

***Anhang 1:  
Unterlagen Führungsfeedback***

# Anhang 1.1: Informationsmaterialien Führungsfeedback

## Anhang 1.1.1.1: Infocharts Führungsfeedback für Gesamtlehrerkonferenz

Dipl.-Psych. Anna Laux

---

# **Führungsfeedback an Schulen in Baden-Württemberg**

---

Projektteam Prof. Dr. Uwe Schaarschmidt

---

Lehrstuhl für Differentielle und Persönlichkeitspsychologie

---

Universität Potsdam

---

Sommer 2006

## Führungsfeedback ermöglicht einen konstruktiven Austausch über die Zusammenarbeit in einem geschützten Rahmen

---

### Was ist mit Führungsfeedback an Schulen gemeint?

- **Lehrerinnen und Lehrer** geben an, wie sie das Führungsverhalten ihrer Schulleiterin/ihrer Schulleiters wahrnehmen. Auf diese Weise werden sie aktiv in die Gestaltung der Zusammenarbeit einbezogen.
- **Schulleiterinnen und Schulleitern** wird durch die Rückmeldung der Wahrnehmung der „Geführten“ in Ergänzung zur eigenen Wahrnehmung eine bessere Einschätzung des eigenen Führungsverhaltens ermöglicht. Sie erhalten so konkrete Hinweise auf eventuellen Veränderungsbedarf.

## Die wichtigsten Grundsätze für Führungsfeedback sind **Freiwilligkeit, Anonymität und Vertraulichkeit der Ergebnisse**

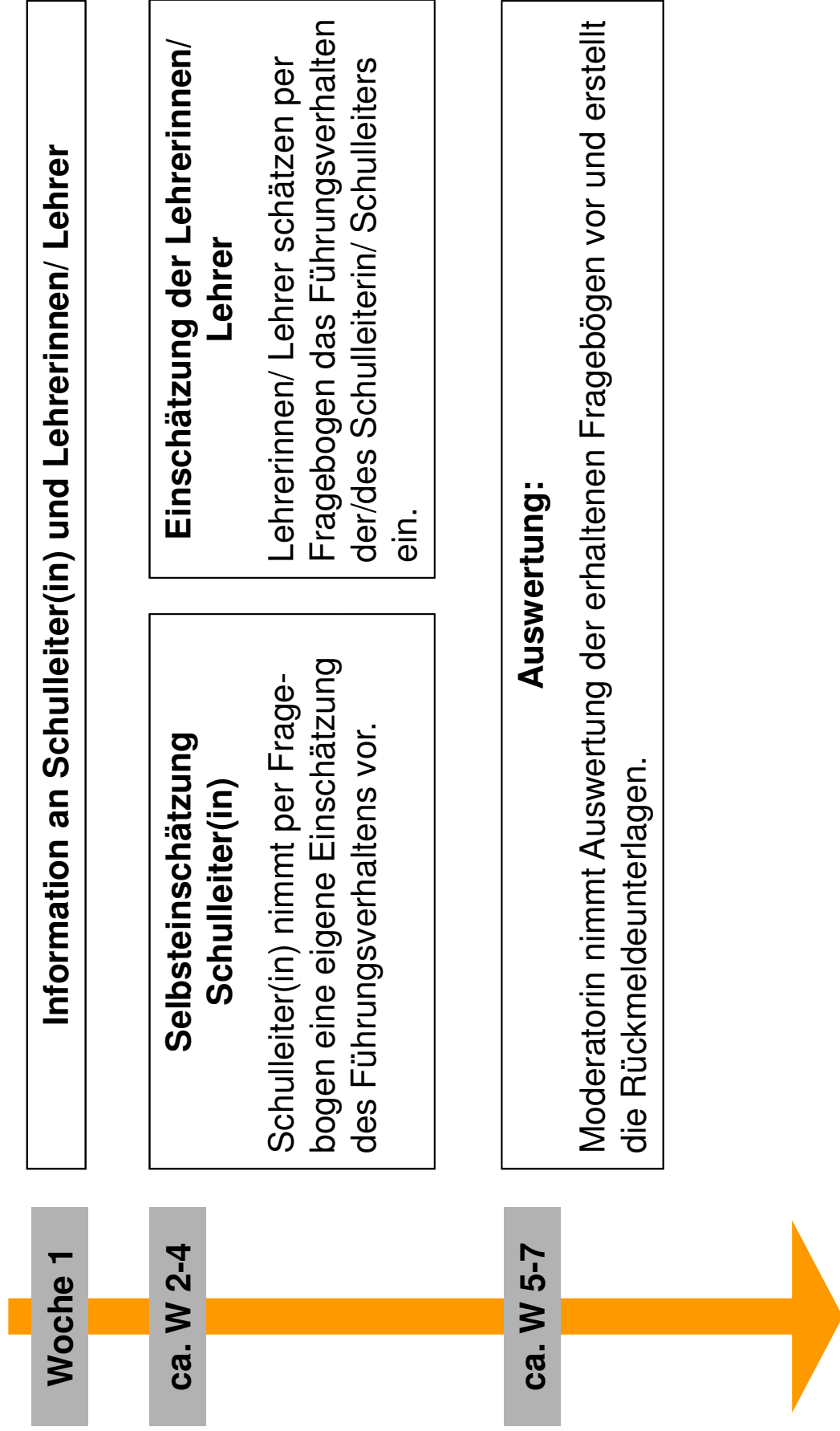
---

### Welche Grundsätze gelten für das **Führungsfeedback**?

- **Freiwilligkeit** der/des befragten Schulleiterin/-s und der befragten Lehrerinnen und Lehrer
- **Anonymität** der befragten Lehrerinnen und Lehrer: Auswertung der Lehrereinschätzungen erst ab 5 ausgefüllten Fragebögen
- Ausführliche **Information** an alle Beteiligten über Ziel, Ablauf und Ergebnisse der Befragung
- **Verhaltensbezogenes Feedback**, keine Beurteilungen der Person
- **Begleitung** des gesamten Prozesses durch Moderatorin
- Wenn gewünscht: **Gemeinsame Ableitung von weiteren Maßnahmen** (z.B. Coaching)
- Vertraulichkeit der Ergebnisse: Keine Weitergabe an Dritte, anonymisierte Verwendung im Rahmen der Dissertation

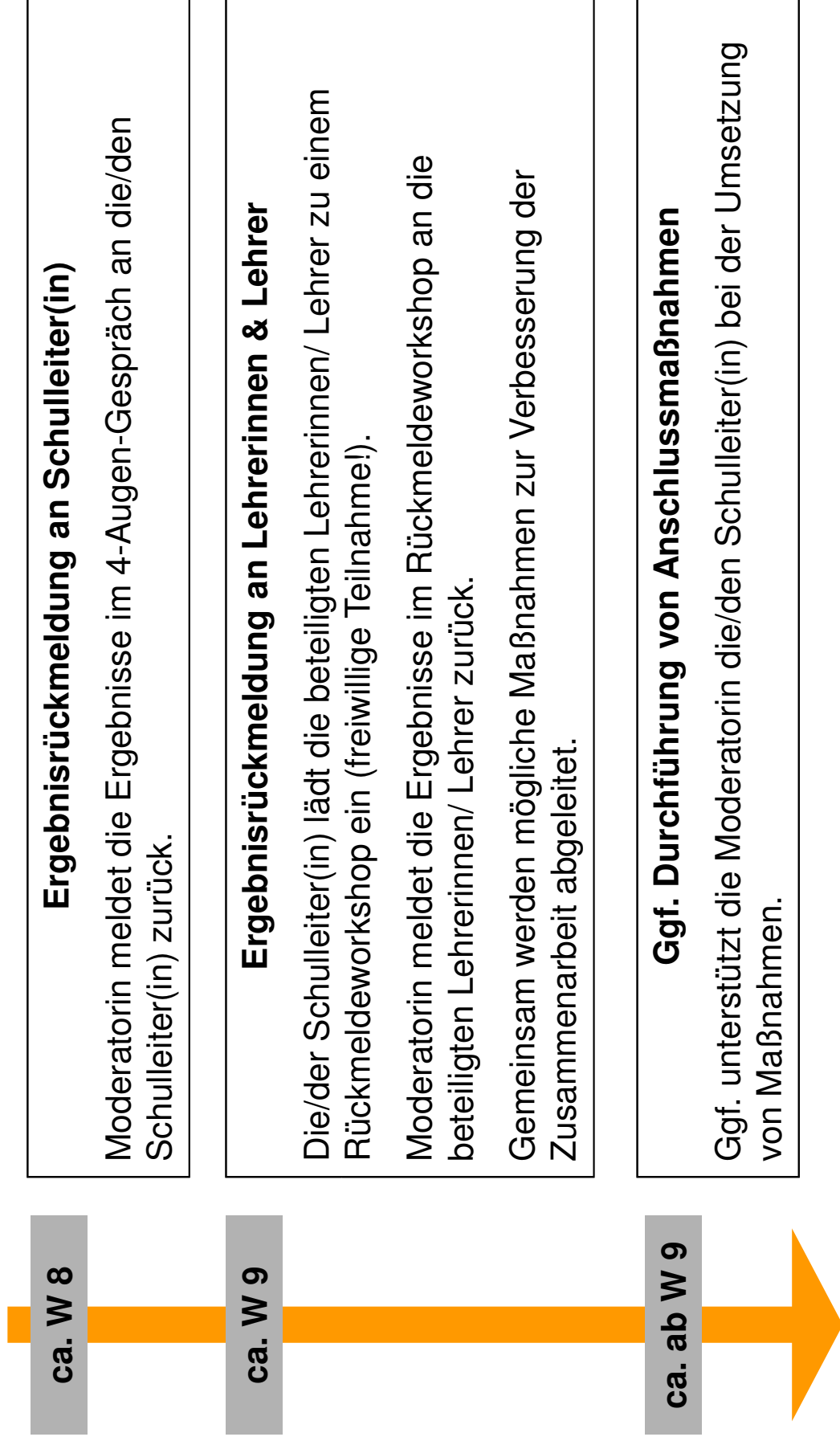
## Der zeitliche Rahmen für das Führungsfeedback beträgt ca. 2-3 Monate.

---



## Der zeitliche Rahmen für das Führungsfeedback beträgt ca. 2-3 Monate.

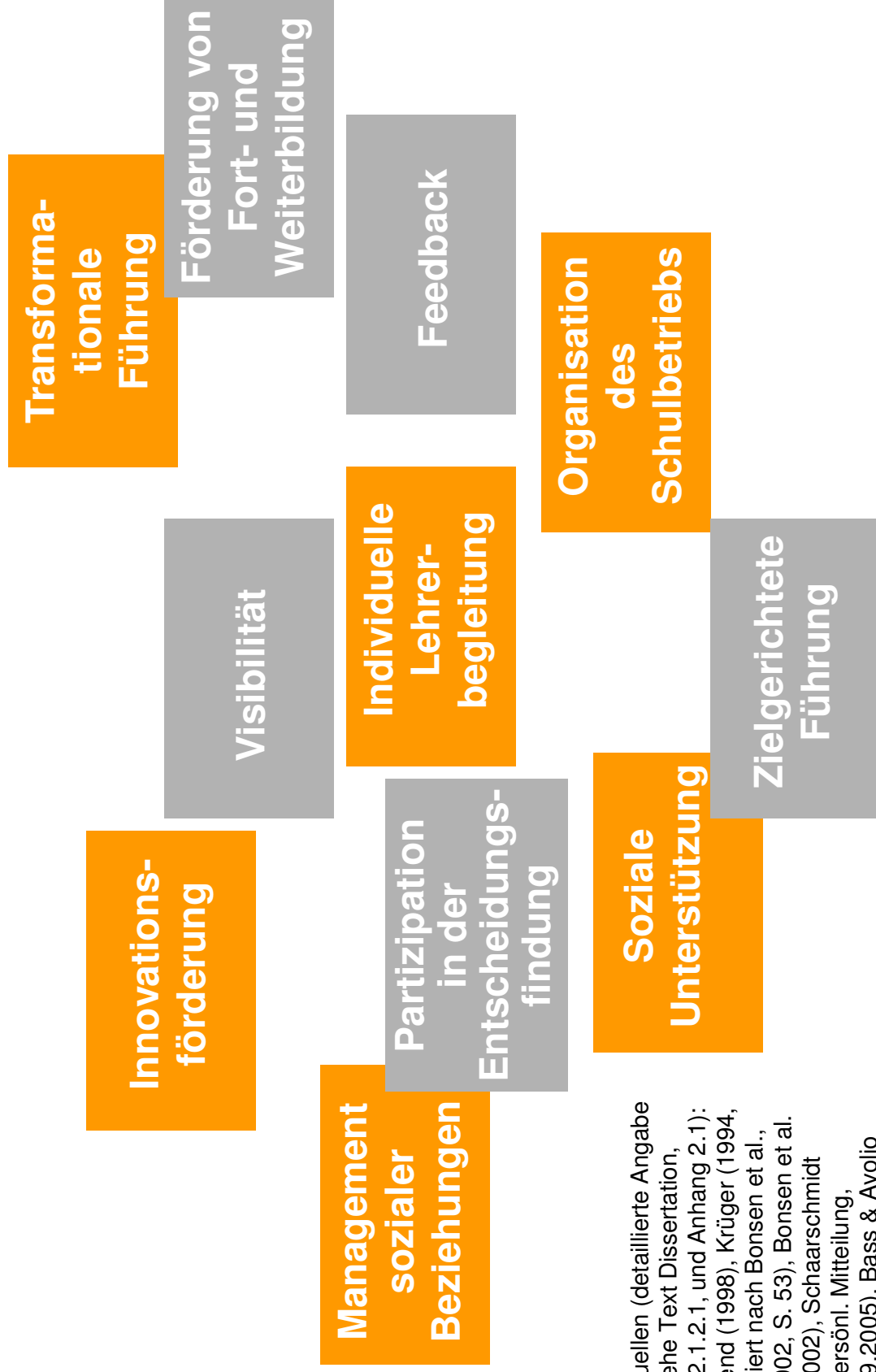
---





# Der Fragebogen zum Führungsverhalten integriert den aktuellen Stand zur Schulleiterforschung und beinhaltet 11 Führungsdimensionen.

