

# VERTRAUEN IN EIGENE FÄHIGKEITEN

(+)

- # • andere motivieren
- o • sich Herausforderung stellen.
- c • Veränderung fördern fördern
- + • Schwung geben
- MOTOR sein

(-)

- Selbstüberschätzung
- Faktoren übersehen
- übermotiviert
- "Schreckkappen"

- N  
I  
E  
D  
R  
I  
G

- kann von Teamarbeit profitieren
- holt sich Profis ins Boot

- scheut sich, Aufgaben übernehmen

## 2.1. Planungskompetenz

	VT	NT
hoch	Effiziente Arbeit unter Beachtung aller Parameter	Perfektionismus
niedrig	?	Chaos keine Struktur

# Stressresistenz

	(+)	(-)
hoch	<ul style="list-style-type: none"><li>- viele Erfolge</li><li>- gute Ergebnisse</li><li>- schnelle Entscheidungsweg</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Familienleben &amp; soz. Kontakte ↓</li><li>- unbewusst Anfälligkeit für Krankheiten</li><li>- "Ausnutzung"</li><li>- Überforderung &amp; Ausschluss aus Teams</li><li>- Fehleranfälligkeit!</li></ul>
niedrig	<ul style="list-style-type: none"><li>- Freizeit durch Delegation</li><li>- Eigenschutz</li><li>- Teamorientierung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Krankheiten, Unzufriedenheit, "Burn out"</li><li>- Überforderung</li><li>- unerkannte Aufgaben</li></ul>

# STRESSRESISTENZ

(+)

- H • belastbar
- O • hohes Arbeitspensum mgl.
- C
- H •

(-)

- familiäres Stress
- wenig Ausgleich  
↳ Burnout 😞

N  
I  
E  
D  
R  
I  
G

"NEIN"-SAGEN  
mehr Freizeit

wenig belastbar  
niedriges Arbeitspensum

### 3.1. Stressresistenz

	VT	NT
hoch	- hohes Arb's-Pensum mgl.	- Zt. für Familie wird geringer (Freizeit ↓ ↓ geringere Regenerationst. ↓ Burn out mgl.)
niedrig	- ?	- reagiert empfindlich auf Belastg. - unstrukturierte Arb'weise mgl.

# Teamorientierung

	(+)	(-)
hoch	<ul style="list-style-type: none"><li>- Akzeptanz im Kollegium</li><li>- Entscheidungswege</li><li>- Stress ↓ / Delegation von Aufgaben</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Zeit ↑</li><li>- lange Entscheidungswege</li><li>- erschwerter Ergebnisprozess</li><li>- Ausbleiben der Entscheidungsfähigkeit</li></ul>
niedrig	<ul style="list-style-type: none"><li>- schnelle Entscheidungen</li><li>- kurze Entscheidungswege</li><li>- Durchsetzungsvermögen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- "Einzeldiktator"</li><li>- "Diktator" → Stress</li><li>- Fehleranfälligkeit</li><li>- Konflikte ↑</li><li>- Meinungen des Teams vernachlässigt</li></ul>

# KONTAKTFREUDE

(+)

- hohe Teamfähigkeit
- gutes Ansprechpartner
- hoher Info-Austausch

(-)

- man wird "zupemüllt"
- angreifbar

N  
I  
E  
D  
R  
I  
G

- weniger angreifbar
- geringere Belastung

- Isolation
- wenig Info-Austausch

# Meihrdeutige Situationen wegen

Vorteil

Nachteil

individueller  
Gestaltungsspielraum  
↓  
A höhere Zufriedenheit  
b. Aufg.-bewältigung  
Spielraum f.  
Kreativität / Einsez.  
Teamstärkung <sup>anderes</sup>

"Grenzgeber"  
ständige Delegation  
v. Verantwortung  
Überforderung  
Team  
zu viel Input  
o. Erholungszeit

N Heraushalten<sup>4</sup>  
(Distanz zur  
Sache)

Rousequenzen,  
Fehler sind  
delegierbar

Stress  
Unsicherheit  
↳ Versagens-  
angst  
↳ der "Duanne"  
sein  
Objektivität  
beeinträchtigt



# Gestaltungsmotivation

niedriger Wert

hoher Wert

Stagnation der  
Schulentwicklung

⊖ Platz für  
„Unkultur“  
(„Bequemlichkeit...“)

• Verzetteln in Details

• sich aufreiben  
an Gegebenheiten

• Gefahr des  
Scheiterns

Freiräume für  
das Team  
(eigene Ideen)

⊕ Konzentration auf  
Kernaufgaben

Schulentwicklung

„Anlasser“ für  
Verbesserungen



Gestaltungsmotivation	n. W.	h. W.
Nachteile	Keine Lenkung durch die Führungsperson	Konflikte mit Kollegium Überforderung der Mitarbeiter
Vorteile	eigene Ressourcen sparen	aktive Stellung <u>meint</u> Schule

Leistungsmotivation	n. W.	h. W.
Vorteile	- ungeeignet für Führungsposition	- Überforderung der Kollegen
Nachteile	- ich bin mit mir selbst zufrieden	- für Führungsposition geeignet (Umsetzung?)

