

Fremdeinschätzung des Führungshandelns von Schulleitungen

Ziele

- Einschätzung des Führungshandelns durch andere einholen
- Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung des Führungshandelns

Vorgehensweise

Auf den folgenden Seiten sind 36 Aussagen abgedruckt, die unterschiedliches Führungshandeln und Führungsaktivitäten beschreiben. Bitte lesen Sie diese Aussagen sorgfältig durch und beurteilen, in welchem Umfang das jeweils beschriebene Handeln bzw. die Ausübung der genannten Tätigkeit bemerkbar ist. Kreisen Sie die Zahl ein, die zu der Beschreibung passt, die Sie gewählt haben. Sie haben fünf Möglichkeiten. Wenn das beschriebene Handeln bzw. die Ausübung der genannten Aktivitäten bei der Führungsperson...

1. **kaum** bemerkbar ist, kreisen Sie die Zahl **1** ein.
2. **hin und wieder** bemerkbar ist, kreisen Sie die Zahl **2** ein.
3. **manchmal** bemerkbar ist, kreisen Sie die Zahl **3** ein.
4. **ziemlich oft** bemerkbar ist, kreisen Sie die Zahl **4** ein.
5. **fast immer** bemerkbar ist, kreisen Sie die Zahl **5** ein.

Bitte seien Sie bei der Wahl Ihrer Antwort realistisch in der Einschätzung des tatsächlichen Ausmaßes, in dem die Führungsperson ihr typisches Handeln zeigt. Je ehrlicher Sie das Ausmaß des Führungshandelns der beobachteten Person beurteilen, umso hilfreicher ist diese Information für die entsprechende Führungsperson.

Wenn Sie den Bogen ausgefüllt haben, übertragen Sie bitte Ihre Ergebnisse in die Kästchen auf der letzten Seite und addieren Sie die Zahlen in den Spalten.

Anmerkungen

Der Fremdeinschätzung des Führungshandelns kann eine Selbsteinschätzung gegenübergestellt werden (siehe Selbsteinschätzung des Führungshandelns von Schulleitungen in diesem Handbuch).

Für die Fremdeinschätzung sollten Sie 5 bis 10 Personen aussuchen, die Ihre Leistungsqualitäten beobachten konnten und vor diesem Hintergrund beurteilen können. Es sollten Menschen sein, die sich freimütig äußern, zu denen Sie Vertrauen haben und deren Meinung Sie achten. Es muss im Vorfeld eindeutig festgelegt werden, ob die Befragten anonym bleiben oder eine offene Besprechung der Antworten erfolgen soll.

Der Leadership Practice Inventory (LPI) wurde von Kouzes und Posner entwickelt und an mehreren tausend Führungspersonen (auch im Bildungsbereich) in den USA geeicht. Wir haben es für den Schulbereich adaptiert. Dieses Instrument wird zur Selbsteinschätzung von den Führungskräften ausgefüllt (Selbsteinschätzung), aber anschließend auch von den Geführten (Fremdeinschätzung). Vor dem Hintergrund des Abgleichs zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung können Führungsgrundsätze auf einer empirischen Basis erörtert, vereinbart, schriftlich niedergelegt und das Verhalten später wieder überprüft werden.

Name der Führungsperson:

Ich arbeite mit der Führungsperson seit _____ Monaten / Jahren
(Nicht-Zutreffendes bitte streichen) zusammen.

Ggf. Ihr Name oder Erkennungszeichen:

Wie sehr ist das folgende Handeln bzw. die Ausübung folgender Aktivitäten bei der Führungsperson ausgeprägt? Kreisen Sie die passende Zahl ein.