---



Quellen (detaillierte Angabe siehe Text Dissertation, 4.2.1.2.1, und Anhang 2.1): Fend (1998), Krüger (1994, zitiert nach Bensen et al., 2002, S. 53), Bensen et al. (2002), Schaarschmidt (persönl. Mitteilung, 4.9.2005), Bass & Avolio (1995), Felte & Gohl (2003)

## Die Fragen zum Führungsverhalten beziehen sich auf Verhaltensweisen, nicht auf persönliche Eigenschaften.

### 11 Dimensionen, abgebildet in 54 Aussagen, z.B.

Dimension*	Aussage*
Partizipation in der Entscheidungsfindung	... nimmt in Sitzungen und Konferenzen alle Diskussionsbeiträge ernst.
Innovationsförderung	... ermutigt die Lehrerinnen/Lehrer zu originellen Ideen und Problemlösungsvorschlägen.
Individuelle Lehrerbegleitung	... gibt den Lehrerinnen/ Lehrern individuelle Hilfe und Beratung.
Organisation des Schulbetriebs	...delegiert Aufgaben gezielt an bestimmte Funktionsträger.
Förderung von Fort- und Weiterbildung	... informiert die Lehrerinnen/Lehrer über Möglichkeiten der Weiterbildung.
Zielgerichtete Führung	... arbeitet an der Entwicklung von langfristigen Zielen für die Schule.

\*Quellen (detaillierte Angabe siehe Text Dissertation, 4.2.1.2.1, und Anhang 2.1): Fend (1998), Krüger (1994, zitiert nach Bonsen et al., 2002, S. 53), Bonsen et al. (2002), Schaarschmidt (persönl. Mitteilung, 4.9.2005), Bass & Avolio (1995), Felte & Goihl (2003)

## Die Fragen zum Führungsverhalten beziehen sich auf Verhaltensweisen, nicht auf persönliche Eigenschaften.

Dimension*	Aussage*
Feedback	... lobt Lehrerinnen/Lehrer persönlich für ihren Einsatz oder ihre Leistungen bei der Ausübung ihrer Aufgaben.
Management sozialer Beziehungen	... ist sehr darum bemüht, dass sich die Lehrerinnen/Lehrer an der Schule wohlfühlen.
Visibilität	... ist bei außerunterrichtlichen Aktivitäten der Schülerinnen/Schüler anwesend.
Transformationle Führung	... bestärkt die Lehrerinnen/ Lehrer darin, ihr Bestes zu geben.
Soziale Unterstützung	... hat stets ein offenes Ohr für die Anliegen der Lehrerinnen/ Lehrer.

### + 2 offene Fragen:

- „Was gelingt Ihrer Schulleiterin/ Ihrem Schulleiter bei der Leitung Ihrer Schule besonders gut?“
- „Was sollte Ihre Schulleiterin/ Ihr Schulleiter an ihrem/seinem Führungsverhalten noch verbessern?“

\*Quellen (detaillierte Angabe siehe Text Dissertation, 4.2.1.2.1, und Anhang 2.1): Fend (1998), Krüger (1994, zitiert nach Bonsen et al., 2002, S. 53), Bonsen et al. (2002), Schaarschmidt (persönl. Mitteilung, 4.9.2005), Bass & Avolio (1995), Felte & Goihl (2003)

**Schulleiterin/Schulleiter und Lehrerinnen/Lehrer nehmen auf identische Weise Stellung zum Führungsverhalten.**

---

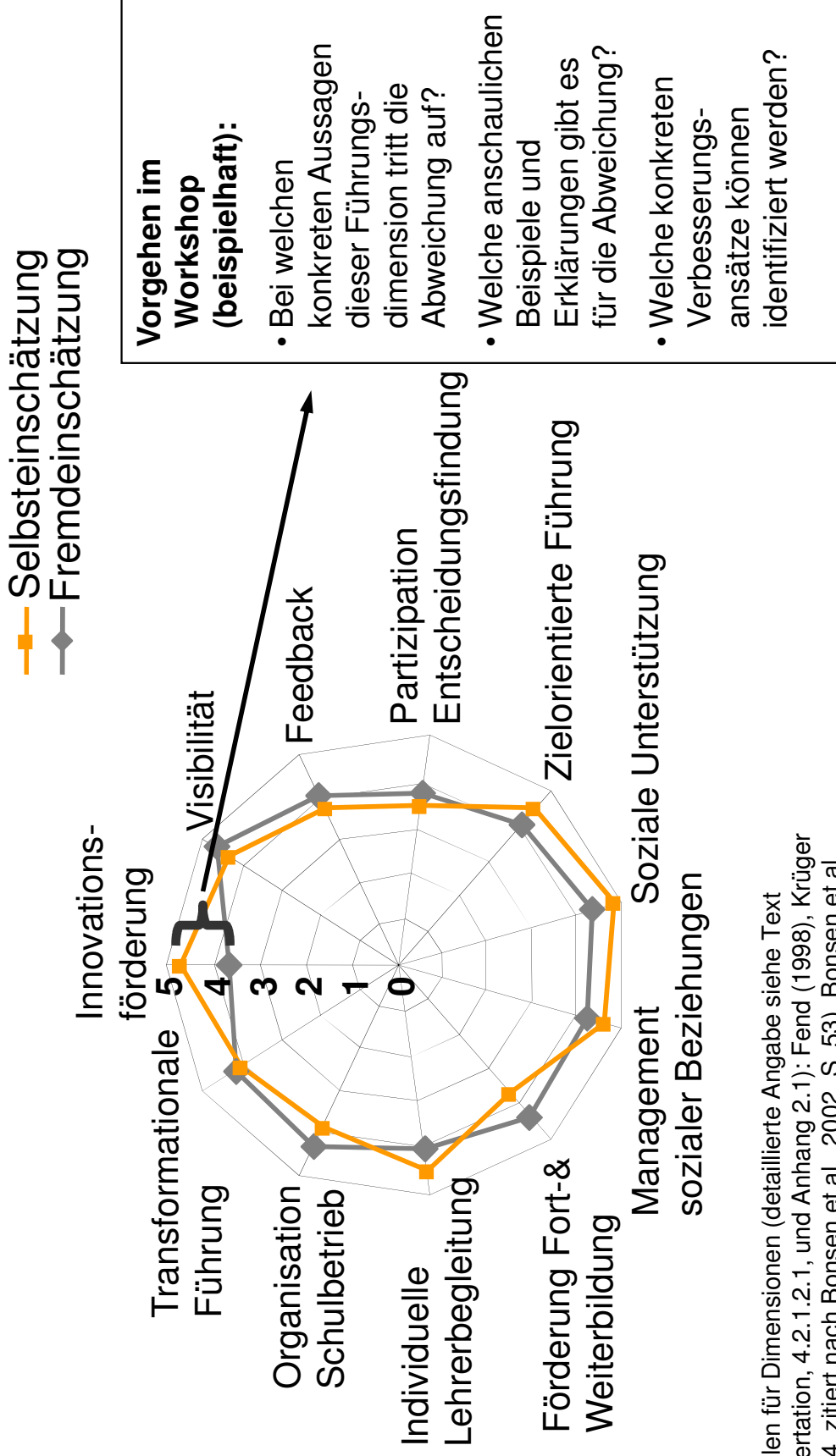
**Gleiche Aussagen...**

Schulleiterin/Schulleiter	Lehrerinnen/Lehrer
...habe stets ein offenes Ohr für die Anliegen der Lehrerinnen/ Lehrer.	... hat stets ein offenes Ohr für die Anliegen der Lehrerinnen/ Lehrer.

**... mit folgender Skalierung:**

Skalenwert	5	4	3	2	1
<b>Einschätzung</b>	Trifft völlig zu	Trifft überwiegend zu	Teils/teils	Trifft überwiegend nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu

**Die Auswertung zeigt den Grad der Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung an. Abweichungen zwischen den Einschätzungen sowie Verbesserungsansätze werden in einem gemeinsamem Workshop mit den Lehrerinnen/ Lehrern lösungsorientiert bearbeitet.**



Quellen für Dimensionen (detaillierte Angabe siehe Text Dissertation, 4.2.1.2.1, und Anhang 2.1): Fend (1998), Krüger (1994, zitiert nach Bensen et al., 2002, S. 53), Bensen et al. (2002), Schaarschmidt (persönl. Mitteilung, 4.9.2005), Bass & Avolio (1995), Felte & Goihl (2003)

**Das Führungsfeedback erfüllt zentrale Rahmenvorgaben.**

---

### **Einbindung des Beamtenbundes und des Kultusministeriums**

- Das Vorgehen ist mit dem Beamtenbund des Landes Baden-Württemberg und dem Kultusministerium **offiziell abgestimmt**.

### **Gewährleistung von Anonymität**

- Eine **Auswertung erfolgt erst ab 5**, von den Lehrerinnen/ Lehrern **ausgefüllten Fragebögen**.
- Die Fragebögen der Lehrerinnen/ Lehrer werden der Schulleiterin/ dem Schulleiter durch eine Zahl zugeordnet.
- Zurückgemeldet werden **nur Mittelwerte und zusammengefasste Ergebnisse**, keine Einzeleinschätzungen der Lehrerinnen und Lehrer.
- **Über die Teilnahme am Rückmeldeworkshop** und den Grad der dortigen Aufgabe der eigenen Anonymität **entscheidet jede Lehrerin/ jeder Lehrer selbst**.

**Das Führungsfeedback erfüllt zentrale Rahmenvorgaben.**

---

### **Sicherstellung des Datenschutzes**

- **Zu statistischen Zwecken** im Rahmen der Dissertation werden lediglich folgende Personenangaben erhoben: **Geburtsjahr und Geschlecht.**
- Die **Fragebögen** werden in voradressierten Umschlägen ohne Absenderkennung **direkt zu der Moderatorin zurückgesendet.**
- Die Auswertung erfolgt ausschließlich durch die Moderatorin. **Ergebnisse** aus der Befragung und den Workshops **werden nicht an Dritte weitergegeben**, in der Dissertation erfolgt ausschließlich eine zusammenfassende Darstellung.
- Nach Abschluss der Dissertation werden **alle Fragebögen vernichtet.**

## Anhang 1.1.2: Lehrerinfobrief Führungsfeedback



# Infobrief Führungsfeedback

Sehr geehrte Lehrerin, sehr geehrter Lehrer,

xx.xx.xxxx

Sie haben diesen Fragebogen von Ihrem Schulleiter/ Ihrer Schulleiterin Herrn/ Frau ... erhalten mit der Bitte, ihn auszufüllen. Ziel ist es, ihm/ihr eine **Rückmeldung zu seinem/ihrer Führungsverhalten** zu geben, die es ihm/ihr und dem Lehrerkollegium ermöglicht, die Zusammenarbeit zu optimieren.

Die Durchführung derartiger Führungsfeedbacks in Baden-Württemberg ist Gegenstand meiner Promotion in Psychologie.

Ich begleite diesen Prozess, der folgende Schritte enthält:

- 1) **Ausfüllen der Fragebögen** durch Herrn/Frau ... (Selbsteinschätzung) und Sie, die Lehrerinnen und Lehrer (Fremdeinschätzung)
  - Die Fragen unterscheiden sich dabei nur in der Formulierung der 1. bzw. 3. Person
  - Die Fragen decken verschiedene Aspekte des Führungsverhaltens ab (z.B. Organisation des Schulbetriebs, individuelle Lehrerbegleitung, Visibilität)
- 2) **Auswertung** durch mich
  - Eine Auswertung erfolgt erst ab 5 ausgefüllten Fragebögen
- 3) **Persönliche Rückmeldung** an Herrn/ Frau ...
  - Zurückgemeldet werden nur zusammengefasste Ergebnisse, keine Einzelergebnisse
  - Die Ergebnisse werden nicht an Dritte weitergegeben
  - In der Dissertation erfolgt ausschließlich eine hochkomprimierte Darstellung
- 4) **Workshop zur Ableitung von Verbesserungsmöglichkeiten** mit einer kleinen Gruppe von Lehrerinnen und Lehrern
  - Ihre Teilnahme ist dabei selbstverständlich freiwillig
- 5) Ggf. **Anschlussmaßnahmen**



Während des gesamten Prozesses bleibt Ihre **Anonymität gewährleistet!** Das Vorgehen ist **mit dem Kultusministerium und dem Deutschen Beamtenbund abgestimmt.**

Weitere ausführlichere Informationen entnehmen Sie bitte dem Deckblatt des Fragebogens.

Bitte beachten Sie: Die Aussagekraft der Ergebnisse und damit auch die Möglichkeit, fundierte Verbesserungen abzuleiten, wird durch eine hohe Anzahl von teilnehmenden Lehrerinnen und Lehrern natürlich deutlich gesteigert.

Aus diesem Grund würde ich mich - auch im Namen von Herrn/ Frau ... - sehr freuen, mit Ihrer Teilnahme rechnen zu können!

