



UNITED - Inklusion und Diversität von Lernenden mit unterschiedlicher Herkunft

No: 2022-2-DE02-KA210-VET-000092335



Kofinanziert von der
Europäischen Union

*Programm Erasmus+, Leitaktion 2: Partnerschaften für die
Zusammenarbeit, Partnerschaft in kleinem Maßstab*

**UNITED - Inklusion und Diversität von Lernenden mit
unterschiedlichem Hintergrund**

No: 2022-2-DE02-KA210-VET-000092335

Blended Training Program:

“Inklusion und Diversität”

Schaffung einer inklusiven Unterrichtsumgebung – Modul 5

Autor: UNITED Konsortium



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Inhaltsverzeichnis

COPYRIGHT-ERKLÄRUNG FÜR DAS SCHULUNGSMODUL	4
VERZICHTSERKLÄRUNG	4
ÜBER UNITED	4
LEKTION 1: SCHAFFUNG EINER INKLUSIVEN UNTERRICHTSUMGEBUNG	6
LEKTION 2: FÖRDERUNG DER SELBSTENTWICKLUNG UND FÜHRUNG IM KLASSENZIMMER	12
EINHEIT 3: WACHSEN UND FÜHREN VON BEZIEHUNGEN IM KLASSENZIMMER	23
FALLSTUDIE	31
TIPPS & EMPFEHLUNGEN	32
GLOSSAR	33
ÜBERPRÜFEN SIE IHR WISSEN (MULTIPLE CHOICE MIT EINER RICHTIGEN ANTWORT)	34

Copyright-Erklärung für das Schulungsmodul

Die Inhalte dieses Schulungsmoduls sind geistiges Eigentum und für alle Benutzer frei zugänglich. Dieses Schulungsmodul ist durch die Creative Commons Namensnennung-Nicht-Kommerziell-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz geschützt. Es steht Ihnen frei:

- Freigeben — Kopieren und Weiterverteilen des Materials in einem beliebigen Medium oder Format.
- Adaptieren – remixen, transformieren und darauf aufbauen unter den folgenden Bedingungen:
- Namensnennung — Sie müssen eine angemessene Quellenangabe machen, einen Link zur Lizenz angeben und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Sie können dies in jeder angemessenen Weise tun, jedoch nicht in einer Weise, die den Eindruck erweckt, dass der Lizenzgeber Sie oder Ihre Nutzung befürwortet.
- Nicht kommerziell – Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke verwenden.
- Unter gleichen Bedingungen weitergeben — Wenn Sie das Material remixen, transformieren oder darauf aufbauen, müssen Sie Ihre Beiträge unter derselben Lizenz wie das Original verbreiten.

Jede unbefugte Nutzung oder Vervielfältigung der Inhalte dieses Schulungsmoduls wird als Verstoß gegen das Urheberrecht angesehen und rechtlich verfolgt.

Verzichtserklärung

Das UNITED-Schulungsprogramm wurde als gemischtes Schulungsprogramm entwickelt, das E-Learning (unabhängiges Lernen auf der Grundlage von Online-Lernressourcen) und persönliche Präsenzaktivitäten kombiniert, die von einem qualifizierten Trainer geleitet werden. Die Einheiten dieses Moduls sind so konzipiert, dass sie den Lernenden die wichtigsten Erkenntnisse zum Thema des Moduls vermitteln, in Übereinstimmung mit den Ergebnissen der Analysen, die im Rahmen des UNITED-Projekts durchgeführt wurden.

Die hier bereitgestellten Lerninhalte sollen dem selbstständigen Lernen dienen und erheben nicht den Anspruch, alle möglichen Aspekte und damit zusammenhängenden Fragestellungen inhaltlich abzudecken. Der Nutzer ist allein dafür verantwortlich, dass er über ausreichende und kompatible Hardware, Software, Telekommunikationseinrichtungen und Internetdienste verfügt, die für die Nutzung des Online-Campus und der Online-Module erforderlich sind.

Über UNITED

UNITED – Inclusion and Diversity of Learners with Diverse Backgrounds" ist ein von Erasmus+ kofinanziertes Projekt 2022-2-DE02-KA210-VET-000092335 in Zusammenarbeit mit der XU Exponential University of Applied Sciences und dem Luxembourg Creative Lab zielt darauf ab, die Partnerorganisationen zu verbessern, indem es unsere Mitarbeiter und Kollegen über die wichtigsten europäischen Werte von Inklusion und Vielfalt aufklärt. Weitere Informationen zu unseren Projektaktivitäten finden Sie unter <https://unitederasmus.com/>

Lektion 1: Schaffung einer inklusiven Unterrichtsumgebung

*Tags: Inklusion, Engagement, Offenheit, Werte, Vielfalt, Voreingenommenheit, Veränderung
Einheit 1 - Einführung*

Das Modul "Ein inklusives Klassenzimmer schaffen" gliedert sich in drei Haupteinheiten. Die Einheit 1 konzentriert sich auf das Thema "Schaffung eines Gefühls der akademischen Zugehörigkeit". Im Allgemeinen fühlt sich ein Student, der sich zugehörig fühlt, von anderen auf dem Campus umsorgt, akzeptiert, respektiert und geschätzt.

Im Allgemeinen ist das Zugehörigkeitsgefühl der Studierenden zu ihrem Hauptfach mit einem positiven Gefühl gegenüber den Lernerfahrungen in den Hauptfächern verbunden und wurde mit verhaltensbezogenem Engagement in Verbindung gebracht. Darüber hinaus fanden die Forschenden einen Zusammenhang zwischen dem Zugehörigkeitsgefühl der Studierenden zur Universität insgesamt und ihrem emotionalen Engagement. Emotionales Engagement wurde sowohl als wahrgenommene positive als auch als negative emotionale Reaktionen auf akademische Erfahrungen definiert. Diese emotionalen Reaktionen können von Gefühlen des Interesses und der Freude bis hin zu Angst/Sorge und Entmutigung reichen.

In Kontexte der Selbstentwicklung und inklusiven Führung wird das Zugehörigkeitsgefühl gestärkt und wahrgenommen und einstellungsbezogen. Selbstvertrauen, Vertrauen in andere und allgemeines positives Einstellungsverhalten werden als einige der Output-Variablen identifiziert, die sich aus inklusiven Unterrichtsumgebungen ergeben.

Es gibt bestimmte Eigenschaften, die mit einem Lehrer und seiner Art zu unterrichten verbunden sind, die mit dem Gefühl der Zugehörigkeit zu der Klasse verbunden sind. Zu diesen Merkmalen gehörten: Förderung der Beteiligung und Interaktion der Schüler, Organisation des Ausbilders sowie Wärme und Offenheit des Ausbilders.

Dies sind einige der Themen, die wir in der folgenden Lektion besprechen werden.

1.1. Was ist akademische Zugehörigkeit und warum brauchen wir sie?

Im Allgemeinen schaffen Unterrichtspraktiken, die den Studierenden das Gefühl geben, dass sie ein integraler Bestandteil des Unterrichts sind, dass ihre Ideen wichtig sind und dass ihre Perspektiven willkommen sind, ein Gefühl der akademischen Zugehörigkeit. Der relevante theoretische Hintergrund erwähnt, dass ein Student, der sich zugehörig fühlt, sich von anderen auf dem Campus umsorgt, akzeptiert, respektiert und geschätzt fühlt.

