



Arbeitsauftrag

Diskutieren Sie für 3-5 Dimensionen
jeweils für eine niedrige **und** eine hohe Ausprägung:

**Welche Vorteile - aber auch - welche Nachteile bringt dies für eine
Tätigkeit als Führungskraft im schulischen Kontext mit sich?**

Wofür ist es förderlich, wofür hinderlich?

Allgemeine Leistungsbereitschaft

1. Leistungsmotivation
2. Misserfolge vermeiden
3. Einsatzbereitschaft

Allgemeine Leistungsfähigkeit

4. Diagrammanalyse
5. Problemlösefähigkeit

Umgang mit eigenen Ressourcen

6. Stressresistenz
7. Vertrauen in eigene Fähigkeiten

Umgang mit Veränderungen

8. Gestaltungsmotivation
9. Mehrdeutige Situationen mögen
10. Aktives Innovationsstreben

Umgang mit anderen

11. Kontaktfreude
12. Teamorientierung
13. Einfühlungsvermögen
14. Kritikbereitschaft

Führung

15. Führungsmotivation
16. Begeisterungsfähigkeit
17. Durchsetzungsvermögen
18. Streben nach sozialer Akzeptanz
19. Einfluss anderer meiden
20. Machbarkeitsgrenzen erkennen

Schulleitungsaktivitäten

21. Erziehung
22. Unterrichtsentwicklung
23. Organisation und Verwaltung
24. Personalmanagement
25. Qualitätsentwicklung
26. Qualitätssicherung
27. Zusammenarbeit im Kollegium
28. Kooperation im schulischen Umfeld
29. Repräsentieren

1 Leistungsmotivation

Der Wunsch, Aufgaben nicht nur zu erledigen, sondern mit Bravour auszuführen, zeugt von der Motivation, Leistung erbringen zu wollen. Mit dem Leistungsmotiv wird erfasst, inwiefern Personen Leistungssituationen als Herausforderung erleben und danach streben, sich zu beweisen.

Personen mit hohen Werten sind ehrgeizig und bestrebt, stets eine exzellente Leistung zu erbringen. Sie nehmen anspruchsvolle Aufgaben zum Anlass, ihr Können unter Beweis zu stellen und sich zu bewähren.

Personen mit niedrigen Werten ist es weniger bedeutsam stets eine exzellente Leistung zu erbringen. Sie neigen demnach in geringerem Maße als andere Personen dazu, jede Leistungssituation als Herausforderung zu erleben, in der sie ihre Kompetenzen unter Beweis stellen wollen.

2 Misserfolge meiden

Die Dimension „Misserfolge meiden“ erfasst die Unterschiede zwischen Menschen hinsichtlich ihrer emotionalen Reaktionen auf leistungsbezogene Situationen.

Kennzeichnend für Personen mit einem hohen Skalenwert sind die Furcht vor Fehlern und Sorge um die damit verbundenen Konsequenzen.

Personen mit einem niedrigen Skalenwert haben demgegenüber sehr viel Vertrauen, eine Aufgabe erfolgreich zu bewältigen, und haben kaum Angst vor Fehlschlägen.

3 Einsatzbereitschaft

Diese Dimension erfasst die Bereitschaft, seine Ressourcen für das Erreichen beruflicher Ziele einzusetzen. Personen unterscheiden sich darin, inwieweit sie beispielsweise bereit sind, ihre Zeit und Energie für ihre Arbeit einzusetzen und dafür bestimmte Kosten wie z.B. den Verzicht auf Freizeit in Kauf zu nehmen.

Bei einem hohen Ergebniswert gehen die Personen berufliche Herausforderungen besonders ehrgeizig an und setzen dabei viele Ressourcen ein.

Ein niedriger Ergebniswert deutet darauf hin, dass die Personen nicht bereit sind, ihre Ressourcen vorrangig beruflichen Zielen zur Verfügung zu stellen.