*In Abweichung* von dem auf dem Deckblatt des Fragebogens beschriebenen Vorgehen bin ich mit Herrn/ Frau ... so verblieben, dass die Fragebögen in verschlossenen Umschlägen im Sekretariat gesammelt und geschlossen an mich (statt einzeln) zurückgesendet werden.

**Bitte füllen Sie daher den Fragebogen bis ..., den xx.xx.xx aus und hinterlegen ihn in dem beiliegenden Umschlag in Ihrem Sekretariat.**

**Am ..., den xx.xx.xx, wird der Rückmeldeworkshop** mit einer kleinen Gruppe Lehrerinnen und Lehrer stattfinden, zu dem Sie Herr/ Frau ... herzlich einlädt. Ziel ist, die Ergebnisse zu veranschaulichen, in einen Gesamtkontext einzuordnen und konkrete Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Auch hier freuen wir uns sehr über Ihr Interesse! **Falls Sie gerne teilnehmen möchten, bitten wir Sie, sich in die im Sekretariat ausliegende Liste einzutragen.**

Mit herzlichem Dank im Voraus!

Dipl.-Psych. Anna Laux

an mich zu wenden!

Dipl.-Psych. Anna Laux, xx.xx.xxxx

## Anhang 1.1.3: Teilnehmerliste Workshop Führungsfeedback

Ich bin an der Teilnahme am  
**Führungs-Workshop mit Herrn/ Frau ...**  
**am ..., den xx.xx.xx,**  
**von xx.xx bis ca. xx.xx Uhr**

interessiert:

Name, Vorname:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

„Nachrücker“:

11. \_\_\_\_\_
12. \_\_\_\_\_
13. \_\_\_\_\_
14. \_\_\_\_\_
15. \_\_\_\_\_

## Anhang 1.1.4: Leitfaden 4-Augen-Gespräch mit Schulleitung

# Leitfaden 4-Augen-Gespräch

## 1) Persönliches Kennenlernen *(falls noch nicht im Erstgespräch erfolgt)*

- Sich vorstellen
- Nach Hintergründen zur Schule fragen (z.B. Schwerpunkte, Anzahl Schüler, Anzahl Lehrer, Zusammenarbeit mit Eltern, städtische/ ländliche Lage/ Umfeld, Zusammensetzung des Kollegiums, besondere Probleme etc.)
- Nach Hintergründen zu seiner/ihrer Person fragen (z.B. Wie wurde er/sie Schulleiter(in)? Aus dem Kollegium heraus oder extern?, Dauer Schulleitungstätigkeit, Vorerfahrung mit Führungsfeedback)

## 2) Überleitung Führungsfeedback- Prozess

- Feedback zum bisherigen Prozess einholen
- Ziele für heute erläutern: Vorstellung Ergebnisse, Vorbereitung Workshop

## 3) Vorstellung Ergebnisse anhand Präsentation

Jeweils fragen:

- Kann er/sie sich darin wiederfinden?
- Welche Fragen kommen ihm/ihr in den Sinn, die er/sie im Workshop stellen möchte?
- Welche Themen sollen priorisiert behandelt werden?

## 4) Workshop-Vorbereitung

- Ablauf und Spielregeln erläutern
- Teilnehmerliste durchgehen: Welcher Lehrer/welche Lehrerin hat welche Funktion (z.B. PR, Vertrauenslehrer etc.)? Wie ist jeweils die Beziehung zur Schulleitung (kritisch, unterstützend)?
- Halbe Stunde vorher treffen
- Verpflegung und Raumausstattung klären
- Raum vorbereiten (Beamer, Flipchart)

**Fragen seiner-/ihrerseits?**

## Anhang 1.2: Ergebnisunterlagen (anonymisiertes Beispiel)

## Anhang 1.2.1: Ergebnisse Führungsfeedback für 4-Augen-Gespräch und Workshop

Dipl.-Psych. Anna Laux

---

# Workshop zum Führungsverhalten

Herr/ Frau xxx

---

Name der Schule

---

Ort

---

xx.xx.xxxx

---

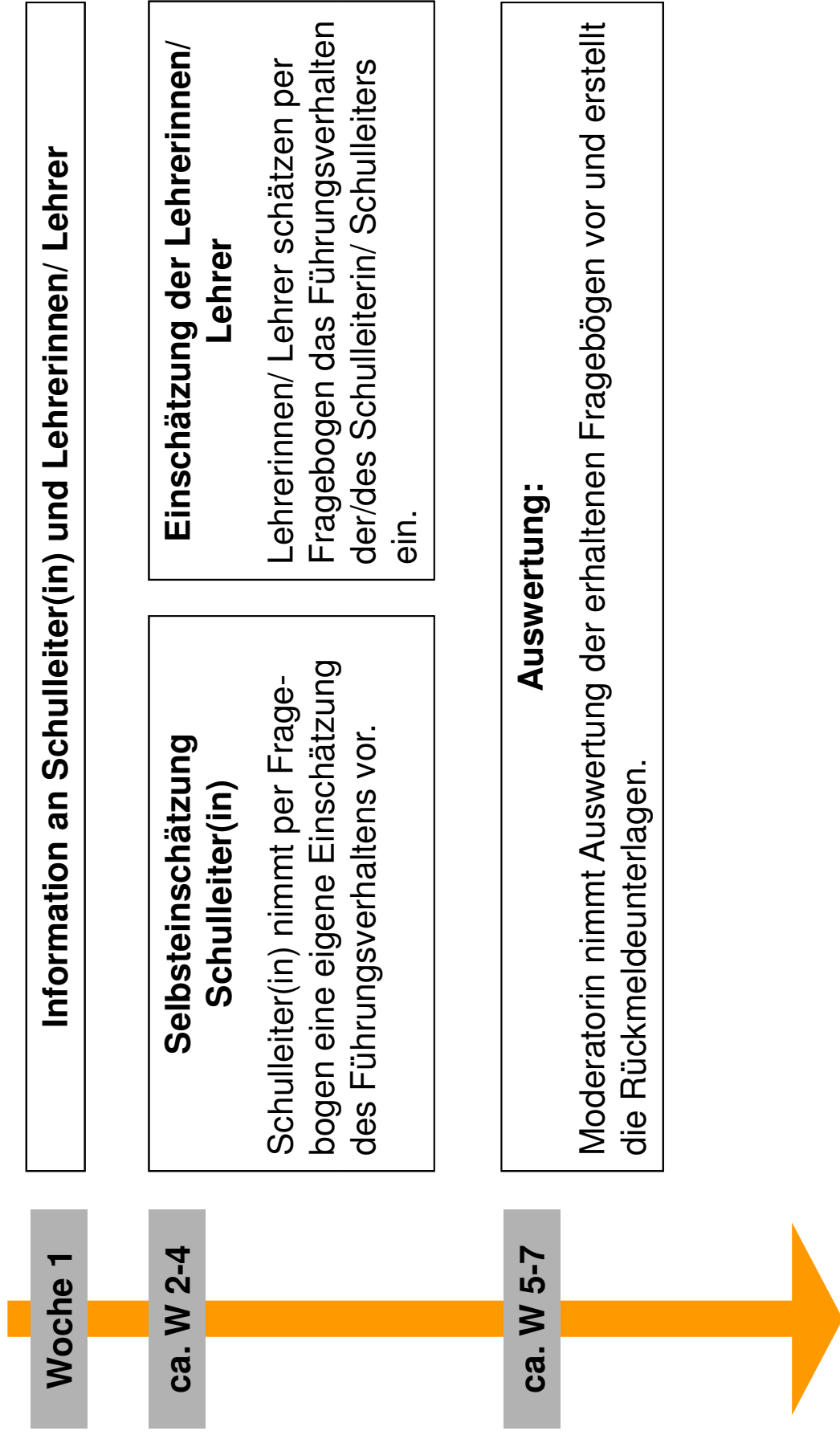


---

**Herzlich willkommen zum  
Rückmeldeworkshop!**

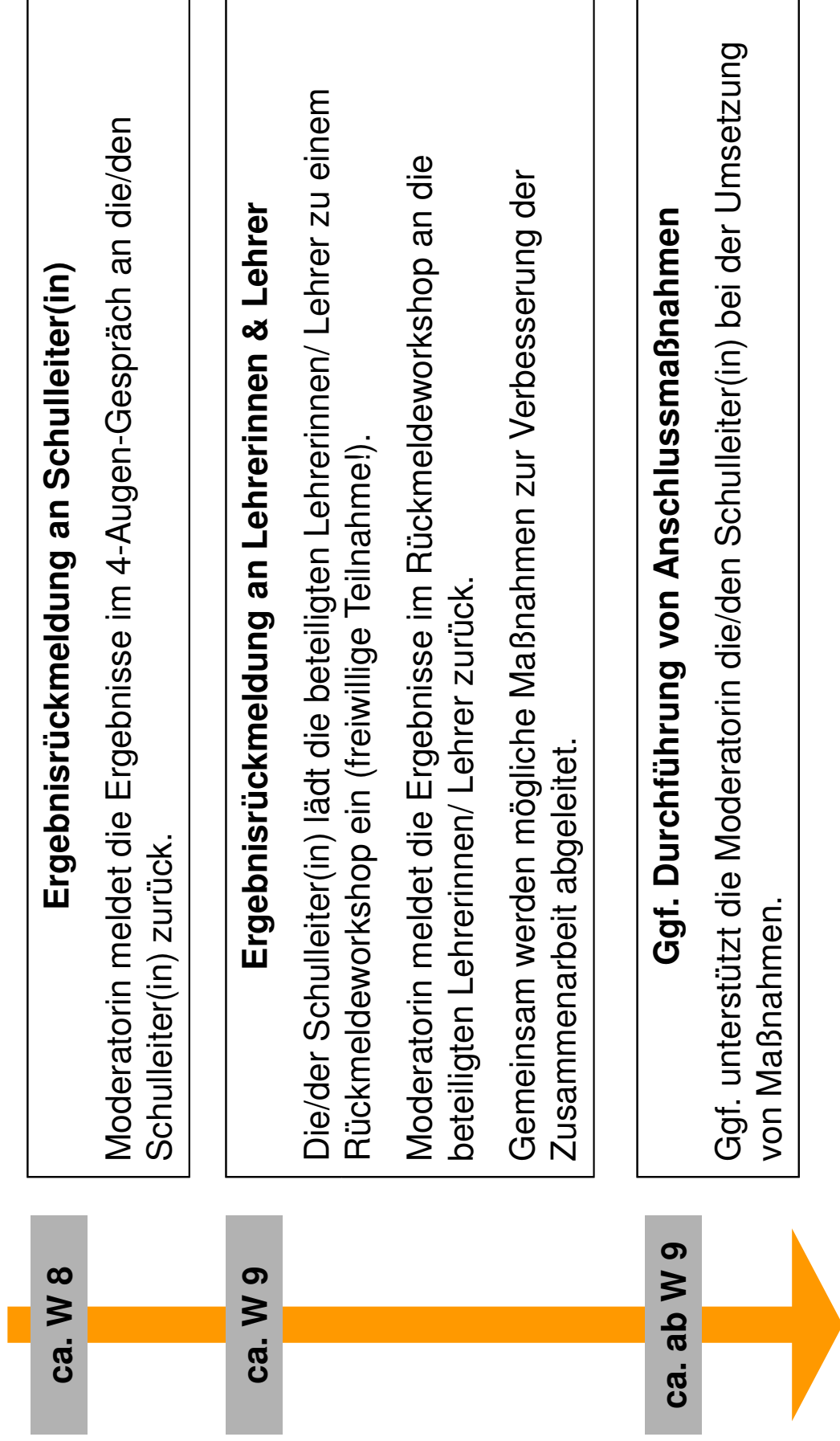
# Der Workshop zum Führungsverhalten stellt einen zentralen Aspekt des Führungsfeedback-Prozesses dar.

