 1998 (deutsche Ausgabe von *The Practice of Management*. Harper & Row, New York 1954)
- Dubs, R. (2008). Leadership–Schule kompetent führen. In: A. Bartz, J. Fabian, S. G. Huber, C. Kloft, H. Rosenbusch, H. Sassenscheidt (Hrsg.), *PraxisWissen SchulLeitung* (10.10). München: Wolters Kluwer.
- Edwards, J. R. (2008). Person Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress. *The Academy of Management Annals*, 2 (1), 167–230.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hallinger, P. & Heck, R. H. (1998). Exploring the principals' contribution to school effectiveness: 1989–1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157–191.
- Hattie, J. A. C. (2009). *Visible Learning*. London: Routledge.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*, 3rd Edition. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Huber, S. G. (2009). Kooperative Führung: vom multifunktionalen Wunderwesen zum Führungsteam. In: Huber, S. G. (2009/2011). *Handbuch für Steuergruppen. Grundlagen für die Arbeit in zentralen Handlungsfeldern des Schulmanagements*. (S. 45–56). Köln: Link-Luchterhand.

- Huber, S. G. (2010). System Leadership – systemische Schulentwicklung durch Kooperation. *Journal für Schulentwicklung* 2/10, 8–21.
- Huber, S. G. & Muijs, D. (2010). School Leadership Effectiveness. The Growing Insight in the Importance of School Leadership for the Quality and Development of Schools and their Pupils. In: S.G Huber (Hrsg.) *School Leadership – International Perspectives*. (S. 57–77). Springer.
- Huber, S. G. & Rolff, H. G. (2010). Delegation und System Leadership. In H.-G. Rolff (Hrsg.), *Führung, Steuerung, Management*. Reihe: Schule weiterentwickeln – Unterricht verbessern. (S. 43–58). Seelze: Klett Kallmeyer.
- Huber, S. G. (2011a). Schulleitungshandeln – Belastung und Beanspruchung: Alltag, Vorlieben, Belastung. Ausgewählte erste Ergebnisse aus der Schulleitungsstudie. Vortrag am 20.10.2011 in Sindelfingen.)
- Huber, S. G. (2011b). Kooperative Bildungslandschaften – Führung im und mit System. Vortrag beim Schulleitungssymposium 2011, veranstaltet vom IBB der PHZ Zug am 08.09.2011 in Zug.
- Jansen, K. J., Kristof-Brown, A. L. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues*, 18 (2), 193–212.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.
- Lauver, K. L. & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59 (3), 454–470.
- Leithwood, K. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8–12.
- Leithwood, K. & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Nottingham: NCSL.
- Mulford, B., Silins, H. & Leithwood, K. A. (2004). *Educational Leadership for Organisational Learning and Improved Student Outcomes*. Series: *Studies in Educational Leadership*, Vol. 3.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Pro-file Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Managerial Journal*, 34 (3), 487–516.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. & Coulter, M. (2011). *Fundamentals of Management. Essential Concepts and Applications*. 7. Aufl. Pearson Education, Boston, Mass., S. 34 und 468.
- Robinson, V. M. J. (2007). The impact of leadership on student outcomes: Making sense of the evidence. *The Leadership Challenge: Improving Learning in Schools*.
- Rosenbusch, H. S. (1997). Organisationspädagogische Perspektiven einer Reform der Schulorganisation. *Schulverwaltung*, 10, 329–334.

- Rosenbusch, H. S. (2005). Organisationspädagogik der Schule. Grundlagen pädagogischen Führungshandelns. München, Neuwied: Luchterhand.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A Re-view of the Literature. Osaka Keida Ronshu, 54 (6), 179–196.
- Southworth, G. (1998). Leading improving primary schools: The work of head teachers and deputy heads. London: The Falmer Press.
- Tschannen-Moran, M. (2004). Trust Matters. Leadership for Successful Schools. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- West, M. (2009) Conceptualizing the school principal's role. Vortrag beim Schulleitungssymposium 2009, veranstaltet vom IBB der PHZ Zug am 03.09.2009 in Zug.