4 Diagrammanalyse

Die Skala "Diagrammanalyse" erfasst die Fähigkeit, einen grafisch dargestellten Sachverhalt zu begreifen und Folgerungen daraus abzuleiten. Die Fähigkeit erlaubt, Ergebnisse richtig zu interpretieren, mitunter auch keine Schlüsse zu ziehen, die in den vorliegenden Informationen gar nicht vorhanden sind.

Personen mit hohen Werten auf dieser Dimension sind sehr gut in der Lage, abstrakte grafische Informationen systematisch zu analysieren. Bei der Interpretation eines abstrakten Problems kommen sie auch innerhalb einer begrenzten Zeit zu sehr guten Resultaten.

Für Personen mit niedrigen Werten auf dieser Dimension ist es nicht immer einfach, die in Diagrammen oder Tabellen enthaltenen Informationen zu abstrahieren und daraus zutreffende Schlussfolgerungen zu ziehen.

5 Problemlösefähigkeit

Aufgabe: Vervollständigen von Bilder-Matrizen. Die Aufgabe spiegelt die Fähigkeit zum logisch-schlussfolgernden Denken wider (die Fähigkeit, abstrakte Informationen zu verarbeiten).

Personen mit hohen Ausprägungen auf dieser Dimension verfügen über gute Grundlagen zur Verarbeitung abstrakter Informationen. Sie sind in der Lage, abstrakte Informationen systematisch zu analysieren, daraus Regeln abzuleiten und berücksichtigen dabei effektiv komplexe Zusammenhänge und Abhängigkeiten.

Personen mit niedrigen Werten fällt es weniger leicht, komplexe Zusammenhänge/Abhängigkeiten in unstrukturiertem Material zu erkennen und diese zu berücksichtigen. Mitunter gehen Sie nach dem Versuch-und-Irrtum-Prinzip vor und entdecken Abhängigkeiten verstärkt auf diesem Weg.

6 Stressresistenz

In der Dimension Stressresistenz wird erfasst, wie Personen großen Arbeitsdruck empfinden und wie sie darauf reagieren.

Personen mit einem hohen Ergebniswert beschreiben sich so, dass sie mit Aufgaben, die einen hohen Arbeitseinsatz erfordern und unter Zeitdruck zu erledigen sind, gut umgehen können. Sie fühlen sich nicht beeinträchtigt, auch wenn der Arbeitsdruck über längere Zeit anhält.

Personen mit niedrigen Werten reagieren dagegen empfindlicher auf beruflich bedingte Belastungen und fühlen sich durch sie beeinträchtigt.

7 Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten

Diese Dimension beschreibt, inwieweit jemand davon überzeugt ist, in einer neuen Situation die gewünschte Leistung tatsächlich erbringen zu können.

Personen mit einem hohen Wert gehen optimistisch mit unbekanntem oder schwierigen Situationen um und verfügen über die Gewissheit, diese aufgrund der eigenen Kompetenz bewältigen zu können.

Personen mit niedrigen Werten trauen sich in der Regel nur wenig zu und sind unsicher, ob sie neue Situationen aus eigener Kraft bewältigen können. Sich neuen und z.T. schwierigen Situationen gegenüberzusehen ist in pädagogischen Führungspositionen Teil des Arbeitsalltags.

8 Gestaltungsmotivation

Die Dimension Gestaltungsmotivation beschreibt, inwiefern eine Person andere Menschen oder Situationen beeinflussen möchte. Gerade im Bereich des Schulmanagements standen und stehen Veränderungen an, die eine aktive Gestaltung erfordern.

Personen mit einer starken Gestaltungsmotivation nehmen gerne Gelegenheiten wahr, in denen sie selbst etwas verändern oder auf andere Menschen aktiv Einfluss nehmen können.

Für Personen mit niedrigen Werten ist es weniger wichtig, auf Situationen gestaltend Einfluss zu nehmen. Sie akzeptieren die Gegebenheiten eher so, wie sie sind, und sind wenig bestrebt, die Dinge nach ihrem Dafürhalten zu lenken.