---



## Der Workshop zum Führungsverhalten stellt einen zentralen Aspekt des Führungsfeedback-Prozesses dar.

---



# Ablauf des Führungsfeedback-Workshops

---

1. **Begrüßung**/ Überblick über Ablauf, Ziel & Spielregeln/ kurze Vorstellung der Teilnehmer/-innen
2. **Ergebnispräsentation und –diskussion:**
  - Einschätzungen zu den Dimensionen des Fragebogens
  - Einschätzungen zu den einzelnen Aussagen
  - Angaben bei den offenen Fragen
3. **Erarbeitung von konkreten Ansatzpunkten zur Verbesserung**
4. **Ausblick** auf das weitere Vorgehen
5. Kurzes **Feedback** zum bisherigen Prozess/ zum Workshop

## Ziele des Führungsfeedback-Workshops

---

1. Ergebnisse durch Beispiele **veranschaulichen**
2. Ergebnisse in einen **Gesamtkontext** einordnen
3. Ggf. gemeinsam **konkrete Möglichkeiten zur Verbesserung der Zusammenarbeit** ableiten

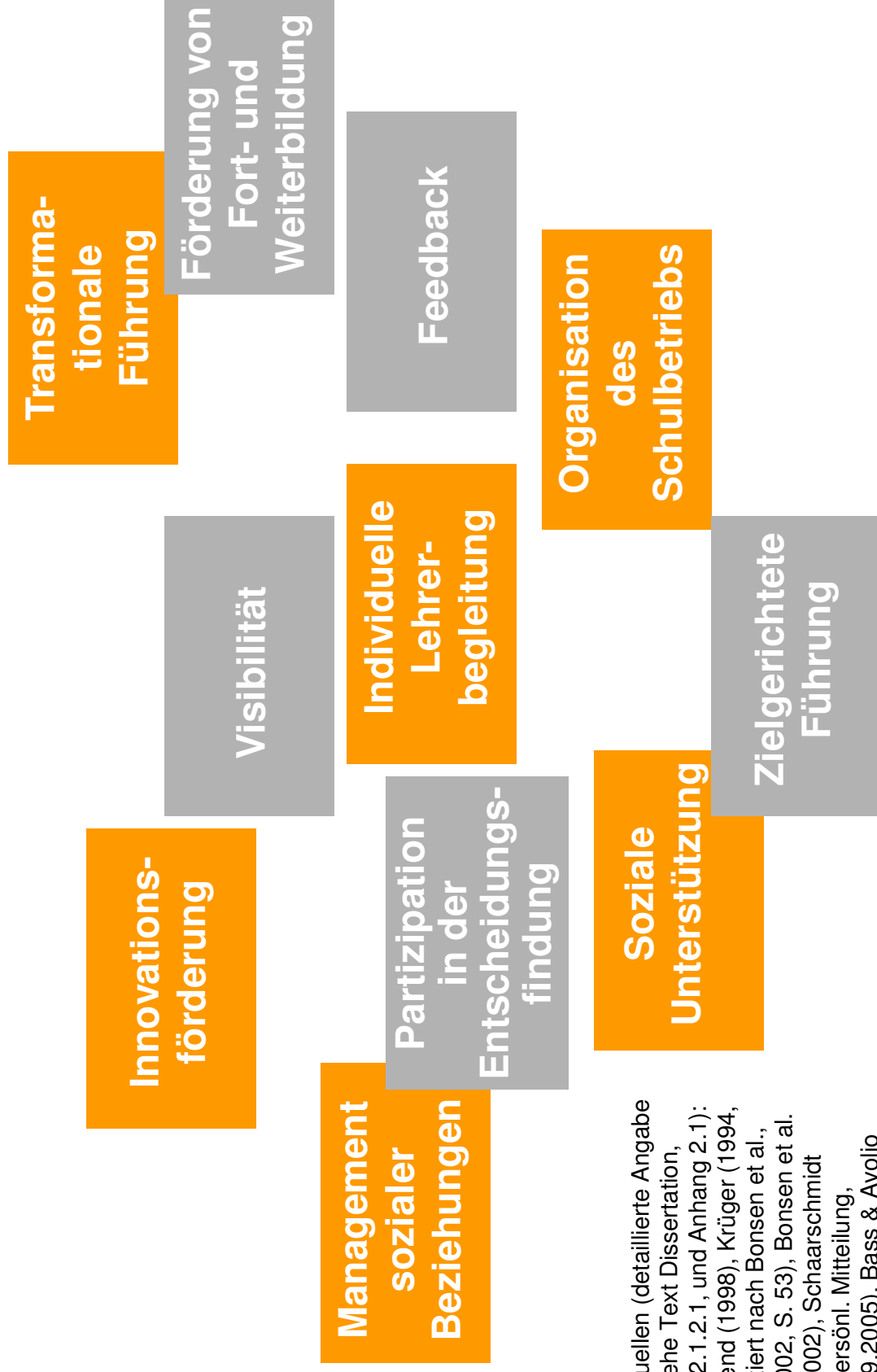
# Spielregeln für den Feedback-Workshop

---

- **Keine Schuldzuweisungen, keine Rechtfertigungen**
- **Selbstverantwortung: Jede(r) Lehrer/-in entscheidet für sich selbst, wie weit sie/er sich der Diskussion öffnet**
- **Feedback ist...**
  - **beschreibend (nicht bewertend)**
  - **auf konkretes Verhalten bezogen (nicht abstrakt)**
  - **angemessen (nicht überfordernd)**
- **Vertraulichkeit: Alles, was gesagt wird, bleibt im Raum**
- **Blick nach vorn: Was kann, was soll in Zukunft anders werden?**

# Der Fragebogen zum Führungsverhalten integriert den aktuellen Stand zur Schulleiterforschung und beinhaltet 11 Führungsdimensionen.

---



Quellen (detaillierte Angabe siehe Text Dissertation, 4.2.1.2.1, und Anhang 2.1): Fend (1998), Krüger (1994, zitiert nach Bensen et al., 2002, S. 53), Bensen et al. (2002), Schaarschmidt (persönl. Mitteilung, 4.9.2005), Bass & Avolio (1995), Felte & Gohl (2003)

**Schulleiterin/Schulleiter und Lehrerinnen/Lehrer haben auf identische Weise Stellung zum Führungsverhalten genommen.**

---

**Gleiche Aussagen...**

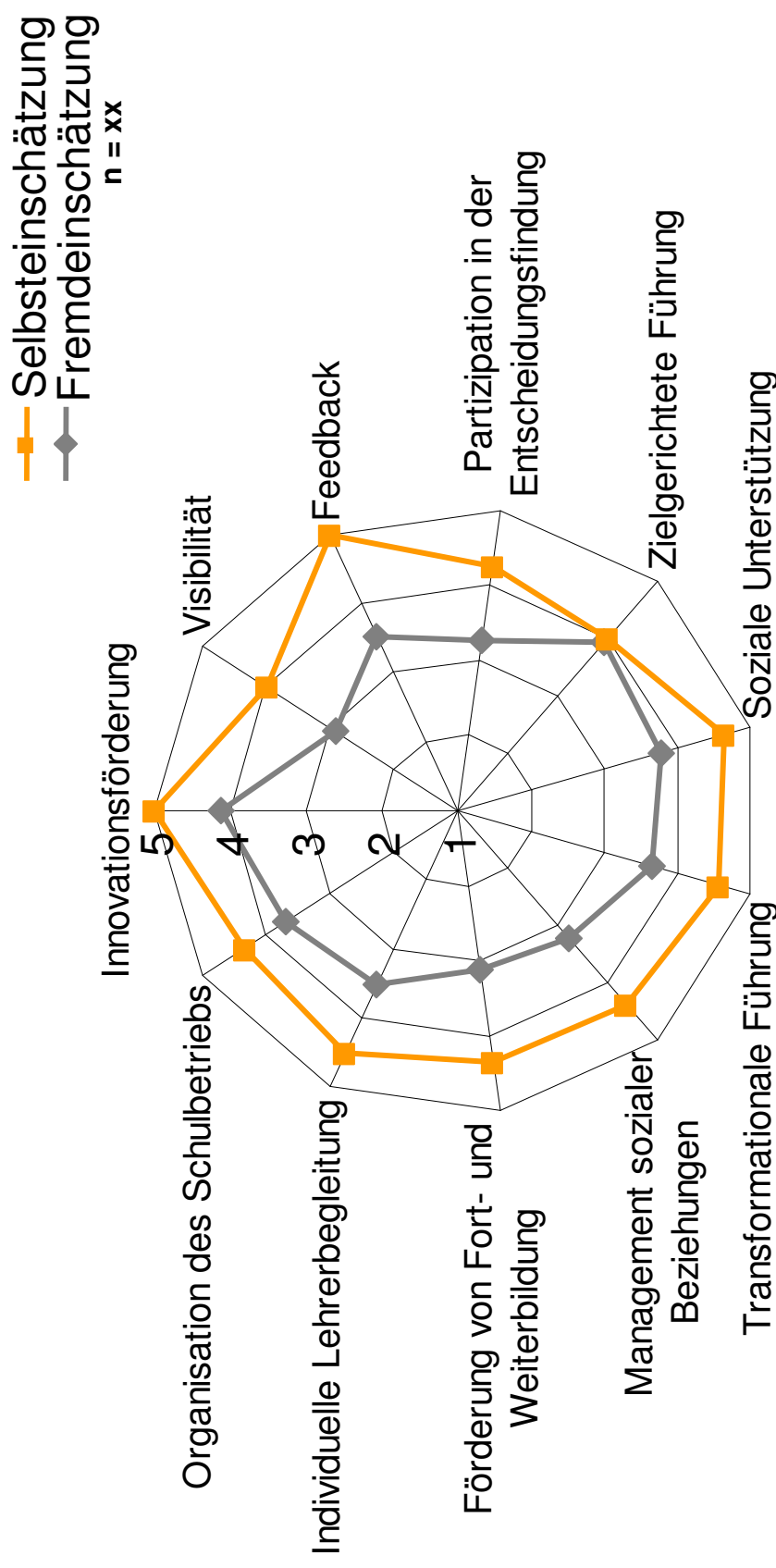
Schulleiterin/Schulleiter	Lehrerinnen/Lehrer
...habe stets ein offenes Ohr für die Anliegen der Lehrerinnen/ Lehrer.	... hat stets ein offenes Ohr für die Anliegen der Lehrerinnen/ Lehrer.

**... mit folgender Skalierung:**

Skalenwert	5	4	3	2	1
<b>Einschätzung</b>	Trifft völlig zu	Trifft überwiegend zu	Teils/teils	Trifft überwiegend nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu



## Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung zeigen deutliche Parallelen, wobei die Selbsteinschätzung positiver ausfällt als die Fremdeinschätzung.

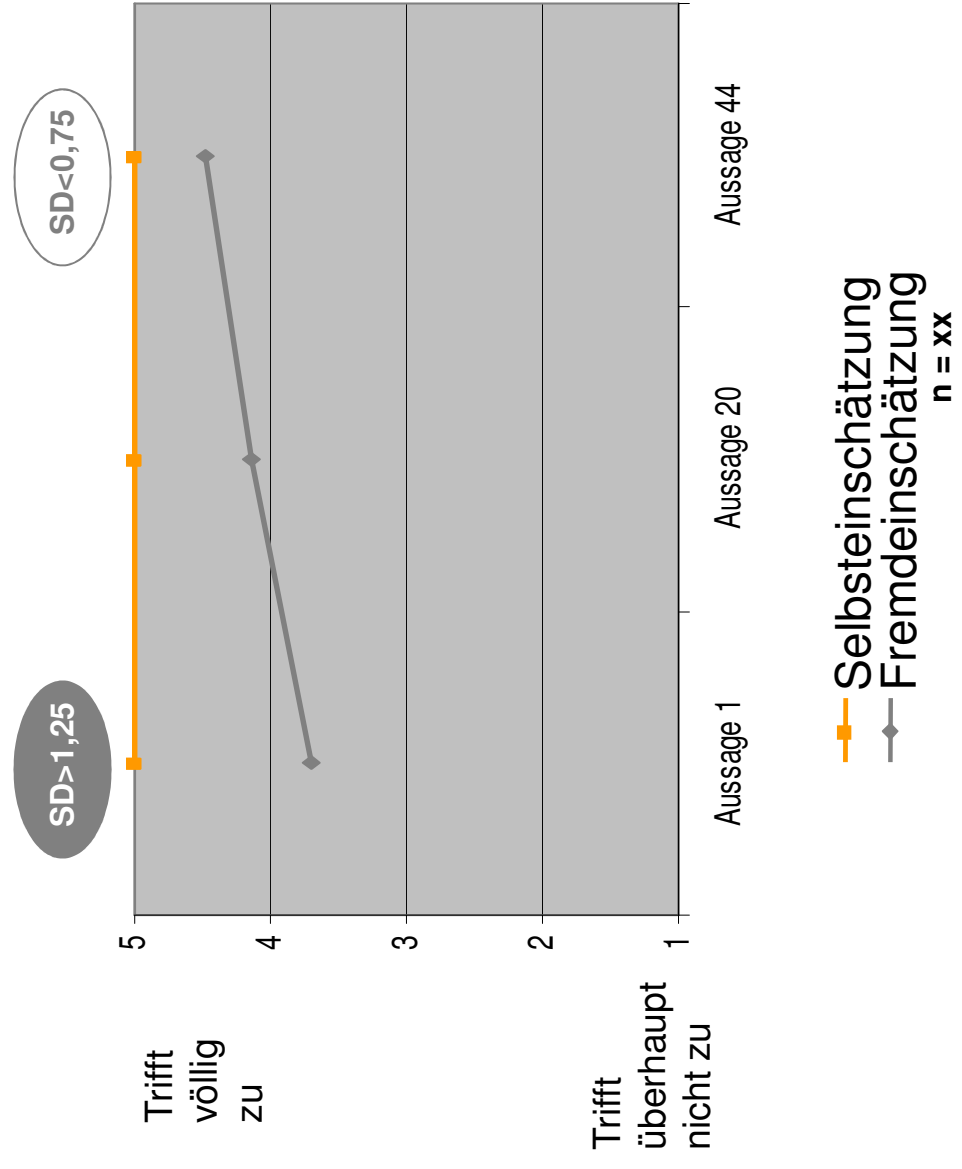


Quellen für Dimensionen (detaillierte Angabe siehe Text Dissertation, 4.2.1.2.1, und Anhang 2.1): Fend (1998), Krüger (1994, zitiert nach Bensen et al., 2002, S. 53), Bensen et al. (2002), Schaarschmidt (persönl. Mitteilung, 4.9.2005), Bass & Avolio (1995), Felte & Goihl (2003)

# Auswertung einzelner Dimensionen

\* Allgemeine Quellenangabe zu Dimensionen und Aussagen siehe Chart 8, detaillierte Angabe siehe Text Dissertation, 4.2.1.2.1, und Anhang 2.1