Zum Beispiel definieren Lewis und Kollegen akademische Zugehörigkeit als "das Ausmaß, in dem sich Individuen als geschätztes, akzeptiertes und legitimes Mitglied in ihrem akademischen Bereich fühlen" und führen weiter aus: "Zugehörigkeit ist seit langem als angeborenes menschliches Bedürfnis und wichtiger Faktor für körperliches und psychisches Wohlbefinden anerkannt" (Lewis, Stout, Pollock, Finkelstein, & Ito, 2016).

Nach der Maslowschen Bedürfnishierarchie steht das Zugehörigkeitsgefühl an dritter Stelle, nur hinter der Bedeutung der physiologischen Grundbedürfnisse und der Sicherheit (Maslow, 1943). Für Universitätsstudenten erstreckt sich dieses Bedürfnis auf die akademische Zugehörigkeit und bezieht sich darauf, wie sozial unterstützt und vernetzt sich Studenten fühlen – ihr Gefühl dafür, wie sie in die größere Campus-Gemeinschaft passen.

Warum ist das wichtig?

Ein:e Studierende:r, der/die sich zugehörig fühlt, fühlt sich von anderen auf dem Campus umsorgt, akzeptiert, respektiert und geschätzt. Maslow argumentierte, dass, wenn die Bedürfnisse eines Individuums nicht erfüllt werden, seine körperliche und geistige Gesundheit negativ beeinflusst werden kann.

Akademische Gemeinschaften innerhalb einer Institution sind entscheidend für die Entwicklung und Unterstützung der akademischen Zugehörigkeit der Studierenden. An der XU Exponential University setzen wir uns beispielsweise dafür ein, unsere akademische Gemeinschaft mit einem Rahmen von Grundwerten und einem Verhaltenskodex zu unterstützen, der ein Gefühl der Inklusion, Akzeptanz und Eigenverantwortung bei allen unterstützt, die an Lehr- und Lerngemeinschaften teilnehmen. Die verschiedenen Gruppen engagieren sich aktiv untereinander: die Fachbereiche mit den dazugehörigen Interaktionen zwischen Lehrenden und Studierenden, Mitarbeitenden und Studierenden.

Tintos frühe Arbeiten über die Auswirkungen von Lerngemeinschaften unterstreichen die Bedeutung gemeinsamer Erfahrungen und Verantwortlichkeiten, der Zugehörigkeit zu einer akademischen Gemeinschaft für den Studienerfolg der Studierenden (Tinto, 1997; 2003). Zahlreiche nachfolgende Studien, die das K-20-Spektrum abdecken, haben einen Zusammenhang zwischen dem Gefühl der Zugehörigkeit eines Schülers zu einer Gemeinschaft oder einer Reihe von Gemeinschaften und der Leistungsmotivation des Studierenden, den Erwartungen an das Erreichen sowie den tatsächlichen akademischen Leistungen des Schülers berichtet.

Hurtado und Kolleg:innen fanden heraus, dass das Zugehörigkeitsgefühl der Studierenden in ihrem Hauptfach mit einem positiven Gefühl gegenüber den Lernerfahrungen in den Hauptfächern und mit verhaltensbezogenem Engagement verbunden war. Darüber hinaus fanden die Forschenden einen Zusammenhang zwischen dem Zugehörigkeitsgefühl der

Studierenden zur Universität insgesamt und ihrem emotionalen Engagement. Emotionales Engagement wurde sowohl als wahrgenommene positive als auch als negative emotionale Reaktionen auf akademische Erfahrungen definiert. Diese emotionalen Reaktionen können von Gefühlen des Interesses und der Freude bis hin zu Angst/Sorge und Entmutigung reichen (Hurtado et al., 2007).

Zahlreiche Studien untersuchen den positiven Zusammenhang zwischen Zugehörigkeitsgefühl, Selbstentfaltung und inklusiver Führung. Selbstvertrauen, Vertrauen in andere und allgemeines positives Einstellungsverhalten werden als einige der Output-Variablen identifiziert, die sich aus inklusiven Unterrichtsumgebungen ergeben.

Eine Studie ergab, dass "das Gefühl der Wirksamkeit der Studierenden für den Erfolg im Unterricht und ihre Wahrnehmung des Wertes der Aufgaben, die im Unterricht erforderlich sind, ziemlich stark mit ihrem Zugehörigkeitsgefühl verbunden waren". (Freeman, Anderman, & Jensen, 2007, S. 216). Darüber hinaus identifizierten sie spezifische Merkmale des Lehrers, die mit dem Zugehörigkeitsgefühl der College-Studenten zur Klasse verbunden waren. Zu diesen Merkmalen gehörten: Förderung der Beteiligung und Interaktion der Schüler, Organisation des Lehrers sowie Wärme und Offenheit des Lehrers.

Zumbrunn et al. fanden heraus, dass die Wahrnehmung einer unterstützenden Unterrichts-/Kursumgebung durch die Studierenden die Zugehörigkeitsüberzeugungen der Studierenden vorhersagte, die wiederum Prädiktoren für die Motivation, das Engagement und die Leistung der Studierenden im Kurs waren (Zumbrunn, McKim, Buhs, & Hawley, 2014).

Akademische Zugehörigkeit

Im Allgemeinen schaffen Unterrichtspraktiken, die den Studierenden das Gefühl geben, ein integraler Bestandteil des Unterrichts zu sein, dass ihre Ideen wichtig sind und dass ihre Perspektiven willkommen sind, ein Gefühl der akademischen Zugehörigkeit.

1.1. Die wichtigsten Schritte zur Schaffung eines inklusiven Unterrichtsumfelds

- Akademische Zugehörigkeit

Im Allgemeinen schaffen Unterrichtspraktiken, die den Studierenden das Gefühl geben, dass sie ein integraler Bestandteil des Unterrichts sind, dass ihre Ideen wichtig sind und dass ihre Perspektiven willkommen sind, ein Gefühl der akademischen Zugehörigkeit.

- Diskussionsrichtlinien und festgelegte Erwartungen

Diskussionsrichtlinien legen die Erwartungen an das Verhalten der Teilnehmenden während der Interaktion in kleinen Gruppen oder der ganzen Klasse fest. Sie sorgen auch dafür, dass die Unterrichtsumgebung einladend, inklusiv und respektvoll ist.

- **Implizite Vorurteile und Gewohnheiten**

Unsere impliziten Vorurteile sind im Wesentlichen schlechte Gewohnheiten, die auf kulturelles Lernen zurückzuführen sind – sie sind ein Nebenprodukt unserer Sozialisation und kein moralisches Versagen. Wenn wir uns unserer Vorurteile nicht bewusst sind, können diese Gewohnheiten standardmäßig aktiviert und angewendet werden, auch wenn sie unerwünscht sind und unseren Absichten entgegenwirken.

- **Growth Mindset und Selbstentfaltung**

Denkweisen sind die impliziten Theorien, die Individuen über die Formbarkeit menschlicher Eigenschaften haben. Die Forschung zeigt, dass die Überzeugungen der Studierenden über die Natur der Intelligenz und der Fähigkeiten ihre Reaktion auf akademische Herausforderungen erheblich beeinflussen.

- **Zugänglichkeit und Zusammenarbeit**

Barrierefreiheit ist die Praxis, digitale Inhalte zu erstellen, die alle Menschen wahrnehmen, verstehen, mit ihnen interagieren, navigieren, austauschen und zusammenarbeiten können.