9 Mehrdeutige Situationen mögen

Personen unterscheiden sich bezüglich ihres Umgangs mit Situationen, die nicht eindeutig definiert sind. Eine solche fehlende Eindeutigkeit kann beispielsweise durch mangelnde Informationen oder durch die fehlende Möglichkeit, eine Situation zu überblicken oder zu durchschauen, verursacht werden. Konfrontiert mit solchen Umständen, fühlen sich Menschen unterschiedlich wohl, dementsprechend bereitet ihnen das Aushalten dieser Zustände mehr oder weniger Probleme.

Personen mit niedrigen Werten fühlen sich bei mehrdeutigen Aufgaben oder in nicht klar definierten Situationen weniger wohl als Personen mit hohen Werten.

10 Aktives Innovationsstreben

In der Dimension Aktives Innovationsstreben wird erfasst, inwieweit eine Person Veränderungen im Schulkontext – in der Organisation, aber auch hinsichtlich innovativen Unterrichtskonzepten und -methoden gegenüber – aufgeschlossen ist, diese als etwas Positives erlebt und aktiv initiiert. Dabei steht das Streben nach Innovationen, unkonventionellen Ideen im Vordergrund.

Personen mit einer hohen Innovationsbereitschaft suchen neue Herausforderungen und verlassen gern bekannte Wege.

Bei einer geringen Ausprägung der Innovationsbereitschaft gehen die Personen nach zuverlässigen Mustern und bewährten Methoden vor und ändern eine einmal bewährte Handlungsweise eher selten. Auch suchen sie nicht ständig nach Optimierungsmöglichkeiten und neuen Lösungen.

11 Kontaktfreude

Menschen unterscheiden sich in dem Ausmaß, in dem sie den Austausch mit anderen suchen und diesen Kontakt als Bereicherung der Arbeit erleben.

Personen mit hohen Werten bevorzugen die Gesellschaft anderer; ihnen ist es wichtig, auf andere zuzugehen und den Austausch mit ihren Mitmenschen möglichst offen und vertrauensvoll zu gestalten.

Personen mit niedrigen Werten mögen Situationen, in denen sie nicht auf andere zugehen müssen.

12 Teamorientierung

Es gibt Menschen, die lieber allein arbeiten, andere bevorzugen die Zusammenarbeit im Team. Diese Dimension stellt dar, zu welcher Art von Tätigkeit eine Person eher tendiert.

Personen mit hohen Werten haben Spaß an der Zusammenarbeit mit anderen und glauben, dass die Arbeit im Team zu besseren Ergebnissen führt.

Personen mit niedrigen Werten halten es für effizienter, wenn sie allein arbeiten. Sie glauben, dass es sinnvoller ist, sich mit der konkreten Fragestellung zu beschäftigen, als zu viel Energie durch Diskussionen und Abstimmungsprozesse zu verwenden.

13 Einfühlungsvermögen

Die Dimension erfasst das Maß, in dem sich eine Person in der Lage sieht und danach bestrebt ist, sich in ihr Gegenüber hineinzusetzen.

Personen mit hohen Werten gelingt es gut und legen Wert darauf, sich in die Gefühle und Wünsche ihrer Mitmenschen hineinzusetzen.

Personen mit niedrigen Werten ist es weniger wichtig oder es gelingt ihnen weniger gut, die Wünsche und Gefühle ihrer Interaktionspartner wahrzunehmen.

14 Kritikbereitschaft

Diese Dimension erfasst, inwieweit eine Person bereit ist, Kritik zu üben, und dies zum Erreichen von guten Arbeitsergebnissen für notwendig hält.

Personen mit hohen Werten Ihren Angaben schätzen Kritik in hohem Maße und legen Wert darauf, dass es in Kontexten, in denen Sie arbeiten, auch möglich ist, harte Kritik anzubringen. Sie sind bereit Kritik nicht nur zu üben, sondern auch entgegenzunehmen.