## Innovationsförderung\*

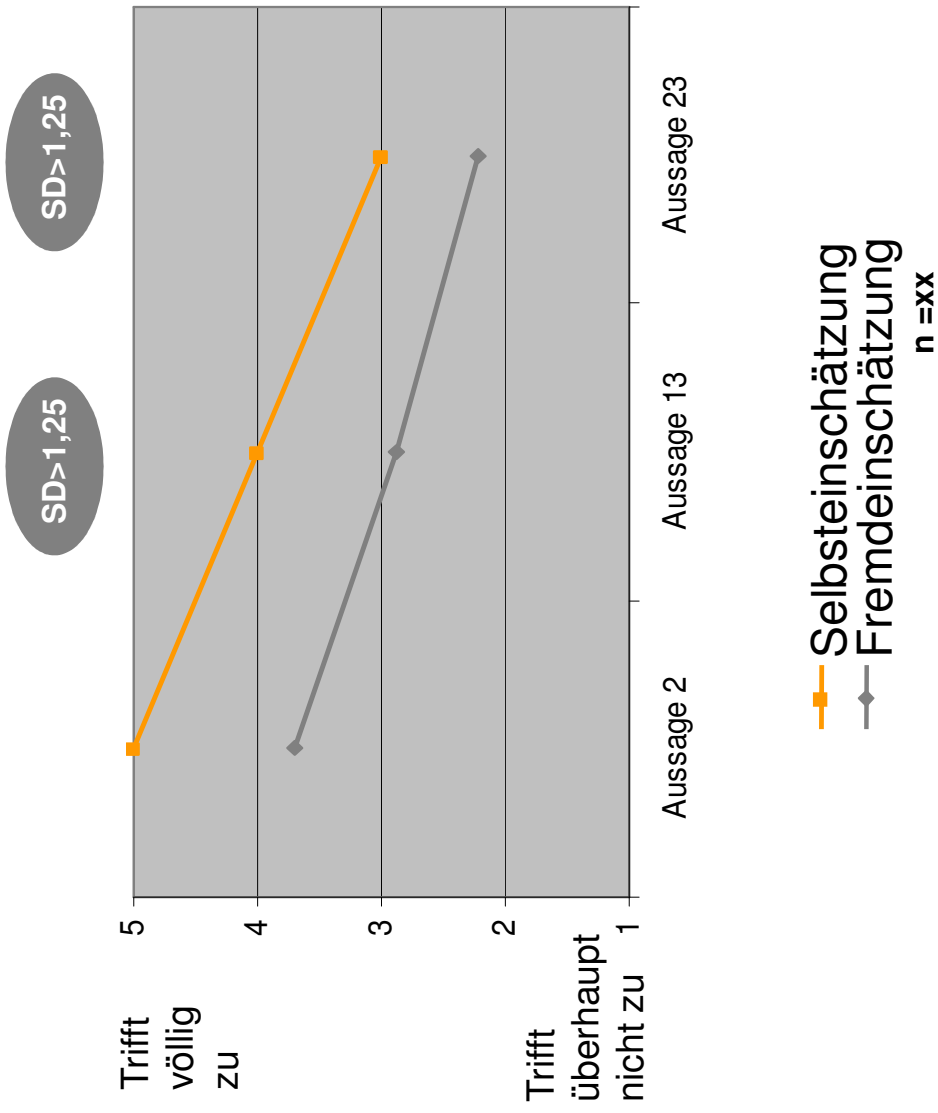


Aussage*
Nr. 1: ... Ermutigt die Lehrerinnen/Lehrer zu originellen Ideen und Problemlösungsvorschlägen.
Nr. 20: ... Ist neuen Ideen und Entwicklungen der pädagogischen Diskussion und Forschung gegenüber stets aufgeschlossen.
Nr. 44: ... Sucht den Erfahrungsaustausch mit anderen Schulen und Institutionen, um Anregungen für die Verbesserung der eigenen pädagogischen Praxis zu erhalten.

# Auswertung einzelner Dimensionen

\* Allgemeine Quellenangabe zu Dimensionen und Aussagen siehe Chart 8, detaillierte Angabe siehe Text Dissertation, 4.2.1.2.1, und Anhang 2.1

## Visibilität\*

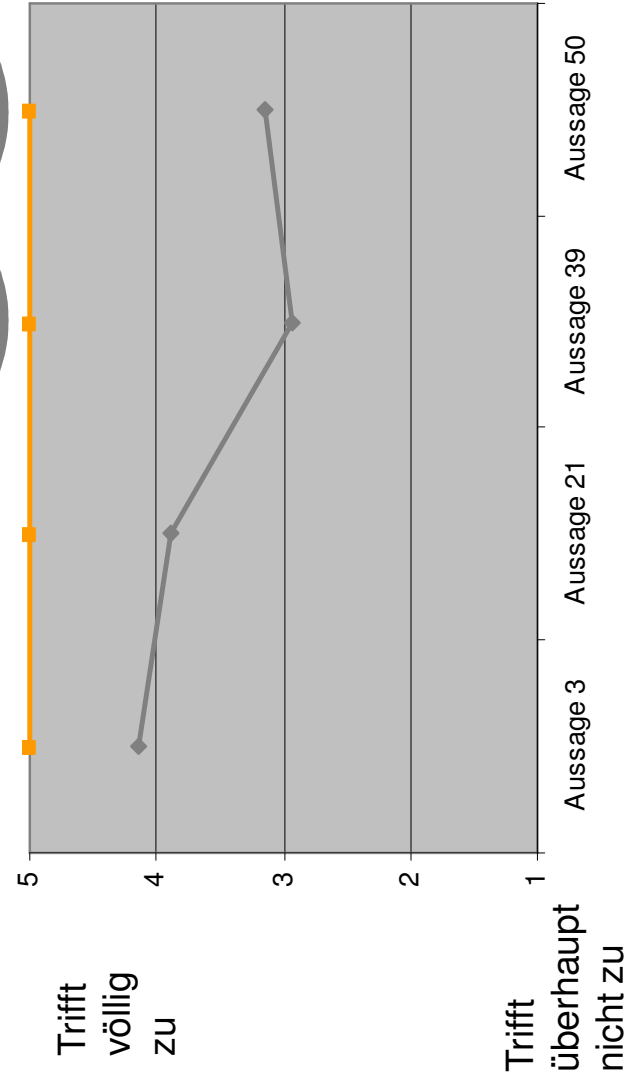


Aussage*
Nr. 2: ... Ist bei außerunterrichtlichen Aktivitäten der Schülerinnen/ Schüler anwesend.
Nr. 13: ... Nimmt sich Zeit, in den Pausen mit möglichst vielen Lehrerinnen/ Lehrern und Schülerinnen/ Schülern zu sprechen.
Nr. 23: ... Springt als Vertretung ein, wenn Lehrerinnen/ Lehrer plötzlich verhindert sind.

# Auswertung einzelner Dimensionen

\*Allgemeine Quellenangabe zu Dimensionen und Aussagen siehe Chart 8, detaillierte Angabe siehe Text Dissertation, 4.2.1.2.1, und Anhang 2.1

## Feedback\*



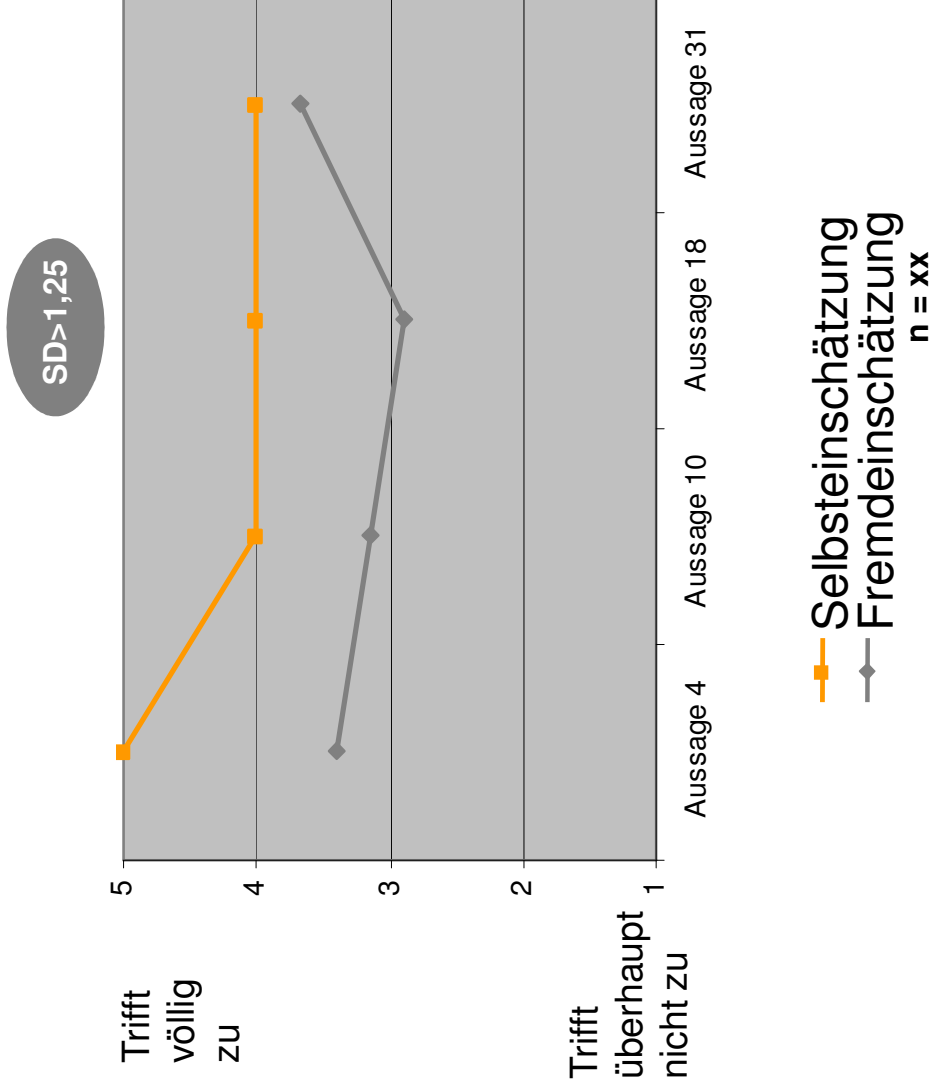
■ — Selbsteinschätzung  
◆ — Fremdeinschätzung  
 n = xx

Aussage*
Nr. 3: ... Sorgt dafür, dass außerordentliche Leistungen von Lehrerinnen/ Lehrern im Kollegium bekannt werden.
Nr. 21: ... Lobt Lehrerinnen/Lehrer persönlich für ihren Einsatz oder ihre Leistungen bei der Ausübung ihrer Aufgaben.
Nr. 39:.... Äußert den Lehrerinnen/Lehrern gegenüber konstruktiv Kritik.
Nr. 50: ...Ermutigt die Lehrerinnen/Lehrer dazu, Kritik offen anzusprechen.

# Auswertung einzelner Dimensionen

\* Allgemeine Quellenangabe zu Dimensionen und Aussagen siehe Chart 8, detaillierte Angabe siehe Text Dissertation, 4.2.1.2.1, und Anhang 2.1

## Partizipation in der Entscheidungsfindung\*



Aussage*
Nr. 4: ... Diskutiert alle anstehenden wichtigen Entscheidungen freimütig und offen.
Nr. 10: ... Entscheidet häufiger alleine, ohne das Kollegium zu Rate zu ziehen. (-)
Nr. 18: ... Tendiert dazu, die Meinung einer kleinen Gruppe von Lehrerinnen/ Lehrern besonders zu berücksichtigen. (-)
Nr. 31: ... Nimmt in Sitzungen und Konferenzen alle Diskussionsbeiträge ernst.

---

**usw. für alle 11 Dimensionen...**

Als positive Aspekte des Führungsverhaltens werden von den Lehrerinnen/ Lehrern bei den offenen Fragen v.a. die Öffentlichkeitsarbeit und die langfristige Planung hervorgehoben.

---

### Was gelingt Herrn/ Frau ... bei der Leitung der Schule besonders gut?

- **Öffentlichkeitsarbeit:** Darstellung der Schule nach außen, Einwerben von Geldern
- **Offenheit** ggü. Anliegen der Lehrerinnen/ Lehrer
- **Gelassene, humorvolle, menschliche Ausstrahlung**
- **Bemühen um Innovation:** Umsetzen neuer Ideen, Vortreiben von Reformen
- **Langfristige Planung, Organisation**
- **Vorgehen mit gutem Beispiel**

Als Hauptverbesserungsbedarf wünschen sich die Lehrerinnen/ Lehrer eine größere Präsenz.