- **Navigieren in kontextuellen Umweltveränderungen**

Richtlinien für die Diskussion wichtiger kontextueller Veränderungen, die von politischen, kulturellen, sozialen, wirtschaftlichen und technologischen Triebkräften beeinflusst werden, während Sie gleichzeitig die Herausforderung erkennen, Ihre persönlichen Meinungen offenzulegen oder Studierende mit gegensätzlichen kontextuellen Umweltneigungen auszuschließen.

Wichtige Erkenntnisse

- Bei der Schaffung einer integrativen Unterrichtsumgebung fühlt sich ein Studierender, der sich zugehörig fühlt, von anderen auf dem Campus und/oder im Hybrid- und Online-Modus umsorgt, akzeptiert, respektiert und geschätzt.
- Emotionales Engagement wurde sowohl als wahrgenommene positive als auch als negative emotionale Reaktionen auf akademische Erfahrungen definiert.
- Der akademische Zugehörigkeitskontext ist oft ein Nährboden für die Selbstentwicklung, die Bindung zu anderen und unterstützende Führung.
- Selbstvertrauen, Vertrauen in andere und allgemeines positives Einstellungsverhalten werden als einige der Output-Variablen identifiziert, die sich aus inklusiven Unterrichtsumgebungen ergeben.
- Wenn Dozent:innen die Beteiligung und Interaktion der Studierenden fördern, tragen die Organisation der Dozenten sowie die Wärme und Offenheit der Dozenten aktiv zum Zugehörigkeitsgefühl der Universitätsstudenten bei.

Empfehlungen zum Weiterlesen

NA

Referenzen für Lektion 1:

Cheryan, Plaut, Davies, & Steele. (2009). Ambient belonging: how stereotypical cues impact gender participation in computer science. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97, 1045.

Eddy, & Hogan. (2014). Getting Under the Hood: How and for Whom Does Increasing Course Structure Work? *CBE-Life Sciences Education*, 13(3), 453–468. <https://doi.org/10.1187/cbe.14-03-0050>

Folger, W., Carter, J., & Chase, P. (2004). Supporting First Generation College Freshman with Small Group Intervention. *College Student Journal*, 38(3), 472–475.

Freeman, S., Haak, D., & Wenderoth, M. (2011). Increased Course Structure Improves Performance in Introductory Biology. *CBE Life Sciences Education*, 10(Summer), 175–186.

Good, Rattan, & Dweck. (2012). Why do women opt out? Sense of belonging and women's representation in mathematics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102, 700.

Hoffman, Richmond, Morrow, & Salomone. (2002). Investigating "Sense of Belonging" in First-Year College Students. *Journal of College Student Retention: Research, Theory and Practice*, 4(3), 227–256. <https://doi.org/10.2190/dryc-cxq9-jq8v-ht4v>

Hurtado, Han, Sáenz, Espinosa, Cabrera, & Cerna. (2007). Predicting transition and adjustment to college: biomedical and behavioral science aspirants' and minority students' first year of college. *Research in Higher Education*, 48(7), 841–887. <https://doi.org/10.1007/s11162-007-9051-x>

Hurtado, S., & Carter, D. (1997). Effects of College Transition and Perceptions of the Campus Racial Climate on Latino College Students' Sense of Belonging. *Sociology of Education*, 70(October), 324–345. <https://doi.org/10.2307/2673270>

Leslie, Cimpian, Meyer, & Freeland. (2015). Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines. *Science*, 347(6219), 262–265. <https://doi.org/10.1126/science.1261375>

Lewis, Stout, Pollock, Finkelstein, & Ito. (2016). Fitting in or opting out: A review of key social-psychological factors influencing a sense of belonging for women in physics. *Physical Review Physics Education Research*, 12, 020110.

Maslow. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Tinto, V. (1997). Classrooms as communities: Exploring the educational character of student persistence. *The Journal of Higher Education*, 68(6), 599–623.

Tinto, V. (2003). *Learning Better Together: The Impact of Learning Communities on Student Success*. Higher Education Monograph Series.

Zumbrunn, S., McKim, C., Buhs, E., & Hawley, L. (2014). Support, belonging, motivation, and engagement in the college classroom: a mixed method study. *Instructional Science*, 42(5), 661–684. <https://doi.org/10.1007/s11251-014-9310-0>

Lektion 2: Förderung der Selbstentwicklung und Führung im Klassenzimmer

*Tags: Selbstentfaltung, Authentizität, Führungsstile, Persönlichkeitstypen
Einheit 2 - Einführung*

In dieser Einheit tauchen Sie ein in eine persönliche Selbstfindungsreise in einem vielfältigen und integrativen Umfeld. Selbsterkenntnis darüber, "wer man ist" als Lernender, als Subjekt eines Selbstentwicklungsprozesses (Persona) und als Führungskraft in einem vielfältigen und integrativen Umfeld.

Diese Einheit zielt darauf ab, Werkzeuge für die Entwicklung von Selbstreflexions- und Selbstfindungspfaden bereitzustellen, in denen die Lernenden beim Erwerb von Fähigkeiten und Kompetenzen in einem angemessenen Lehr- und Lernkontext unterstützt werden, der Vielfalt und Inklusion begünstigt.

Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung als Persona und als Führungskraft ist selbstzweckmäßig im Leben.

Wir werden einige der Auswirkungen von Persönlichkeitstypen auf den Führungsstil diskutieren und wie wir die Führungskräfte entwickeln können, die wir in Zukunft werden wollen.

2.1 Schaffung von Selbstfindungspfaden für die Führung in vielfältigen und integrativen Klassenzimmern

Lernressourcen

1 – Persönlichkeitsbefragung

Persona: Profillumfrage

Welche Art von Führungspersönlichkeit sind Sie? Und welche Art von Führungskraft möchtest du werden?

Die Studierenden werden den Fragebogen des MMDI-Persönlichkeitstests™ ausfüllen

Der [MMDI-Persönlichkeitstest™](#) ist einer der fortschrittlichsten und validesten Persönlichkeitstests, der für die Karriereentwicklung und das Karrieremanagement gilt. Letztendlich zeigen die Berichte, welche Karrieren für jeden Persönlichkeitstyp am angenehmsten sind, indem sie die "einzigartige Vorhersage Ihrer Persönlichkeit als Führungstyp" treffen.

Darüber hinaus prognostiziert der MMDI-Bericht den Grad Ihrer Freude an der Arbeit. Dies ist eine einzigartige Analyse, die in der Regel nirgendwo anders verfügbar ist und auf der

Übereinstimmung zwischen jedem einzigartigen Persönlichkeitsprofil und den Anforderungen jedes Jobs, jeder Aufgabe und jeder Kompetenzgruppe basiert. Letztendlich gleicht der optionale Leadership-Tool-Bericht Ihr Führungspotenzial mit den Anforderungen einer Führungskraft in verschiedenen Kontextbranchen ab und ist ein einzigartiges Instrument zur Unterstützung der Selbstentwicklung, während die Individualität jedes Einzelnen respektiert wird, ohne voreingenommene Vorkonzepte zu berücksichtigen.

Link: <http://www.teamtechnology.co.uk/mmdi/questionnaire/>

Myers Briggs Persönlichkeitstypen

Dieser Rahmen wird am häufigsten verwendet, um die Persönlichkeitstheorie zu beschreiben, die von Isabel Briggs Myers und ihrer Mutter Katherine Briggs entwickelt wurde. Es erklärt einige der wichtigsten Persönlichkeitsunterschiede zwischen Menschen und wird häufig verwendet, um bei der Wahl eines Karrierewegs, der Verbesserung von Beziehungen, der Entwicklung von Führungsqualitäten usw. in einem vielfältigen und integrativen Umfeld zu helfen.