Personen mit niedrigen Werten halten Kritik für ein weniger geeignetes Mittel, um in Arbeitsgruppen zu positiven Arbeitsergebnissen zu gelangen und weisen andere in der Regel nicht auf Fehler hin.

15 Führungsmotivation

In Kontext einer pädagogischen Führungsaufgabe sind vielfältige Prozesse der Beeinflussung und der Koordination von Verhalten erforderlich. Als Neigung einer Person ist kennzeichnend, inwieweit sie dabei Anreize wahrnimmt, Verantwortung zu übernehmen, auf andere Menschen Einfluss auszuüben und Sach- und Beziehungsfragen aktiv zu gestalten.

Personen mit hohen Werten sind bestrebt, Führungsverantwortung zu übernehmen und sich einen eigenen Einflussbereich zu schaffen.

Personen mit niedrigen Werten stehen dem eher ablehnend gegenüber.

16 Begeisterungsfähigkeit

Mit dieser Dimension wird die Fähigkeit erfasst, andere Personen für eine Sache zu begeistern. Dazu gehört die Bereitschaft, auch im Beruf Emotionen zu zeigen, um bei anderen echte, auch gefühlsmäßige Zustimmung und Begeisterung hervorzurufen. Das gelingt in der Regel eben besonders gut, wenn man ebenfalls selbst von dieser Idee begeistert ist, wobei dies jedoch nicht eine unabdingbare Grundvoraussetzung für Begeisterungsfähigkeit ist.

Personen mit einer hohen Ausprägung bzgl. dieser Dimension können andere durch positive Emotionen besonders gut für eine Idee, eine Vorstellung oder ein bestimmtes Ziel motivieren.

Eine eher geringe Ausprägung bzgl. dieser Dimension deutet darauf hin, dass Ideen und Vorschläge aus einer sachlichen Distanz heraus kommuniziert werden.

17 Durchsetzungsvermögen

Mit der Dimension Durchsetzungsvermögen wird die Präferenz umschrieben, in konflikträchtigen Situationen den eigenen Standpunkt klar zu formulieren sowie die eigenen Ansprüche und Erwartungen an andere Personen zu äußern.

Personen mit hohen Werten haben bei Auseinandersetzungen selten Probleme, ihren Standpunkt durchzubringen.

Personen mit niedrigen Werten haben dagegen größere Schwierigkeiten, andere von ihren Ansichten zu überzeugen, und halten sich in Konfliktsituationen eher zurück.

18 Streben nach sozialer Akzeptanz

Interaktionen lösen bei Menschen emotionale und verhaltensbezogene Reaktionen aus durch die mögliche Beurteilung durch andere. Diese Dimension erfasst dabei die emotionalen Reaktionen (z.B. Nervosität oder Unbehagen), die durch tatsächliche oder auch nur befürchtete ablehnende Verhalten anderer Menschen ausgelöst werden können.

Personen mit niedrigen Werten machen sich auch in schwierigen Situationen, in denen das eigene Verhalten bewertet werden könnte, kaum Sorgen, abgelehnt zu werden.

Bei sehr hoher Ausprägung können solche Situationen nicht nur zu Sorgen, sondern auch zu einem eher zurückhaltenden Verhalten im Kontakt zu anderen Menschen führen.

19 Einfluss anderer meiden

Menschen unterscheiden sich in dem Ausmaß, in dem sie den Einfluss anderer auf ihren eigenen Zuständigkeitsbereich vermeiden wollen. Das Motiv, den Einfluss anderer vermeiden zu wollen erfasst, wie Personen solche Versuche auffassen und auf diese reagieren.

Personen mit einer hohen Ausprägung sind bemüht, ihre Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten nicht durch andere beeinträchtigen zu lassen und reagieren auf eine solche Einflussnahme abwehrend.