---

### Was könnte Herr/ Frau ... bei seiner/ihrer Führungsarbeit noch verbessern?

- **Größere Präsenz:** Proaktiveres Zugehen auf Lehrer, höhere Visibilität, leichtere Erreichbarkeit
- **Stärkere Wertschätzung der „Kernaufgabe“ von Schule (guter Unterricht)** im Vergleich zur Außendarstellung der Schule
- **Gleichmäßigere Verteilung von Aufmerksamkeit/ Aufgaben auf verschiedene Lehrergruppen** (z.B. jüngere, ältere)
- **Effizientere Konferenzleitung**
- **Stärken der eigenen Konfliktfähigkeit:** Offensiveres Angehen von Konflikten
- **Größere Achtsamkeit für die eigene berufliche Auslastung**



**Herzlichen Dank  
für Ihre Mitarbeit!**

Anhang 1.2.2:  
Ergebnisse Führungsfeedback für Gesamtlehrerkonferenz  
inklusive Ergebnisse aus Workshop

Dipl.-Psych. Anna Laux

---

# Führungsfeedback Herr/ Frau ...

## Information GLK

---

Name der Schule

---

Ort

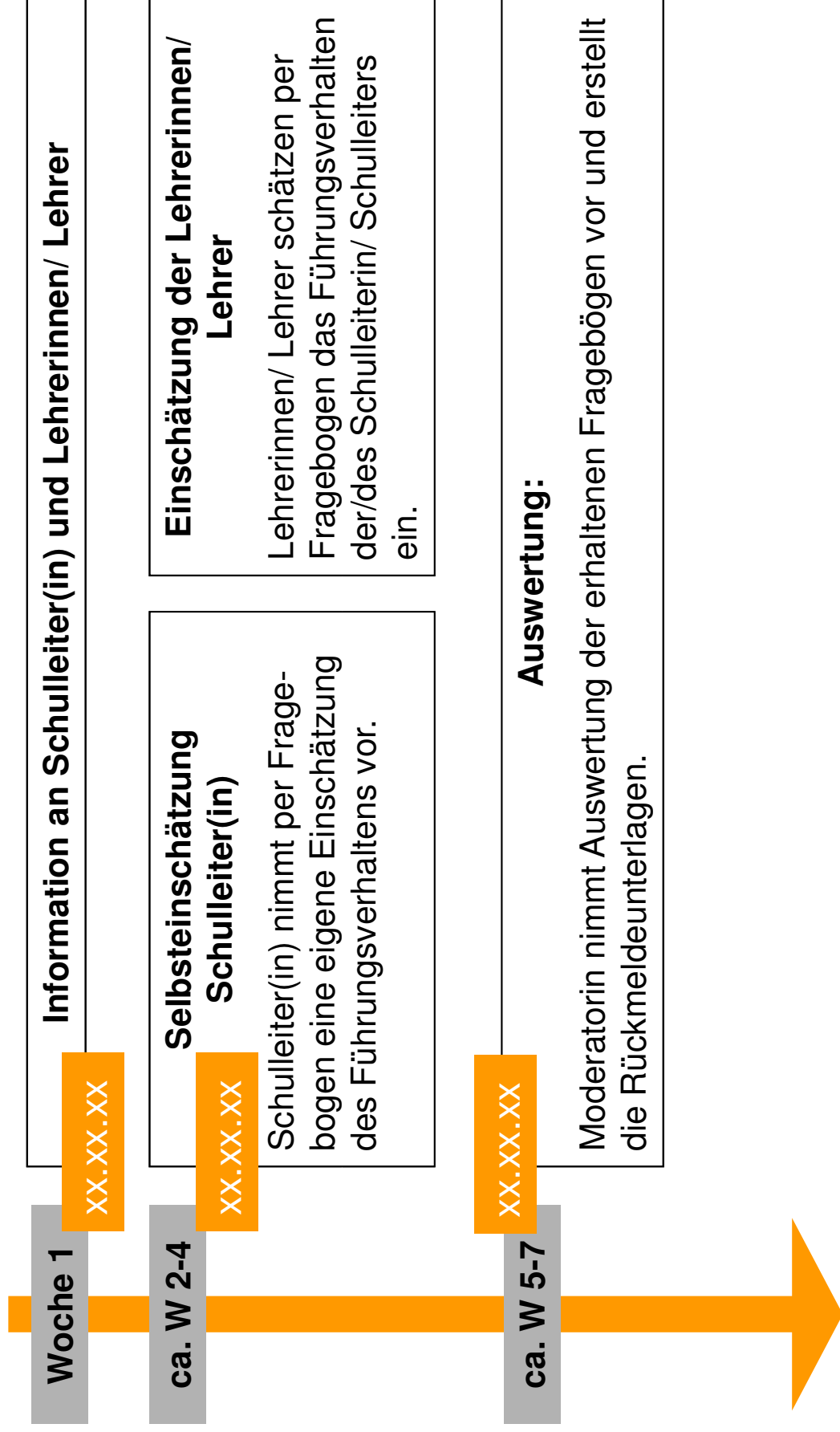
---

XX.XX.XXXX

---

# Rückblick auf den Führungsfeedback-Prozess

---



## Rückblick auf den Führungsfeedback-Prozess

---

ca. W 8

XX.XX.XX

### Ergebnisrückmeldung an Schulleiter(in)

Moderatorin meldet die Ergebnisse im 4-Augen-Gespräch an die/den Schulleiter(in) zurück.

ca. W 9

XX.XX.XX

### Ergebnisrückmeldung an Lehrerinnen & Lehrer

Die/der Schulleiter(in) lädt die beteiligten Lehrerinnen/ Lehrer zu einem Rückmeldeworkshop ein (freiwillige Teilnahme!).

Moderatorin meldet die Ergebnisse im Rückmeldeworkshop an die beteiligten Lehrerinnen/ Lehrer zurück.

Gemeinsam werden mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit abgeleitet.

ca. ab W 9

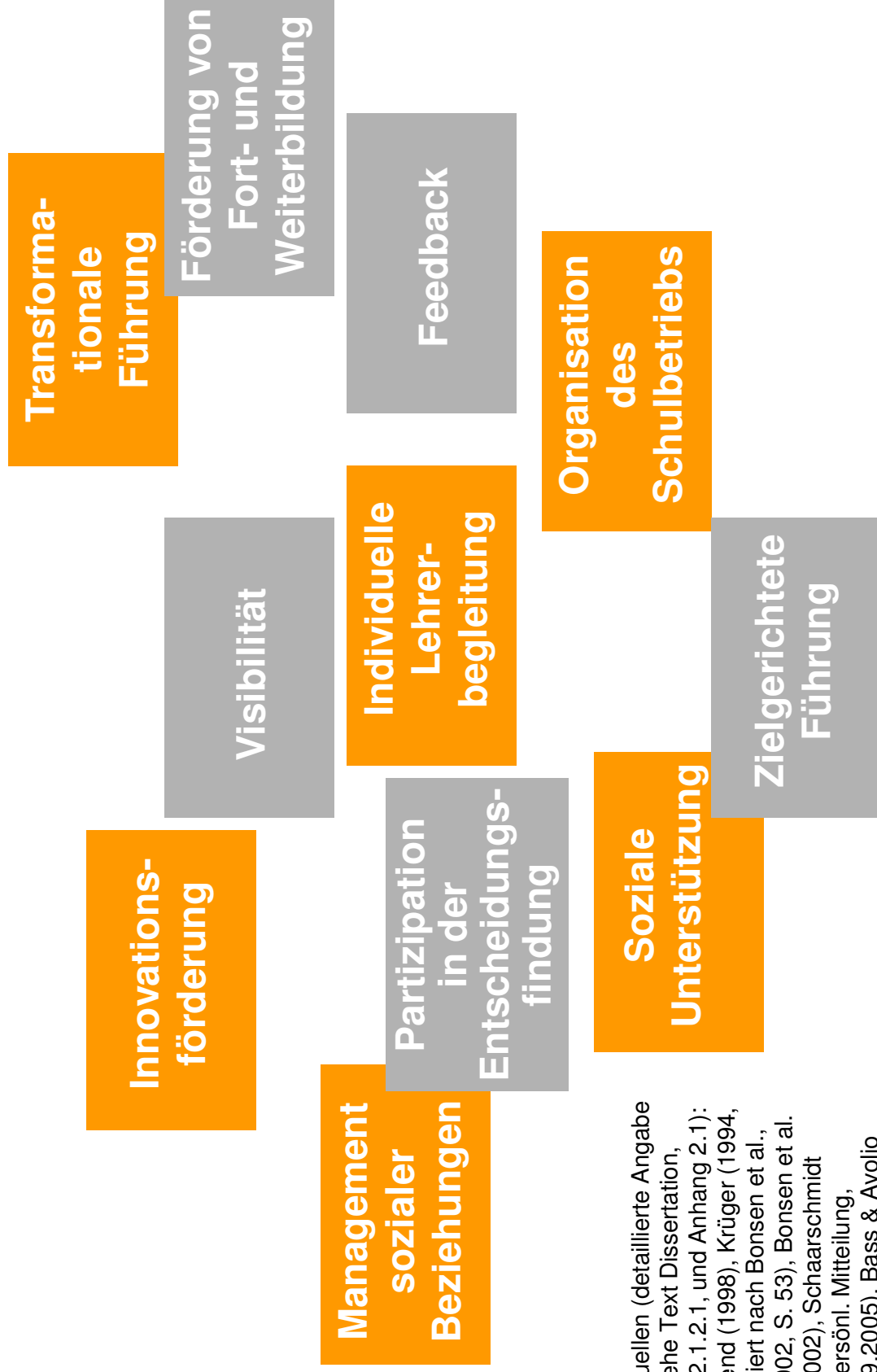
XX.XX.XX

### Ggf. Durchführung von Anschlussmaßnahmen

Ggf. unterstützt die Moderatorin die/den Schulleiter(in) bei der Umsetzung von Maßnahmen.

# Der Fragebogen zum Führungsverhalten integriert den aktuellen Stand zur Schulleiterforschung und beinhaltet 11 Führungsdimensionen.

---



Quellen (detaillierte Angabe siehe Text Dissertation, 4.2.1.2.1, und Anhang 2.1): Fend (1998), Krüger (1994, zitiert nach Bensen et al., 2002, S. 53), Bensen et al. (2002), Schaarschmidt (persönl. Mitteilung, 4.9.2005), Bass & Avolio (1995), Felte & Gohl (2003)

**Schulleiterin/Schulleiter und Lehrerinnen/Lehrer haben auf identische Weise Stellung zum Führungsverhalten genommen.**

---

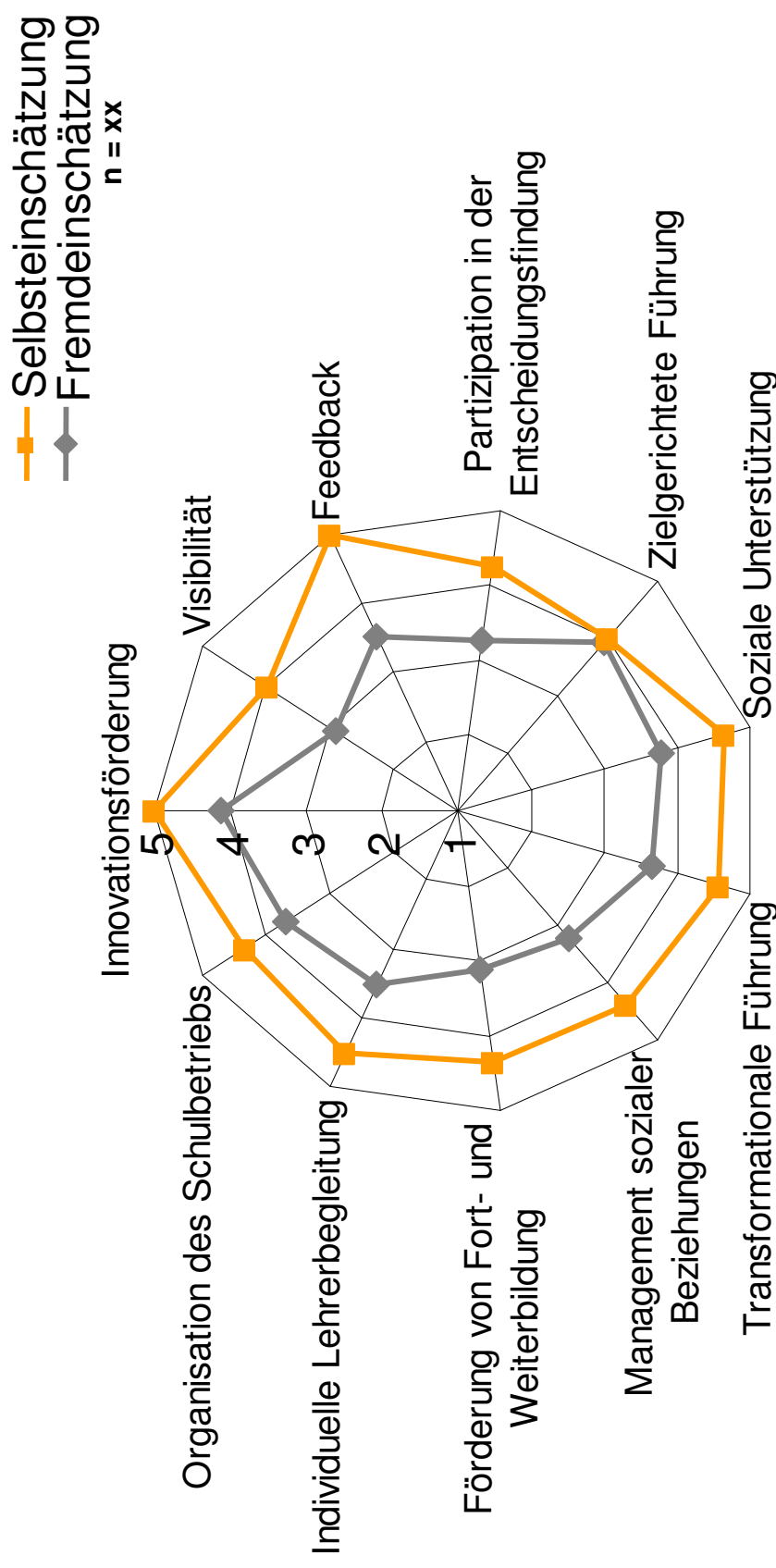
**Gleiche Aussagen...**

Schulleiterin/Schulleiter	Lehrerinnen/Lehrer
...habe stets ein offenes Ohr für die Anliegen der Lehrerinnen/ Lehrer.	... hat stets ein offenes Ohr für die Anliegen der Lehrerinnen/ Lehrer.

**... mit folgender Skalierung:**

Skalenwert	5	4	3	2	1
<b>Einschätzung</b>	Trifft völlig zu	Trifft überwiegend zu	Teils/teils	Trifft überwiegend nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu

# Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung zeigen deutliche Parallelen, wobei die Selbsteinschätzung positiver ausfällt als die Fremdeinschätzung.