Es bezieht sich speziell auf das Myers-Briggs-Typenindikatorinstrument®, das von Consulting Psychologists Press veröffentlicht wurde. Darüber hinaus gibt es viele alternative Fragebögen, die zu ähnlichen oder gleichwertigen Ergebnissen führen.

Überblick

Es gibt viele interessante Ideen in der Myers-Briggs-Theorie, aber im Kern gibt es vier wichtige Fragen, mit denen man beginnen kann:

- Menschen und Dinge (Extraversion oder "E") oder Ideen und Informationen (Introversion oder "I").
- Fakten und Realität (Sensing oder "S") oder Möglichkeiten und Potenzial (Intuition oder "N").
- Logik und Wahrheit (Denken oder "T") oder Werte und Beziehung (Gefühl oder "F").
- Ein Lebensstil, der gut strukturiert ist (Urteil oder "J") oder einer, der mit dem Strom schwimmt (Wahrnehmung oder "P").

Der beste Weg, um Ihre eigenen Persönlichkeitsmerkmale zu entdecken und mehr über die Myers Briggs-Theorie zu erfahren, ist das Ausfüllen des Fragebogens mit dem validierten MMDI™ (Mental Muscle Diagram Indicator™). Sie können es kostenlos online unter <http://www.teamtechnology.co.uk/mmdi/questionnaire/ausfüllen> (oder bei Google nach "MMDI" suchen).

In der Myers-Briggs-Theorie bedeutet dies für jedes Paar von Persönlichkeitsdimensionen, das in Ihre Präferenz gegenüber einem anderen einfließt, dass es einen Persönlichkeitsstil gibt, der sich gegenüber einem anderen durchsetzt. Dann können Sie die Buchstaben, die mit Ihren Vorlieben verknüpft sind, kombinieren, um Ihren Myers Briggs-Persönlichkeitstyp zu erhalten. Wenn Sie beispielsweise Präferenzen für E, S, T und J haben, erhalten Sie den Persönlichkeitstyp ESTJ. Obwohl Sie Präferenzen haben, verwenden Sie dennoch alle acht Stile. So wie die meisten Menschen Rechtshänder sind, sind sie immer noch in der Lage, beide Hände für viele Aufgaben zu verwenden.

- **Extraversion und Introvertiertheit** - Das erste Stilpaar befasst sich mit der Richtung deiner Energie. Wenn Sie es vorziehen, Ihre Energie auf den Umgang mit Menschen, Dingen, Situationen oder "der Außenwelt" zu lenken, dann bevorzugen Sie "Extraversion". Im Gegenteil, wenn Sie es vorziehen, Ihre Energie darauf zu richten, sich mit Ideen, Informationen, Erklärungen oder Überzeugungen oder "der inneren Welt" zu befassen, dann bevorzugen Sie "Introvertiertheit".
- **Sensorik und Intuition** - Das zweite Paar betrifft die Art der Informationen/Dinge, die Sie verarbeiten. Wenn Sie es vorziehen, sich mit Fakten zu beschäftigen, was Sie wissen, Klarheit zu haben oder zu beschreiben, was Sie sehen, dann bevorzugen Sie "Sensing". Wenn Sie es vorziehen, sich mit Ideen auseinanderzusetzen, ins Unbekannte zu blicken, neue Möglichkeiten zu generieren oder zu antizipieren, was nicht offensichtlich ist, dann bevorzugen Sie "Intuition". Der Buchstabe "N" wird für die Intuition verwendet, da der Buchstabe "I" bereits der Introversion zugeordnet wurde.
- **Denken und Fühlen** - Das dritte Paar spiegelt Ihren Entscheidungsstil wider. Wenn Sie es vorziehen, auf der Grundlage objektiver Logik zu entscheiden, mit einem analytischen und distanzierten Ansatz, dann bevorzugen Sie "Denken". Im Gegenteil, wenn Sie es vorziehen, anhand von Werten zu entscheiden - d.h. auf der Grundlage dessen, was oder wen Sie für wichtig halten - dann bevorzugen Sie das "Gefühl".
- **Urteilsvermögen und Wahrnehmung** - Das letzte Paar beschreibt die Art des Lebensstils, den Sie annehmen. Wenn Sie es vorziehen, dass Ihr Leben geplant, stabil und organisiert ist, dann bevorzugen Sie das "Urteilen" (nicht zu verwechseln mit dem "Urteilenden", was etwas ganz anderes ist). Oder wenn Sie es vorziehen, mit dem Strom zu schwimmen, flexibel zu bleiben und auf Dinge zu reagieren, wenn sie auftauchen, dann bevorzugen Sie "Wahrnehmung".

Wenn Sie diese vier Buchstaben zusammensetzen, erhalten Sie Ihren Persönlichkeitstypcode. Insgesamt bedeutet die Auswahl von vier Paaren, dass es sechzehn Myers Briggs-Persönlichkeitstypen gibt ($2 \times 2 \times 2 \times 2 = 16$).

Weitere Ressourcen, die für Sie hilfreich sein könnten, sind:

Ein kostenloser Persönlichkeitstest bei

<http://www.teamtechnology.co.uk/mmdi/questionnaire/>. Es gibt auch einige kostengünstige, optionale Berichte, die Ihnen helfen, eine Karriere zu finden, die Ihnen Spaß macht, Ihr Führungspotenzial zu entwickeln, Ihre Beziehungen zu verbessern und Ihr Selbstbewusstsein zu vertiefen.

[Ein Blog von Steve Myers \(nicht verwandt mit Isabel Briggs Myers\)](#). Es enthält Artikel und Videos, die die Unterschiede zwischen Jungs und Briggs Myers' Theorien und andere Aspekte von Jungs analytischer Psychologie beschreiben.

[Eine ausführlichere Beschreibung der Myers Briggs-Theorie](#). Dies ist eine Serie von sechs Textartikeln.

[Ein Kompendium anderer Artikel über Myers Briggs](#).

Führungsstile basierend auf der Myers Briggs/Jung'schen Theorie

Es gibt acht Führungsstile im MMDI-System™ (das auf den Theorien von Isabel Briggs Myers und C.G. Jung basiert).

Für die Selbstentwicklung, z.B. um eine effektive und erfüllte Führungskraft zu sein, müssen Sie ein angemessenes Gleichgewicht finden zwischen:

1. Ihre Präferenzen - Ihr Führungsprofil ist eine einzigartige Mischung von Präferenzen für die acht Persönlichkeitsstile. Manche Menschen ziehen es vor, nur wenige Stile zu verwenden, während andere gerne einen ausgewogenen Ansatz für alle Persönlichkeitsstile verwenden.
2. Kontextuelles Umfeld – was eine gute Führungskraft ausmacht, hängt weitgehend auch von kontextuellen sozialen und kulturellen Faktoren ab – deshalb ist auch Diversität und Inklusion so wichtig.