Menschen mit einer niedrigen Ausprägung reagieren auf die Einflussnahme durch andere gelassen und sehen darin eher die Gelegenheit, sich eine zweite Meinung oder Unterstützung zu holen.

20 Machbarkeitsgrenzen erkennen

Konfrontiert mit der Frage, ob es Problemsituationen ohne Lösungsmöglichkeit und Ausweg gibt, kommen Menschen zu unterschiedlichen Antworten. Während manche Personen glauben, dass es allein ein Fehler der Herangehensweise ist, wenn ein Problem nicht gelöst werden kann, schreiben es andere durchaus den Problemen selbst zu.

Personen mit hohen Werten hegen eine ausgeprägte Skepsis gegenüber der Meinung, dass jedes Problem lösbar sei.

Personen mit niedrigen Werten gehen eher davon aus, dass ein Mensch alles vermag, wenn er sich nur bemüht, und dass jedes Problem eine Lösung kennt.

21 Erziehung

Die Schulleitung als Gesamtverantwortliche für die Organisation Schule initiiert und unterstützt die Entwicklung eines erziehungsbezogenen Leitbildes der Schule, das normative und operative Aspekte des schulischen Handelns umfasst.

Dazu gehören unter anderem:

- vereinbarte Beziehungs- und Verhaltensregeln sowie Konsequenzen bei deren Missachtung.
- Schulleiter fördern erziehungsbezogene Haltungen und Kompetenzen der Kollegen und Eltern, sie pflegen die Kooperation mit pädagogischen Partnerprofessionen (Schulsozialarbeit, Schulpsychologie u.Ä.)
- Pädagogische Führungskräfte schaffen Raum für erziehungsbezogene konzeptionelle und teamorientierte Arbeit im Kollegium

22 Unterrichtsentwicklung

Pädagogische Führungskräfte übernehmen Verantwortung dafür, dass größtmögliche Lernerfolge bei einem guten sozialen Klima erzielt werden:

- Sie schaffen die Bedingungen dafür, dass der Unterricht an ihrer Schule gelingt und regen Unterrichtsentwicklung an.
- Gemeinsam mit dem Kollegium erarbeiten sie die Ziele, die die Schülerinnen und Schüler erreichen sollten.
- Sie legen gemeinsam mit den Lehrerinnen und Lehrern curriculare Schwerpunkte für den Unterricht fest und entwickeln neue Unterrichtskonzepte.
- Sie unterstützen Lehrkräfte bei der Erprobung dieser neuen Konzepte und ermutigen sie auch zum Einsatz neuer Unterrichtsmethoden und unterstützen Sie dabei.

23 Organisation und Verwaltung

Pädagogische Führungskräfte gestalten die Organisation von Schule und Unterricht so, dass sie die Wirksamkeit des pädagogischen Handelns ermöglichen und unterstützen:

- Die Schulleitung akquiriert und kontrolliert finanzielle Ressourcen, plant und überwacht den Haushalt und verwaltet das Schulkonto.
- Die Schulleitung organisiert und sichert infrastrukturelle Ressourcen
- Die Schulleitung organisiert Personalplanung und -einsatz der Kolleginnen und Kollegen und den zweckmäßigen schulischen Ablauf
- Die pädagogischen Führungskräfte bearbeiten organisatorische Schüler- und Schulangelegenheiten
- Die Schulleitung organisiert ein verlässliches Wissensmanagement in der Organisation Schule

24 Personalmanagement

Feedback, Beurteilung, Förderung und Beratung sind bedeutende Facetten bei der kontinuierlichen professionellen Weiterentwicklung des Personals, um wiederum den Unterricht weiterzuentwickeln.

Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung:

- Führen von Mitarbeiter- und Vorgesetztengesprächen
- Ziel- und Leistungsvereinbarungen
- Einholen von Schülerfeedback
- Vorgesetztenfeedback
- Kollegiale Hospitationkultur
- Partizipative Leitbildentwicklung, regelmäßige Wirkungsüberprüfung und Aktualisierung des Leitbildes
- Gesundheitsmanagement
- IT-gestützte Formen professionellen Wissensmanagements

25 Qualitätsentwicklung

Aufgaben pädagogischer Führungskräfte im Bereich der Qualitätsentwicklung:

- Die pädagogischen Führungskräfte machen die Evaluationsergebnisse transparent und ermöglichen eine offene Diskussion und sinnvolle Interpretation der Ergebnisse.
- Pädagogische Führungskräfte beziehen alle schulischen Akteure bei der Schulentwicklung ein, fragen explizit nach deren Ideen und tauschen sich auch mit externen Partnern zu Maßnahmen der Schulentwicklung aus.
- Auch gilt es, Qualitätskriterien und -standards für die eigene Schule zu diskutieren und schulinterne Qualitätsziele, zu vereinbaren, Unterricht zu reflektieren, sich regelmäßig Rückmeldung zur Lernentwicklung und zum Lernverhalten von Schülerinnen und Schülern zu holen und diese Erkenntnisse für die Weiterentwicklung des Unterrichts zu nutzen.

26 Qualitätssicherung

Ein gelungenes Qualitätsmanagement erfordert die Offenheit, das Handeln und seine Wirkungen im schulischen oder beruflichen Umfeld zu überprüfen sowie Maßnahmen zur Einhaltung von vereinbarten Standards einzuleiten.

- Pädagogische Führungskräfte kennen Modelle und Theorien des Qualitätsmanagements.
- Ihre Arbeit orientieren sie implizit oder explizit an den Phasen des Qualitätskreislaufs (Analyse, Ziele, Umsetzung, Evaluation bzw. Plan, Do, Check, Act).
- Pädagogische Führungskräfte priorisieren Entwicklungsvorhaben mit Hinblick auf die Kernaufgabe der Schule, das Lernen von Schülerinnen und Schülern zu fördern.
- Pädagogische Führungskräfte initiieren interne Evaluationen und setzen sie entsprechend um.

27 Zusammenarbeit im Kollegium

Aufgaben Pädagogischer Führungskräfte im Bereich Zusammenarbeit im Kollegium:

- Fördern der Zusammenarbeit im Kollegium
- Pädagogische Führungskräfte sind selbst Modell, wenn sie mit Kolleginnen und Kollegen kommunizieren und kooperieren
- Schaffen von Voraussetzungen und konkreten Möglichkeiten, um durch Kooperation Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen,

28 Kooperation im schulischen Umfeld

Aufgaben der Schulleitung im Bereich Kooperation im schulischen Umfeld:

- Entwickeln von Strategien und Initiativen zur Verbesserung der Kooperation mit dem schulischen Umfeld.
- Methoden der Öffentlichkeitsarbeit nutzen, um die Bekanntheit, das Prestige und die Wettbewerbsfähigkeit der Schule zu erhöhen (Artikel verfassen, Informationsveranstaltung).

29 Repräsentieren

Schulleiterinnen und Schulleiter vertreten die Schule nach außen und sind verantwortlich für die Kommunikation mit den diversen Stakeholdern der Schule: Schulleitungen anderer Schulen, Schulaufsicht, Schulträger, relevante (Partner-) Einrichtungen des Ortes bzw. Stadtteils, Vereine, Eltern, Presse und Medien, Personalrat und Gewerkschaftsvertretung. Sie vertreten die Interessen der Schule und gestalten maßgeblich die Außenwahrnehmung der Schule.

Auch bei offiziellen Anlässen an der selbst Schule (z.B. beim Empfang von Gästen an der Schule, Schulfesten, Zeugnisverleihungen) übernehmen pädagogische Führungskräfte, z.B. in Form von Vortrags- bzw. Redebeiträgen, eine wichtige Repräsentationsfunktion.