Quellen für Dimensionen (detaillierte Angabe siehe Text Dissertation, 4.2.1.2.1, und Anhang 2.1): Fend (1998), Krüger (1994, zitiert nach Bensen et al., 2002, S. 53), Bensen et al. (2002), Schaarschmidt (persönl. Mitteilung, 4.9.2005), Bass & Avolio (1995), Felte & Goihl (2003)



Als positive Aspekte des Führungsverhaltens werden von den Lehrerinnen/ Lehrern bei den offenen Fragen v.a. die Öffentlichkeitsarbeit und die langfristige Planung hervorgehoben.

---

### Was gelingt Herrn/ Frau ... bei der Leitung der Schule besonders gut?

- **Öffentlichkeitsarbeit:** Darstellung der Schule nach außen, Einwerben von Geldern
- **Offenheit** ggü. Anliegen der Lehrerinnen/ Lehrer
- **Gelassene, humorvolle, menschliche Ausstrahlung**
- **Bemühen um Innovation:** Umsetzen neuer Ideen, Vortreiben von Reformen
- **Langfristige Planung, Organisation**
- **Vorgehen mit gutem Beispiel**

**Als Hauptverbesserungsbedarf wünschen sich die Lehrerinnen/ Lehrer eine größere Präsenz.**

---

**Was könnte Herr/ Frau ... bei seiner/ihrer Führungsarbeit noch verbessern? Wie kann er/sie das konkret tun?**

- **Größere Präsenz:** Proaktiveres Zugehen auf Lehrer, höhere Visibilität, leichtere Erreichbarkeit
- **Stärkere Wertschätzung der „Kernaufgabe“ von Schule (guter Unterricht)** im Vergleich zur Außendarstellung der Schule
  - ➔ Positive Rückmeldungen zum Unterricht z.B. aus Elternbeiratsitzung allgemein (d.h. nicht personenbezogen) im Rahmen von Konferenzen weitergeben
  - ➔ Keine übermäßige Betonung von Zusatzleistungen, die bereits z.B. durch Anrechnungsstunden belohnt werden
  - ➔ Unproblematische Klassen und damit guten lehrerseitigen Umgang mit den Klassen z.B. in Notenkonferenzen honorieren: „Das scheint eine gut geführte Klasse mit wenig Verhaltensauffälligkeiten zu sein“

Als Hauptverbesserungsbedarf wünschen sich die Lehrerinnen/ Lehrer eine größere Präsenz.

---

**Was könnte Herr/ Frau ... bei seiner/ihrer Führungsarbeit noch verbessern? Wie kann er/sie das konkret tun?**

- **Gleichmäßigere Verteilung von Aufmerksamkeit/ Aufgaben auf verschiedene Lehrergruppen** (z.B. jüngere, ältere)
  - Junge/neue Kolleginnen und Kollegen nach dem 1. Jahr nach Erfahrungen fragen
  - Ältere Kolleginnen und Kollegen ebenfalls nach Jahresrückblick befragen (z.B. auch zu langsamen/ langfristigen Entwicklungen), evtl. i.R. eines Forums/ Round Tables mit offener Teilnahme oder persönlichen Einladungen, z.B. entsprechend der Anordnung im Lehrerzimmer
  - An Fachschaftskonferenzen teilnehmen (**To do für Fachschaft**: Einladung an Herrn/ Frau ... aussprechen!)

**Als Hauptverbesserungsbedarf wünschen sich die Lehrerinnen/ Lehrer eine größere Präsenz.**

---

**Was könnte Herr/ Frau ... bei seiner/ihrer Führungsarbeit noch verbessern? Wie kann er/sie das konkret tun?**

- **Effizientere Konferenzleitung**

- Zeitpläne anders gestalten: 1) Zum Halbjahr: Mehr Zeit für Konferenzen, großzügigerer Zeitplan, hier: Zeit für pädagogische Diskussionen, NICHT am Ende des Schuljahres 2) Zum Ende des Jahres: Zeitplan straffen
- Gute Vorbereitung der Kolleginnen und Kollegen anregen (z.B. Verhaltens- und Arbeitsnoten im Vorfeld abstimmen)
- Bei wichtigen Abstimmungsthemen Vorstellung von AG-Ergebnissen und Abstimmung trennen
- Vorstellung der jeweiligen Themen durch „Experten“, keine „One-Man-Show“

**Als Hauptverbesserungsbedarf wünschen sich die Lehrerinnen/ Lehrer eine größere Präsenz.**

---

**Was könnte Herr/ Frau ... bei seiner/ihrer Führungsarbeit noch verbessern? Wie kann er/sie das konkret tun?**

- **Stärken der eigenen Konfliktfähigkeit:** Offensiveres Angehen von Konflikten
  - Folgendes Vorgehen zum Umgang mit Konflikten auf Konferenz vorstellen:
    - 1) Offenes, persönliches Ansprechen von kritischen Punkten durch Kolleginnen & Kollegen untereinander
    - 2) Falls das keinen Erfolg hat: Einbindung Personalrat
    - 3) Falls das keinen Erfolg hat: Einbindung Schulleitung
    - 4) Persönliches Ansprechen der/des Kollegen/-in durch Schulleitung
  - In Konferenz kritische Themen ohne Namensnennung ansprechen (ggf. über Personalrat)
  - Konfliktverhalten/ Führen von Konfliktgesprächen im Rahmen eines Einzelcoachings mit Frau Laux thematisieren

**Als Hauptverbesserungsbedarf wünschen sich die Lehrerinnen/ Lehrer eine größere Präsenz.**

---

**Was könnte Herr/ Frau ... bei seiner/ihrer Führungsarbeit noch verbessern? Wie kann er/sie das konkret tun?**

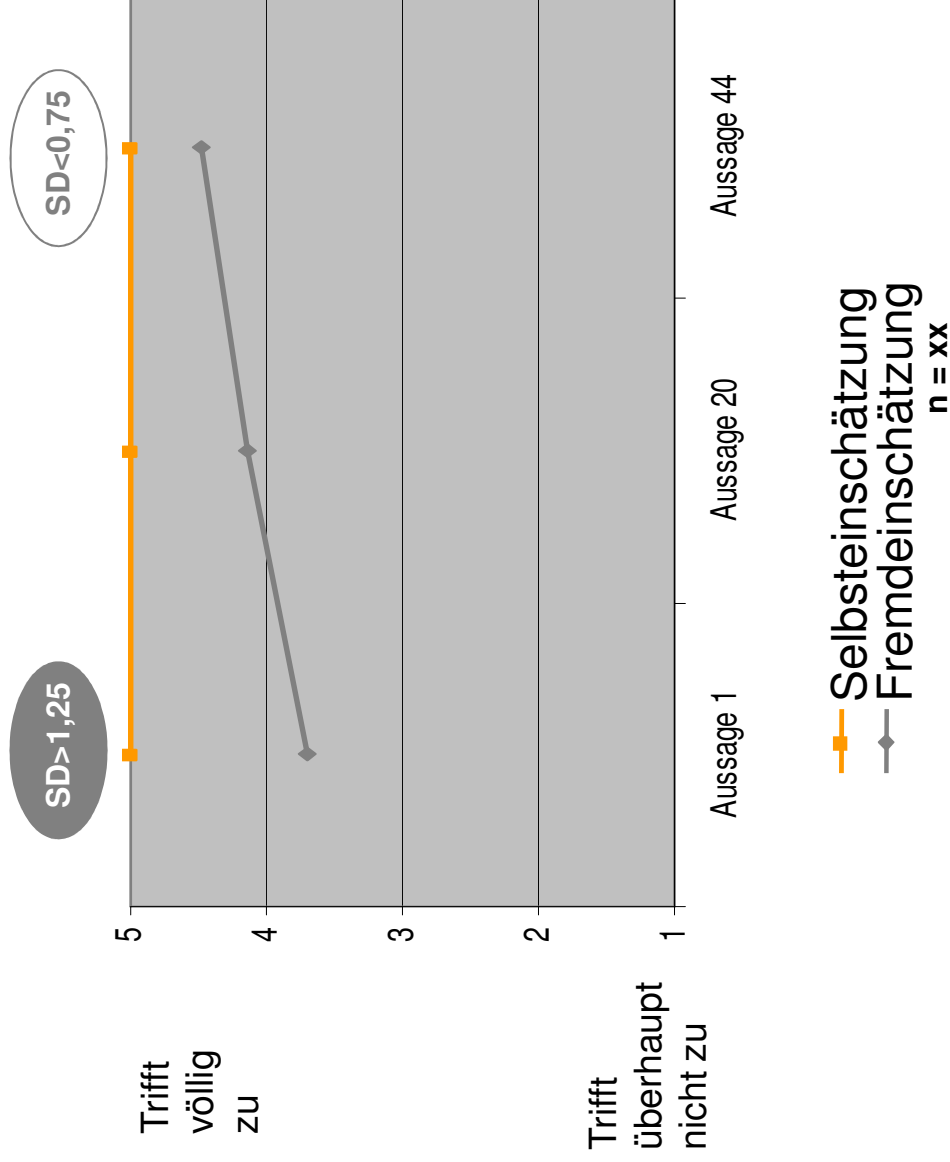
- **Größere Achtsamkeit für die eigene berufliche Auslastung**
  - Sich im Rahmen eines Einzelcoachings mit Frau Laux zu den Themen „Individuelle Prioritätensetzung/ Zeitmanagement“ austauschen, d.h. u.a. Einordnung der Ergebnisse in ein Gesamtbild (Stichwort: Vorsichtiger mit eigener Auslastung sein vs. Zusätzliche To do's aus Führungsworkshop)

**Herzlichen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit!**

# Auswertung einzelner Dimensionen (besonders prägnante Beispiele)

\*Allgemeine Quellenangabe zu Dimensionen und Aussagen siehe Chart 4, detaillierte Angabe siehe Text Dissertation, 4.2.1.2.1, und Anhang 2.1

## Innovationsförderung\*



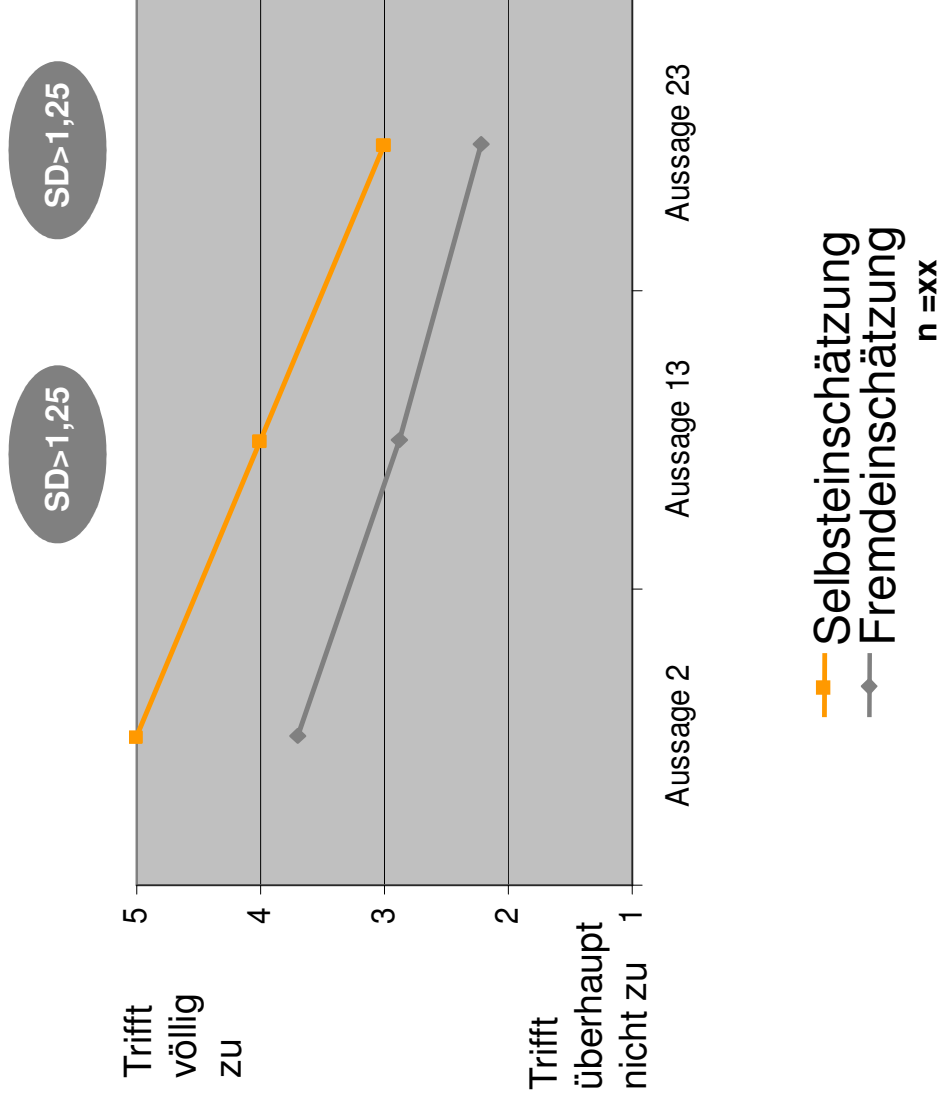
Aussage*
Nr. 1: ... Ermutigt die Lehrerinnen/Lehrer zu originellen Ideen und Problemlösungsvorschlägen.
Nr. 20: ... Ist neuen Ideen und Entwicklungen der pädagogischen Diskussion und Forschung gegenüber stets aufgeschlossen.
Nr. 44:... Sucht den Erfahrungsaustausch mit anderen Schulen und Institutionen, um Anregungen für die Verbesserung der eigenen pädagogischen Praxis zu erhalten.