MMDI™ Leadership Styles
Based on Myers Briggs/Jungian theory



Bild 1: MMDI-Führungsstile. Quelle: <https://www.teamtechnology.co.uk/>

Partizipative Führung

Partizipative Führungskräfte erreichen ihre Ziele durch Menschen, Teamarbeit und kollektives Engagement bei der Realisierung von Aufgaben, Projekten und Initiativen. Partizipative Führung bedeutet, Eigenverantwortung innerhalb der Follower-Gruppe zu erzeugen, so dass sie sich gemeinsam für die eingeschlagene Richtung und deren Erreichung verantwortlich fühlen. Partizipative Führungskräfte geben den Menschen das Gefühl, als integraler Bestandteil des Teams geschätzt zu werden, und machen die Gruppe selbst zum Mittelpunkt des Teams, so dass das, was sie erreichen, durch ihre Beziehungen und kooperative Teamarbeit erreicht wird.

Beispiele für partizipative Führungskräfte sind Moderatoren, Sozialarbeiter, Schiedsrichter und Gruppentherapeuten. Ein Moderator versucht beispielsweise, alle in den Prozess einzubeziehen, damit sich das gesamte Team durch Dialog und Zusammenarbeit gemeinsam seine eigenen Schlussfolgerungen bildet. Ein Moderator kann auf andere Techniken zurückgreifen, die mit anderen Führungsstilen in Verbindung gebracht werden könnten, wie z.B. die Analyse des Gruppenprozesses (Führungstheorie) oder die Definition von Gruppengrenzen (Executive Leadership). Diese Stile würden jedoch als zweitrangig angesehen, wenn der allgemeine oder vorherrschende Zweck darin besteht, innerhalb der Gruppe Eigentum an den Ergebnissen zu erzeugen.

Partizipative Führung ist der bevorzugte Stil von ESFJs und ENFJs. Es bedient sich der Jungschen Funktion "Gefühl" in einer "extravertierten" Richtung.

Ideologische Führung

Ideologische Führer erzielen ihre Ergebnisse durch die Förderung bestimmter Ideale und Werte, während sie den Fokus der Gruppe auf die Dinge richten, die am relevantesten sind. Ideologische Führung basiert auf einem starken Glaubenssystem, das von der Gruppe geteilt wird, und konzentriert den Großteil der Zeit und Mühe darauf, diese Überzeugungen zu unterstützen oder sich für Anliegen einzusetzen, mit denen sie verbunden sind. Eine Folge

davon ist, dass unwichtigen Dingen aufgrund der selektiven Ausrichtung der Anstrengungen relativ wenig oder gar keine Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Beispiele für ideologische Führer sind Umweltaktivisten, religiöse Führer, Philanthropen und einige politische Führer (die eher von Ursachen als von der Erlangung von Macht motiviert sind). Umweltaktivisten zum Beispiel investieren den Großteil ihrer Anstrengungen in die Förderung ökologischer Werte. Sie investieren keine Zeit in Aktivitäten, die diesen Werten zuwiderlaufen, wie z. B. das Streben nach Wirtschaftswachstum oder den Fokus auf die Kapitalrendite, obwohl sie sich an der Diskussion solcher Themen beteiligen werden, wenn es ihnen helfen kann, Unterstützung für ihre ökologischen Ziele zu gewinnen.

Ideologische Führung ist der bevorzugte Stil von INFPs und ISFPs. Es bedient sich der Jungschen Funktion "Gefühl" in eine "introvertierte" Richtung.

Veränderungsorientierte Führung

Eine veränderungsorientierte Führungskraft versucht, neue und bessere Wege zu gehen oder verborgene Potenziale in Menschen, Dingen oder Situationen aufzudecken. Veränderungsorientierte Führungskräfte arbeiten auf eine bessere Zukunft hin, sind sich aber möglicherweise nicht bewusst, worum es in der Zukunft geht. Sie leiten Veränderungen ein, die auf der Erwartung basieren, dass die Dinge verbessert werden können, und lernen dann durch Experimente, wo genau dieses Potenzial liegt. Das bedeutet, dass einige ihrer Initiativen erfolgreich sind, andere jedoch scheitern, und diejenigen, die erfolgreich sind, sind genau diejenigen, die sie bereit sind, weiter zu verfolgen, um zusätzliche Potenziale zu entdecken.

Beispiele für veränderungsorientierte Führungskräfte sind Berater, die sich auf Change und Change Management konzentrieren, Unternehmer. Diese Führungskräfte werden in unterschiedliche Kontexte gebracht, z. B. in Bezug auf die Branche und den Markt, und haben die Fähigkeit, den kulturellen Hauptstrom und den Modus Operandi in solchen Umgebungen zu verändern. und versuchen in der Regel, während des Prozesses verborgene Potenziale in Menschen zu entwickeln. Es wird erwartet, dass eine Art Chemie zwischen zwei verschiedenen kulturellen Systemen (dem der Organisation und dem der neuen Führungskraft) zur Entstehung einer völlig neuen Organisationskultur führt, wodurch die Organisation aufgefrischt und neues Wachstums- und Entwicklungspotenzial geschaffen wird.

Veränderungsorientierte Führung ist der bevorzugte Stil von ENTPs und ENFPs. Es nutzt die Jungsche Funktion "iNtuition" in einer "extravertierten" Richtung.

Visionäre Führung

Eine visionäre Führungskraft ist jemand, der ein scharfsinniges Gespür für das Unbekannte entwickelt, das die langfristige Zukunft einschließen kann, z. B. was potenzielle Kunden suchen, oder die versteckten Trends auf dem Markt oder in der Branche, in der sie tätig sind und konkurrieren. Visionäre Führungskräfte können sich oft allgemein vorstellen, wie die Organisation auf diese Entwicklungen reagieren könnte, und haben dadurch eine Vision, die die Organisation in die Lage versetzen kann, diese Herausforderungen besser zu meistern. Ihre Vision ist oft neu und kann daher oft nicht in klaren Worten artikuliert werden; kann vielmehr in

Begriffen einer allgemeinen Richtung ausgedrückt werden, die im Laufe der Zeit eine bestimmtere Form annehmen kann.

Beispiele für visionäre Führungskräfte sind Erfinder, Strategen, Vermarkter und Business-"Gurus", die in der Lage sind, einen tiefen Einblick in die Art und Weise zu gewinnen, wie menschliches Verhalten beispielsweise Entscheidungen beeinflusst oder komplexe Märkte funktionieren. Ein Strategie kann zum Beispiel ein Gespür für die verschiedenen langfristigen Richtungen entwickeln, in die sich eine Organisation in Zukunft entwickeln kann, sie kann auch ein gemeinsames Thema sehen, das es der Organisation ermöglicht, sich so vorwärts zu bewegen, dass die langfristigen Optionen offen bleiben. Dieser Orientierungssinn leitet sich nicht direkt aus der Analyse von Marktdaten ab, sondern erfordert eher eine fundierte Vermutung oder eine intelligente Vermutung.

Visionäre Führung ist der bevorzugte Stil von INTJs und INFJs. Es nutzt die Jungsche Funktion "iNtuition" in eine "introvertierte" Richtung.

Geschäftsführung

Wenn jemand eine Führungskraft ist, führt er die Organisation in die Art und Weise ein, wie Dinge getan werden. Dies kann eine Vielzahl von Bereichen umfassen, wie z. B. die Organisationsstruktur/-rahmen, die verwendeten Prozesse, Verfahren und Systeme, die Fähigkeiten/Kompetenzen der beteiligten Personen oder die Leistungsmanagementsysteme, die sich auf Leistung und Belohnung beziehen. Die Exekutivführung kann direkt über eine Befehls- und Kontrollstruktur oder durch ein System von Richtlinien und Qualitätssicherungsprozessen ausgeübt werden, die zur Überwachung und Verbesserung der Unternehmensleistung eingesetzt werden können.