Einfluss anderer meiden	hohe Werte <sup>Achtung 😊</sup>	niedrige Werte
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewahrung von Eigenständigkeit</li> <li>- Integrität (wenig fremdsteuerbar)</li> <li>- Stringenz in Entscheidungsprozessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partizipation und Gerechtigkeit / Demokratie in der Mitarbeiterführung</li> <li>- keine Angst vor verschiedenen externen Partnern</li> </ul>
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wenig Empathiebereitschaft</li> <li>- Ausgrenzen anderer Ideengeber</li> <li>- Tendenz zur Ungerechtigkeit</li> <li>- wenig Bereitschaft zur Selbstreflexion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profil verlieren / Führungsschwäche</li> <li>- Meinungschaos</li> <li>- Blockade von Entscheidungen</li> </ul>

### Stressresistenz

	Nachteil	Vorteile
geringer Wert	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wenig belastbar</li> <li>- Krankheitsanfällig</li> <li>- unausgeglichener, launig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lma A - Einstellung</li> </ul>
hoher Wert	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Erwartungshaltung an andere koll.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belastbarkeit</li> </ul>

Dimension: Textverständnis	↓ Wert	↑ Wert
	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ führt zu Missverständnissen</li> <li>→ führt zu Fehlern</li> <li>→ Probleme im Schulablauf</li> <li>→ man wird beim Lesen unruhig</li> <li>→ mehrzeitiges Lesen, führt Zeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Überlesen von Wichtigem</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ versuchte Maßnahmen zu ergreifen, um Textverständnis zu verbessern + mit Anderen über Text sprechen → Kognitives Bewusst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Wichtiges erkennen</li> <li>→ Schlussfolgerungen richtig ziehen</li> <li>→ erleichtert Planungsbiligkeit</li> </ul>

## Leistungsmotivation

	Nachteil	Vorteil
niedriger Wert	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine Vorbildrolle</li> <li>- Stagnation der eigenen Leistung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kann Entfaltungsmöglichkeiten für andere bieten</li> <li>- keine Burnout-Gefahr!</li> </ul>
hoher Wert	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gefahr der Überforderung</li> <li>- Gefahr zu hohen Leistungsdruck zu erzeugen</li> <li>- Gefahr als Motivationsbremse für andere zu wirken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- positiv</li> <li>- Fähigkeit sich selbst und andere zu motivieren</li> <li>- positive Lebenseinstellung</li> <li>- Antriebsmotor</li> <li>- Vorbildfunktion</li> </ul>

Empfängnis-  
vermögen

Niedrige  
Werte

Hohe Werte

hinder-  
lich

- Teambildung  
erschwert

- nimmt sich jedes  
Problem an  
- keine Selektion der  
Probleme  
(Stress !!!)

förder-  
lich

- unliebsame Ent-  
scheidungen treffen  
(Vermeidung von  
Stress)

- Soziales Miteinander  
(Zwischenmenschl. Bezieh.)

Einfluss  
andere  
meiden

Niedrige  
Werte

Hohe  
Werte

hinder-  
lich

- schwierige Entscheidungsfindung

• „Einzelkämpfer“  
↓ nicht teamfähig  
- wenig Vertrauen zu anderen

förder-  
lich

- Teamarbeit  
↓ Demokratie

- schnelle Entscheidungen werden getroffen  
- sichtbare Ergebnisse in kürzester Zeit

suchbar.  
alsgrün  
Kennen

# VORTEILE

# NACHTEIL

drige  
erke

- schnelle, aktive Problem-Lösung
- keine Angst vor Problemen

- eigene Kräfte / Ressourcen z. missbraucht
- Selbstüberforderung
- Überforderung der Kollegen

ohle  
erke

- Nein-Sagen-Können
- Bereitschaft, Hilfe ein-zufordern

- Lösungen werden auf die lange Bank geschob
- wenig Vertrauen in eigene Fähigkeiten
- „ich habe es vorher gewusst“

Dimension:  
Stressresistenz

↓ Wert

↑ Wert



- anfällig für Stress
- psychosomat. Störungen ... bis B zum „Ausgebrannt-Sein“

- privates nicht aus dem Blick verlieren
- Punkt nicht verpassen wenn Pause notwendig, sonst...



?

- andere überhätten einen mit Arbeit → **! Nein-Sagen ! Lernen !**, sonst ...
- verfüge über gutes Zeit-management
- Schaffe viel und gleichzeitig
- bin frohlich („Wer pfeift hat was Kraft.“)

Denk-  
geschwindigkeit-  
Zeit

Niedrige  
Werte

Hohe  
Werte

hinder-  
lich

- Probleme zu langsam erkennen
- Infos zu langsam verwarb.