# Auswertung einzelner Dimensionen (besonders prägnante Beispiele)

\*Allgemeine Quellenangabe zu Dimensionen und Aussagen siehe Chart 4, detaillierte Angabe siehe Text Dissertation, 4.2.1.2.1, und Anhang 2.1

## Visibilität\*

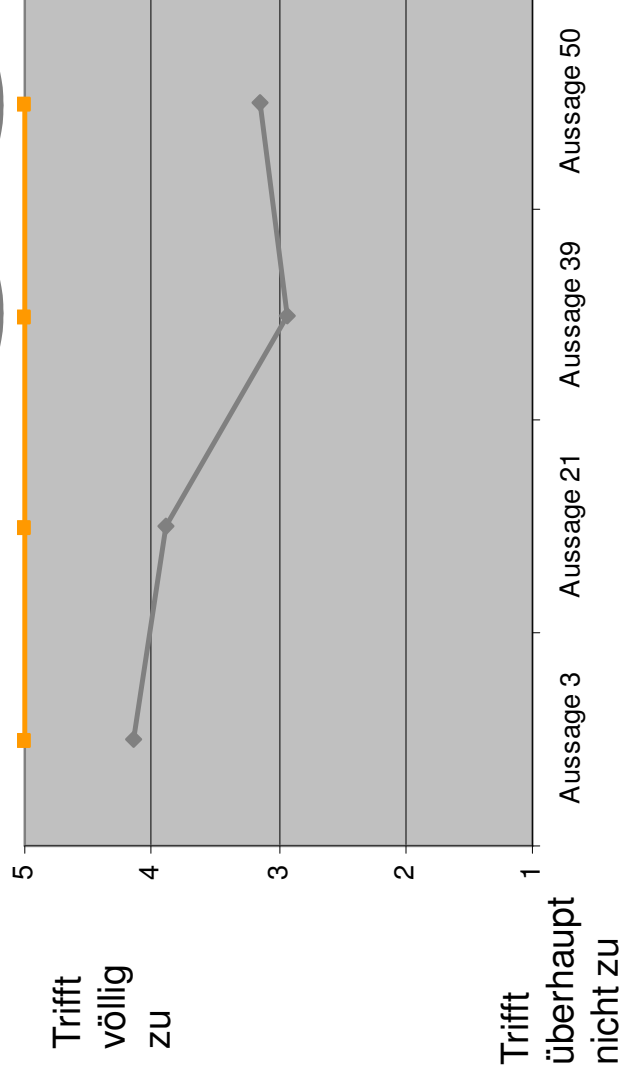


Aussage*
Nr. 2: ... Ist bei außerunterrichtlichen Aktivitäten der Schülerinnen/ Schüler anwesend.
Nr. 13: ... Nimmt sich Zeit, in den Pausen mit möglichst vielen Lehrerinnen/ Lehrern und Schülerinnen/ Schülern zu sprechen.
Nr. 23: ... Springt als Vertretung ein, wenn Lehrerinnen/ Lehrer plötzlich verhindert sind.

# Auswertung einzelner Dimensionen (besonders prägnante Beispiele)

\*Allgemeine Quellenangabe zu Dimensionen und Aussagen siehe Chart 4, detaillierte Angabe siehe Text Dissertation, 4.2.1.2.1, und Anhang 2.1

## Feedback\*



Aussage*
Nr. 3: ... Sorgt dafür, dass außerordentliche Leistungen von Lehrerinnen/ Lehrern im Kollegium bekannt werden.
Nr. 21: ... Lobt Lehrerinnen/Lehrer persönlich für ihren Einsatz oder ihre Leistungen bei der Ausübung ihrer Aufgaben.
Nr. 39:.... Äußert den Lehrerinnen/Lehrern gegenüber konstruktiv Kritik.
Nr. 50: ...Ermutigt die Lehrerinnen/Lehrer dazu, Kritik offen anzusprechen.

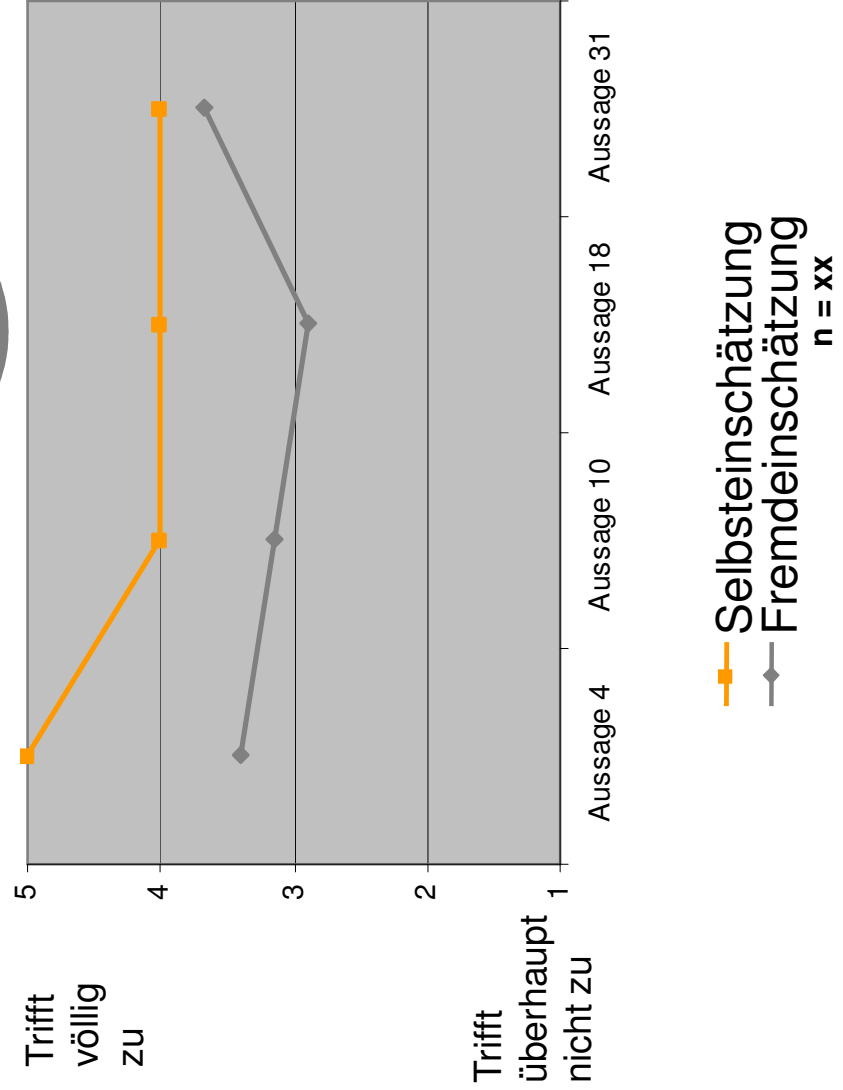
■ Selbsteinschätzung  
◆ Fremdeinschätzung  
 n =xx

# Auswertung einzelner Dimensionen (besonders prägnante Beispiele)

\*Allgemeine Quellenangabe zu Dimensionen und Aussagen siehe Chart 4, detaillierte Angabe siehe Text Dissertation, 4.2.1.2.1, und Anhang 2.1

## Partizipation in der Entscheidungsfindung\*

SD > 1,25



Aussage*
Nr. 4: ... Diskutiert alle anstehenden wichtigen Entscheidungen freimütig und offen.
Nr. 10: ... Entscheidet häufiger alleine, ohne das Kollegium zu Rate zu ziehen. (-)
Nr. 18: ... Tendiert dazu, die Meinung einer kleinen Gruppe von Lehrerinnen/ Lehrern besonders zu berücksichtigen. (-)
Nr. 31: ...Nimmt in Sitzungen und Konferenzen alle Diskussionsbeiträge ernst.

## Anhang 1.2.3: Lehrerinfobrief Ergebnisse Führungsfeedback

# Infobrief Ergebnisse Führungsfeedback

Sehr geehrte Lehrerin, sehr geehrter Lehrer des *Name der Schule*,

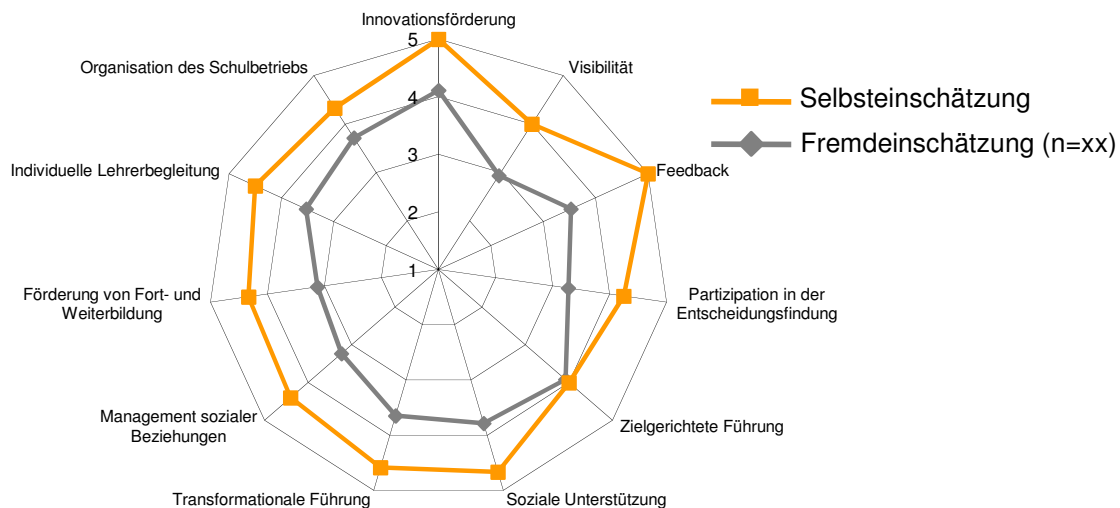
xx.xx.xx

Ihr Kollegium hat Ihrem Schulleiter/Ihrer Schulleiterin, Herrn/ Frau ..., mittels Fragebogen ein Feedback zu seinem/ihrer Führungsverhalten gegeben. Insgesamt haben xx Kolleginnen und Kollegen den Fragebogen ausgefüllt. Nach Auswertung der Unterlagen fand am xx.xx.xx der Rückmeldeworkshop mit Herrn/ Frau ... und einem Teil des Kollegiums statt. Dort wurden die Ergebnisse vorgestellt und Anregungen zur Verbesserung des Führungsverhaltens abgeleitet.

Mit diesem Infobrief möchten Herr/ Frau... und ich Sie als Gesamtkollegium über die wesentlichen Ergebnisse informieren.

## 1) Überblick über das Gesamtergebnis der Befragung

Die Aussagen des Fragebogens (einzuschätzen auf einer Skala von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 „trifft voll zu“) waren 11 Dimensionen\* zugeordnet, die in der folgenden Graphik aufgeführt sind. Unter „Visibilität“ versteht man dabei „Präsenz/ Sichtbarkeit im Schullalltag“, unter „Transformationaler Führung“ „Begeisterung/ Motivation/ Überzeugung erreichende Führung“.



Wie Sie sehen können, zeigen die Einschätzung von Herrn/ Frau ... selbst und die Einschätzungen der befragten Lehrerinnen und Lehrer deutliche Parallelen, wobei die Selbsteinschätzung günstigere Werte aufweist. Es ist wichtig festzuhalten, dass alle Einschätzungen gesamthaft positiv ausfallen, da alle Mittelwerte über 3 liegen. Die Abweichungen wurden im Workshop thematisiert und wurden entweder plausibel begründet oder mündeten in klaren Verbesserungsvorschlägen.

## 2) Ergebnisse der offenen Fragen

Die Ergebnisse zu den offenen Fragen ließen sich folgendermaßen zusammenfassen:

*Was gelingt Herrn/ Frau ... bei der Leitung der Schule besonders gut?*

- .....
- .....
- .....
- .....

*Was könnte Herr/ Frau ... bei seiner/ihrer Führungsarbeit noch verbessern?*

- .....
- .....
- .....

# Infobrief Ergebnisse Führungsfeedback

• .....

## 10) Im Workshop zusätzlich abgeleitete Verbesserungsmaßnahmen

Herr/ Frau ... hat aus dem Rückmeldeworkshop folgende Anregungen mitgenommen:

*Zu Thema X:*

- ...
- ...

*Zu Thema X:*

- ...
- ...

*Zu Thema X:*

- ...
- ...

Es wurden keine weiteren Anschlussmaßnahmen vereinbart. Die gesamten Ergebnis-Unterlagen liegen Herrn/ Frau ... vor und können bei Interesse eingesehen werden.

Herr/ Frau ... und ich sind so verblieben, dass eine Vorstellung der Ergebnisse in einer der nächsten GLKs im kommenden Schuljahr erfolgt.

Mit herzlichem Dank und besten Wünschen für erholsame Sommerferien!

Dipl.-Psych. Anna Laux

Bitte zögern Sie nicht, sich bei Rückfragen an mich zu wenden! mobil: xxx Email: xxx
--

\* Quellen Dimensionen (detaillierte Angabe siehe Text Dissertation, 4.2.1.2.1, und Anhang 2.1):  
Fend (1998), Krüger (1994, zitiert nach Bonsen et al., 2002, S. 53), Bonsen et al. (2002), Schaarschmidt (persönl. Mitteilung, 4.9.2005), Bass & Avolio (1995), Felfe & Goihl (2003)

Dipl.-Psych. Anna Laux, xx.xx.xxxx