Beispiele für Führungskräfte sind Polizeichefs, Orchesterdirigenten, Sportkapitäne oder Leistungsmanager. Sportkapitäne (je nach Art der Sportart) koordinieren und leiten die Aktionen der einzelnen Spieler, um sie in den Gesamtspielplan einzufügen, geben Anweisungen und überwachen dann die Aktionen jedes Spielers, um sicherzustellen, dass er am richtigen Ort ist oder das Richtige tut. Orchesterdirigenten verwenden einen ähnlichen Ansatz, indem sie die Partitur (als Äquivalent zum Spielplan) verwenden, um sicherzustellen, dass jeder Musiker die richtige Rolle spielt und dass das Timing aller Musiker koordiniert ist.

Exekutive Führung ist der bevorzugte Stil von ESTJs und ENTJs. Es bedient sich der Jungschen Funktion "Denken" in einer "extravertierten" Richtung.

Führungstheoretiker

Wenn jemand ein Führungstheoretiker ist, versucht er, die besten Modelle oder Erklärungen dafür zu finden, wie Organisationen funktionieren und wie man seine Leistung verbessern kann. Führungstheoretiker versuchen oft, mit verschiedenen Arten der Führungsforschung Schritt zu halten und bessere Theorien in ihr eigenes Verständnis davon einzubeziehen, wie die Organisation, die sie führen, am besten funktioniert. Ein Führungstheoretiker beeinflusst eine Organisation oft, indem er die verborgenen Dynamiken verbessert, die sich positiv auf die Gesamtleistung auswirken können.

Beispiele für Führungstheoretiker sind Akademiker, Schriftsteller, Trainer und Executive Coaches. Executive Coaches nutzen beispielsweise Führungstheorien, um die persönliche Entwicklung und/oder Interaktionen der Führungskraft innerhalb der Organisation zu analysieren. Durch die Erstellung relevanter Erklärungen der Führungs-/Organisationsdynamik kann der Executive Coach der Führungskraft Einblicke geben, die ihr/ihm helfen, angemessene Änderungen an den ergriffenen Führungsmaßnahmen zu planen.

Führungstheoretiker ist der bevorzugte Stil von INTPs und ISTPs. Es bedient sich der Jungschen Funktion "Denken" in eine "introvertierte" Richtung.

Handlungsorientierte Führung

Handlungsorientierte Führung bedeutet, aktiv zu werden und mit gutem Beispiel voranzugehen. Eine handlungsorientierte Führungskraft hat einen ausgeprägten Sinn für Unmittelbarkeit, konzentriert sich auf die anstehende Aufgabe und führt sie zu Ende. Andere Personen in der Organisation sehen ihre eigene Rolle oft darin, die handlungsorientierte Führungskraft zu unterstützen, die der Hauptleistungsträger ist. Dieses Führungsmodell funktioniert in der Regel am besten in kleinen oder mittelgroßen Teams. Es kann in größeren Organisationen funktionieren, wenn die Art der Aufgabe so einfach ist, dass jeder sie beobachten und sich darauf beziehen kann.

Beispiele für handlungsorientierte Führungskräfte sind Chirurgen, Feuerwehrleute, Sportler oder Soldaten, die ihre Truppen führen. In einem chirurgischen Team zum Beispiel leitet der Chirurg die Operation und erledigt die Hauptarbeit, während er vom Rest des Teams unterstützt wird. Die Arbeit des Anästhesisten besteht darin, den Patienten einzuschläfern, damit der Chirurg die Operation durchführen kann. Wenn der Chirurg fertig ist, kann der Anästhesist den Patienten aufwachen lassen. In ähnlicher Weise konzentriert sich die Arbeit des restlichen Teams - in der Vorbereitung, während der Operation und bei postoperativen Aufgaben - auf die Unterstützung der Arbeit des Chirurgen, einschließlich des Genesungsprozesses.

Handlungsorientierte Führung ist der bevorzugte Stil von ESTPs und ESFPs. Es nutzt die Jungsche Funktion "Sensing" in einer "extravertierten" Richtung.

Zielorientierte Führung

Zielorientierte Führung bedeutet, klare und spezifische Ziele zu setzen, wo diese bekannt sind, basierend auf etablierter Erfahrung und Leistung. Eine zielorientierte Führungskraft basiert auf Wissen und einer realistischen Perspektive, die sich des Kontextes bewusst ist, in dem die Organisation tätig ist, wie z. B. der Traditionen, auf denen sie basiert, auch im Hinblick auf Herausforderungen und Chancen. Zielorientierte Führung kann die Etablierung einer Hierarchie von Zielen beinhalten, die in der gesamten Organisation kaskadieren, oder eine Abfolge von Zielen, die als Schritte in Richtung eines langfristigen Ziels fungieren.

Beispiele für zielorientierte Führungskräfte sind Vertriebsleiter, Lehrer, Sporttrainer oder Mentoren, die sich einer Reihe von Herausforderungen stellen, um das Lernen und die Entwicklung zu fördern. Ein Mannschaftssporttrainer zum Beispiel konzentriert sich nicht nur auf das übergeordnete Ziel des Gewinns, sondern kann jedem Mitglied des Teams auch

unterschiedliche individuelle Ziele geben. Wenn alle verschiedenen Ziele erreicht werden, werden sie kombiniert, um die Gesamtleistung des Teams zu verbessern und das gemeinsame Ziel zu erreichen.

Zielorientierte Führung ist der bevorzugte Stil von ISTJs und ISFJs. Es nutzt die Jungsche Funktion "Sensing" in eine "introvertierte" Richtung.

HBR "The Authenticity Paradox by Herminia Ibarra.

Link: https://hbr.org/2015/01/the-authenticity-paradox?cm_sp=Nav%20Landing-Links-Featured%20Item

Zusammenfassung:

Authentizität ist zum Goldstandard für Führung geworden. Aber ein vereinfachtes Verständnis dessen, was es bedeutet, kann Ihr Wachstum behindern und Ihre Wirkung begrenzen.

Warum tun sich Führungskräfte schwer mit Authentizität?

Das Wort "authentisch" bezog sich traditionell auf jedes Kunstwerk, das ein Original und keine Kopie ist. Wenn es verwendet wird, um Führung zu beschreiben, hat es natürlich andere Bedeutungen – und sie können problematisch sein. Zum Beispiel steht die Vorstellung, an einem "wahren Selbst" festzuhalten, im Widerspruch zu vielen Forschungen darüber, wie sich Menschen mit Erfahrung entwickeln und Facetten von sich selbst entdecken, die sie allein durch Selbstbeobachtung nie ausgegraben hätten. Und völlig transparent zu sein – jeden einzelnen Gedanken und jedes einzelne Gefühl offenzulegen – ist sowohl unrealistisch als auch riskant.

What Is Authenticity?

A too-rigid definition of authenticity can get in the way of effective leadership. Here are three examples and the problems they pose.



SOURCE HERMINIA IBARRA

HBR.ORG

Bild 2: Was ist Authentizität: Quelle: HBR.org

Lernen Sie von verschiedenen Vorbildern.