- Probleme <sup>zu</sup> schnell bearbeiten (Fehlentsch.)
- Einzelkämpfer - hinderlich Teamföh.

förder-  
lich

- Stressvermeidung (Ruhre bewahren)
- Ratlosigkeit Gedanken

- „Vordenken“
- Situation schnell erfassen  
↓ Lösungen anbieten



# Führungsmotivation

## Nachteile

## Vorteile

Hoch delegiert  
wenig

gerne Verantwortung  
(andere entlasten)

Niedrig "Stresserleben"  
→ wenn nicht  
vollst. delegierbar

Kann delegieren  
→ weniger angriffbar  
wenn vollst. delegierbar

### 5.3. Einfühlungsvermögen

	VT	NT //
hoch	Nachvollziehbarkeit v. Handlungen anderer Mitarbeiter	notwendige Konsequenzen fehlen
niedrig	hohe Durchsetzungskraft leidresistenz	Menschlichkeit bleibt auf der Strecke

## Führung / Durchsetzungsvermögen

H  
O  
C  
\*

+

-

hoher W.

- gute Umsetzung von Plänen und Ideen
- starker Kapitän auf einem Schiff
- fällt nicht gleich um

• Daumen drauf!!

L

niedriger W.

- kooperativer demokratischer Führungsstil

• Mantel in den Wind hängen

• Autoritätsverlust

## Umgang mit Veränderungen / aktives Innovationsstreben

H  
O  
C  
\*

+

-

hoher W.

- aktives Schulleben
- kontinuierliche Verbesserungen
- Offenheit

• Überforderung des Kollegiums

• Aktivismus

• fehlende Konstanz im Schulalltag

L

niedriger W.

- Fels in der Brandung

• Isolation

• Stillstand

• Angst vor Kontrolle von „oben“

# Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten

## Vorteil

- positive Einstellung zur Sache
- positive Ausstrahlung auf andere / <sup>überzeugend</sup> Selbstsicherheit
- Problemlösestrategien
- Motivation anderer

## Nachteil

- Selbstüberschätzung
- Euphorie
- geringere Sensibilität f. and.

höhere Selbstkritik  
u. -kontrolle  
~~mögl. Missetat~~

N stärkeres Rückgriff auf Kompetenzen im Team  
Rationalität

mögl. Unterschätzung d. Selbst

Drang zum Perfektionismus  
Missesfolgsorientierung

# Kritikbereitschaft

	Vorteil	Nachteil
#	<p>Reflexion v. Prozessen u. Eigenwissen</p> <p>Feedbackkultur</p> <p>↳ kultiv. potenzielle aufzeigen, Wertvollheit erhalten</p> <p>↳ krit. Lernprozess</p> <p>→ fachl.</p> <p>→ menschl. Element</p> <p>↳ krit. Fehler vermeiden / Straf. entwickeln</p>	<p>Nötigkeit d. krit. Rückmeldung</p> <p>Gegenseitigkeit</p> <p>Stille ausgetrieben</p> <p>~ wird nicht <sup>zuerst</sup> <sub>zuerst</sub> aufgenommen</p> <p>Sow. verletzt (angreifbar)</p> <p>Versagensängste</p> <p>Auton. tätiger Schil</p>
N	<p>„keine Feinde“</p> <p>geringer Arbeitsaufwand</p> <p>erhalten</p> <p>Feedbackkultur d. Schule?</p>	<p>Stillstand im Team</p> <p>Gleichgültigkeit</p> <p>fehlende Wertvolheit</p> <p>Selbstbild ≠ Fremdbild</p>

105

## Umgang mit anderen / Kritikbereitschaft

H  
O  
C  
A

+

-

hoher  
W.

- sucht Verbesserungsmöglichkeiten

- Angst im Kollegium  
→ Starre, Motivationsverlust

11/5

niedriger  
W.

- Menschen nicht verletzen
- sorgt für behutsamen Umgang miteinander

- Anarchie
- keine Verbesserungsmöglichkeiten

---

## Problem:

- Kritik üben ↔ Kritik annehmen
- Kritik wertneutral oder negativ aufgefasst

# Kritikbereitschaft

	(+)	(-)
hoch	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kompetenzentwicklung des Teams ↳ Veränderungsbereitschaft</li><li>- Motivation &amp; Ansporn</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Demotivation</li><li>- Abwertung der Arbeit der Kollegen</li><li>- "Formung von Persönlichkeiten"</li><li>- Konfliktpotenzial</li></ul>
niedrig	<ul style="list-style-type: none"><li>- "Harmonie"</li><li>- Konflikte ↓</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Veränderungsresistenz</li><li>- Stagnation</li><li>- Demotivation</li><li>- Angst, Stress, Krankheit</li></ul>