1 = Kaum

2 = Hin und Wieder

3 = Manchmal

4 = Ziemlich Oft

5 = Fast Immer

Die Führungsperson

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. ...sucht nach Gelegenheiten, die sie herausfordern, ihre Fertigkeiten und ihr Können zu erproben. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. ...stellt anderen die Form von Zukunft dar, die sie mit ihnen gemeinsam verwirklichen möchte. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. ...bezieht andere in die Planung gemeinsamer Vorhaben ein. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. ...hat eine klare Vorstellung von ihrer „Philosophie“ der Führung. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. ...nimmt sich Zeit, Erreichtes zu feiern, wenn wichtige Phasen eines | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Projektes abgeschlossen sind.

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 6. ...hält sich auf dem Laufenden über neue Entwicklungen, die ihre Schulen betreffen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. ...versucht andere anzuregen, eine Vision gemeinsam mit ihnen zu erarbeiten. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. ...behandelt andere Menschen mit Würde und Achtung. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. ...sorgt in von ihr geleiteten Projekten für überschaubare Zwischenschritte. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. ...achtet darauf, jedem(r) Einzelnen für seinen/ihren Beitrag zum Erfolg von Projekten zu danken. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. ...hinterfragt immer die Art und Weise, wie wir arbeiten. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. ...vermittelt klar und eindeutig ein positives, hoffnungsvolles Zukunftsbild unserer Schule. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. ...gibt dem Lehrpersonal viel Entscheidungsfreiraum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. ...setzt sich dafür ein, dass alle an zu vereinbarenden Normen festhalten. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. ...anerkennt das Lehrpersonal für gute Arbeit. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. ...sucht nach innovativen Wegen, wie wir die Arbeit in unserer Schule verbessern können. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. ...erläutert anderen, wie sie ihre langfristigen Zukunftsinteressen durch das „Engagement für eine gemeinsame Vision“ verwirklichen können. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. ...entwickelt kooperative Beziehungen zum Lehrpersonal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. ...macht anderen ihre Vorstellung deutlich, wie die von ihr geleitete Organisation am besten geführt wird. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. ...gibt dem Lehrpersonal viel Anerkennung und Unterstützung. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. ...fragt: „Was können wir daraus lernen?“, wenn die Dinge nicht wie geplant laufen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. ...schaut voraus und erläutert ihr Zukunftsbild. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. ...bemüht sich, in den von ihr geleiteten Projekten um eine Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. ...lebt ihre Wert- und Leitbilder vor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 25. ...findet Anlässe für Herzlichkeit. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. ...erprobt neue Arbeitsansätze und geht dafür Risiken ein, selbst wenn es Misserfolge geben könnte. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. ...schafft es, mit ihrer Begeisterung und ihrem Enthusiasmus für Zukunftsvorhaben andere zu motivieren. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. ...vermittelt anderen das Gefühl, dass es „ihre Projekte“ sind, in denen sie arbeiten. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. ...sorgt dafür, dass wir in von ihr geleiteten Projekten klare Ziele vereinbaren, planerisch handeln und erreichbare Zwischenerfolge anstreben. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. ...legt Wert darauf, anderen Organisationsmitgliedern von der guten Arbeit ihrer Gruppe zu berichten. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. ...entscheidet gern zügig. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. ...bezieht andere bei ihren Entscheidungen ein. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. ...delegiert Verantwortung. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. ...bemüht sich in Entscheidungsprozessen um ein gutes Klima. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. ...sorgt für umfassende Informationen, wenn wichtige Entscheidungen anstehen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. ...geht konflikthaften Entscheidungen nicht aus dem Wege. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Übertragung der Ergebnisse

Prozesse initiieren	Gemeinsame Visionen schaffen	Andere befähigen, selbst zu handeln	Wege aufzeigen und bereiten	Fördern und Bestätigen	Entscheidungen treffen
1.	2.	3.	4.	5.	31.
6.	7.	8.	9.	10.	32.
11.	12.	13.	14.	15.	33.
16.	17.	18.	19.	20.	34.

21.	22.	23.	24.	25.	35.
26.	27.	28.	29.	30.	36.
Summe	Summe	Summe	Summe	Summe	Summe