Das meiste Lernen beinhaltet notwendigerweise eine Form der Nachahmung – und das Verständnis, dass zumindest bis zu einem gewissen Grad nichts völlig "originell" ist. Ein wichtiger Teil des Wachstums als Führungskraft besteht darin, Authentizität nicht als intrinsischen Zustand zu betrachten, sondern als die Fähigkeit, Elemente, die Sie von den Stilen und Verhaltensweisen anderer gelernt haben, zu Ihren eigenen zu machen, im Einklang mit Ihrem eigenen Persönlichkeitsstil und Ihren eigenen Überzeugungen.

Arbeite daran, besser zu werden.

Das Setzen von Lernzielen (nicht nur für die Leistung) hilft uns, mit unserer Identität zu experimentieren, ohne uns wie Hochstapler zu fühlen, weil wir nicht erwarten, dass wir von Anfang an alles richtig machen. Wir hören auf zu versuchen, unser bequemes altes Selbst vor den Bedrohungen zu schützen, die Veränderungen für uns darstellen können, und beginnen zu erforschen, welche Art von Führungskräften wir in Zukunft werden könnten.

Bleiben Sie nicht bei "Ihrer Geschichte".

Die meisten von uns haben persönliche Erzählungen über prägende Momente, die eine Quelle wichtiger Lektionen waren. Bewusst oder unbewusst lassen wir uns von unseren Geschichten und den Bildern von uns selbst, die sie malen, in neuen Situationen leiten. Aber die Geschichten können mit zunehmendem Alter veraltet sein, so dass es manchmal notwendig ist, sie dramatisch zu verändern oder sie sogar zu verwerfen und von vorne anzufangen.

Der einzige Weg, wie wir als Führungskraft wachsen, besteht darin, die Grenzen dessen, was wir sind, zu erweitern – neue Dinge zu tun, die uns unangenehm sind, uns aber auch durch direkte Erfahrung lehren, wer wir werden wollen. Ein solches Wachstum erfordert keine radikale Verjüngungskur der Persönlichkeit. Kleine Veränderungen – in der Art und Weise, wie wir uns selbst entwickeln, kommunizieren und mit anderen interagieren – machen oft einen großen Unterschied darin, wie effektiv wir führen.

2.2. Die wichtigsten Schritte zur Selbstentdeckung einer inspirierenden Führung in einer Klassenzimmerumgebung

GRUPPENAKTIVITÄT

a) Kollaborativer Online-Workshop:

Nutzen Sie Web-Social-Media-Interaktionen, um zu suchen, Crowdsourcing zu betreiben, gemeinsam zu kreieren und zu veröffentlichen. Diskutieren und in Kleingruppen (Peer-to-Peer-Lernen) die kritischen Erfolgsfaktoren für die Stärkung der Führungspersönlichkeit zu identifizieren (siehe Toolkit und Methoden & Tools).

b) Rollenspiel (Beispiel): Lernaufgabe in der Gruppe

Diskutieren und treffen Sie Entscheidungen, wie Sie Ihr Profil als aufstrebende Führungskraft aufbauen können (möglicherweise die zuvor besprochenen Methoden und Toolkits verwenden):

- Der/die Dozierende stellt eine kontextuelle Herausforderung für das Rollenspiel für die Lerngruppe.
- Jede Kleingruppe diskutiert die Herausforderung und ihre Lernpfade sowie Schlüsselbeispiele.
- Jede Kleingruppe entwickelt ein Rollenspiel, um ihre eigenen Lernpfade und mögliche Lösungen für die kontextuelle Herausforderung des Dozenten zu erstellen.
- Jede Kleingruppe erhält Feedback vom Dozenten und von den anderen Schülergruppen.

c) Storytelling (Beispiel): Individuelle Lernaufgabe

Jede:r Studierende erfindet eine Geschichte und teilt mit, wie inspirierend und einflussreich die Führungskraft ist, die er/sie/sie werden möchte (kann die zuvor besprochenen Methoden und Toolkits verwenden)

- Jede:r Studierende schreibt seine eigene Geschichte und veröffentlicht sie auf der Lernplattform, während er Feedback vom Dozierenden und von den Kolleg:innen erhält.
- Jede:r Studierende postet seine eigene Geschichte auf LinkedIn (oder in anderen sozialen Netzwerken) und teilt sie mit der Öffentlichkeit und den Zielgruppen.
- Jede:r Studierende misst den SSI-Index Impact (vor und nach dem neuen Beitrag)

Wichtige Erkenntnisse

- Selbsterkenntnis auf der Grundlage von Persönlichkeitsmerkmalen und Führungsstilen ist Teil eines ganzzahligen Systems, um in eine persönliche Reise der Selbstfindung und Selbstentwicklung einzutauchen.
- Die Entwicklung eines Bewusstseins für unterschiedliche Persönlichkeitstypen und Führungsstile und Selbstverwirklichung hilft, Beziehungen in vielfältigen und integrativen Umgebungen zu verstehen und zu managen.

Empfehlungen zum Weiterlesen

Für ein besseres theoretisches Verständnis von Inklusivität und Diversität - Wiederholen Sie Modul 1.

Referenzen für Einheit 2:

Furnham, A. (2017). Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Encyclopedia of Personality and Individual Differences pp 1–4.

Herminia Ibarra, H. (2015). The Authenticity Paradox: Why feeling like a fake can be a sign of growth. Harvard Business Review

Einheit 3: Wachsen und Führen von Beziehungen im Klassenzimmer

Tags: kollaborative Führung, positive Führung, dienende Führung, authentische Führung, psychologische Sicherheit

Einheit 3 - Einführung

Moderne und vielfältige kulturelle, ethnische, rassische, geschlechtsspezifische und sozioökonomische Räume soziale und kulturelle Räume erfordern, dass Individuen lernen, aus ihrer inneren Perspektive herauszugehen und sich auf ihr "Selbst" zu konzentrieren und bereit zu sein, Unterschiede zu akzeptieren und Beziehungen zu anderen aufzubauen. Es geht im Grunde vom "ICH" zum "ICH mit ANDEREN", also von einer individuellen Perspektive zu einer Gruppenperspektive, bei der die Schlüsselfrage lautet, wie man Beziehungen aufbaut und verbessert.

Kollaborative Führung Sie müssen das Know-how beherrschen, wie Sie mit dem "Anderen" aufbauen und ihn in den Führungsprozess integrieren können. Dieses Mal geht es darum, eine mehr "kollaborative und entwicklungsorientierte" Führungskraft zu werden.

Wir werden uns darauf konzentrieren, Wissen zu vermitteln und den Erwerb einer Reihe von Fähigkeiten und Kompetenzen über kollaborative Führung zu unterstützen, die unerlässlich sind, um Unterschiede in relationalen Konstrukten zu akzeptieren und zu integrieren, die ein vielfältiges und integratives Umfeld begünstigen. Zweitens vermittelt diese Einheit auch Konzepte und Werkzeuge für die Entwicklung einer kollaborativen Führung innerhalb eines Organisations- oder Gruppenaktivitätskontexts und hilft den Teilnehmern, Beziehungen zu anderen aufzubauen, zu entfachen und zu entwickeln.

Wir werden Sie nicht mit Formeln und Copy-Paste-Empfehlungen anleiten, sondern indem wir Ihnen Fragen stellen und Sie dazu anspornen, Führungsqualitäten zu entwickeln, die für eine Gruppe oder eine Organisation von Mitarbeitern von unschätzbarem Wert sind.

3.1. Aufbau und Führung von Beziehungen im Klassenzimmer

Fragen zum Kennenlernen

Fragen, die Sie Ihren Kolleg:innen oder Fachleuten auf diesem Gebiet stellen können und die Ihnen helfen können, zu verstehen, wie dieses Thema in der Praxis angewendet wird:

1. Wie nutzen Unternehmen ihre strategischen und wirtschaftlichen Herausforderungen als Chancen, und wie können sie anpassungsfähigere Führungskräfte in sozial-kulturellen dynamischen Systemen entwickeln und halten?

2. Wie baut man Beziehungen zu anderen auf und stärkt gleichzeitig die Identität und den Zweck der Organisation, und wie wird man zu einer charismatischen und kooperativen Führungskraft, die von anderen akzeptiert und befolgt wird?

Lernressourcen

Einführung in Konzepte

1. Die wesentliche Frage, die sich Führungskräften stellt, lautet: Warum sollte sich jemand von Ihnen leiten lassen? In ihrer Umfrage, die nach dieser Frage benannt ist (Warum sollte jemand von Ihnen geführt werden? Was es braucht, um ein authentischer Führer zu sein), Rob Goffee, Gareth Jones führten Forschungen durch, um diese wesentliche Untersuchung zu erforschen und zu beleuchten (Link zum Artikel: Goffee, R. & Jones, G. (2000). Warum sollte sich irgendetwas von Ihnen leiten lassen? Harvard Business Review. 1-10).
2. Da sich gerade Hierarchien, Arbeitsteilung und Kontrollmechanismen mit der Digitalisierung oft verändern und auflösen und von Managern erwartet wird, dass sie immaterielle Ressourcen anstelle von leicht messbaren materiellen Faktoren nutzen, wird der Bedarf an Führungskräften, die in der Lage sind, starke Bindungen zu anderen aufzubauen, wichtiger denn je. Der "Anführer" ist der Charakter, der die Gefolgsleute (oder andere Anführer) anführt, unabhängig von der Autoritätsspanne und/oder Zwangsmacht, die er/sie innehat. Leichter gesagt als getan.
3. Es gibt mehrere Theorien, die relevante Begriffe und Konzepte wie "Positive Leadership", "Servant Leadership", "Authentic Leadership" usw. präsentieren. Sie haben konzeptionelle Überschneidungen und gemeinsame Attribute, die Sie in den Lesungen untersuchen werden, aber kurz gesagt, sie loben die Konstruktion von Bedeutung und den Aufbau echter, starker Bindungen zu allen anderen, die im Kontext von Vielfalt und Inklusion wichtig sind.
4. Auf den ersten Blick scheint es bei der Führung technisch gesehen nur darum zu gehen, Ergebnisse zu erzielen, aber in einer extrem komplexen Welt werden selbst die klarsten Ziele und der Hauptweg, um sie zu erreichen, manchmal verschwommen und verschwommen. Diese Denkschulen beziehen sich darauf, dass die Menschen die "Bedeutung" ihrer Arbeit erforschen und sich mit ihr identifizieren müssen, damit sie eine Einsicht und eine intrinsische Motivation entwickeln können und sich nicht verlieren und/oder den Glauben an ihre Reise verlieren. Der Leiter ist derjenige, der oft über die Bedeutung des Kerns der Arbeit kommuniziert und die Schwerkraft auslöst, die die Menschen von ihren täglichen Bemühungen angezogen hält.

5. Über Selbsterkenntnis und den Aufbau von Beziehungen zu anderen. Sich selbst zu erkennen ist eine der delphischen Maximen, die in den Vorhof des Apollontempels von Delphi eingraviert sind. Platon schlug vor, dass das Verständnis von "sich selbst" eine wesentliche Voraussetzung ist, eine Art "Hygienefaktor", der notwendig ist, um die Natur des Menschen zu verstehen, also um andere zu verstehen. Daher ist Selbsterkenntnis der Schlüssel, um authentische und positive Beziehungen zu anderen aufzubauen. Nichtsdestotrotz ist der Weg, sich selbst zu erkennen, in der Tat ein abenteuerlicher und kniffliger, aber wie alle Reisen beginnt er mit dem ersten Schritt: Die Erforschung unseres Spiegelbildes in den Augen anderer ist von grundlegender Bedeutung. Sind wir wirklich die, für die wir uns halten? Was sagen die anderen? Die Antwort auf diese Frage wird oft durch die Beobachtung anderer in Bezug auf unsere Entscheidungen und Verhaltensweisen gegeben.

Dienende Führung

Die Literaturübersicht zur Servant Leadership-Literatur bietet einen Überblick über eine Reihe von Dimensionen, die bei der Definition und dem Verständnis des Konstrukts helfen. Die Taxonomien von Servant Leadership (Barbuto & Wheeler, 2006; Page & Wong, 2000; Spears & Lawrence, 2002) Gruppe neun Dimensionen:

1. Emotionale Heilung – der Akt, Sensibilität für die persönlichen Belange anderer zu zeigen;
2. Wertschöpfung für die Gemeinschaft – ein bewusstes, aufrichtiges Anliegen, der Gemeinschaft zu helfen;
3. Konzeptionelle Fähigkeiten besitzen – das Wissen über die Organisation besitzen, um in der Lage zu sein, andere (insbesondere unmittelbare Anhänger oder andere Führungskräfte) effektiv zu unterstützen und zu unterstützen;
4. Befähigung anderer (insbesondere unmittelbarer, unmittelbarer, oder anderer Führungskräfte) bei der Identifizierung und Lösung von Problemen;
5. Helfen Sie Untergebenen, zu wachsen und erfolgreich zu sein, indem Sie echte Sorge um das Karrierewachstum und die Entwicklung anderer zeigen, indem Sie Unterstützung und Mentoring anbieten;
6. Untergebene an die erste Stelle setzen, indem Lösungen für andere (insbesondere für unmittelbare Anhänger oder andere Führungskräfte) in die Tat umgesetzt werden, die ihren Bedürfnissen und Prioritäten entsprechen. Vorgesetzte, die dieses Prinzip praktizieren, unterbrechen oft ihre eigene Arbeit, um Untergebenen bei Problemen zu helfen, mit denen sie bei ihren zugewiesenen Aufgaben konfrontiert sind;

7. Sich ethisch verhalten, offen, fair und ehrlich mit anderen umgehen;
8. Aufbau von Beziehungen, indem man sich ernsthaft bemüht, andere in der Organisation zu verstehen und zu unterstützen, wobei der Schwerpunkt auf dem Aufbau langfristiger Bindungen zu unmittelbaren Anhängern oder anderen Führungskräften liegt;
9. Die Entwicklung der Dienerschaft bedeutet immer, von anderen wirklich als "jemand, der andere an die erste Stelle setzt und ihnen dient, auch wenn Selbstaufopferung erforderlich ist" charakterisiert zu werden;

POSITIVE FÜHRUNG

Positive Führung befasst sich zwar mit psychologischen Faktoren, misst aber eher die Ergebnisse und die Häufigkeit konkreter Handlungen als subjektive Wahrnehmungen.

"In Positive Leadership bezieht sich Positivität auf das psychologische Kapital von Führungskräften. Avey, Avolio und Luthans (2011) führten ein Feldexperiment durch, in dem gezeigt wurde, dass die Positivität und Leistung der Anhänger gesteigert wurden, wenn Führungskräfte die Merkmale des psychologischen Kapitals (d. h. Hoffnung, Optimismus, Resilienz und Selbstwertgefühl) einsetzten. Norman, Avolio und Luthans (2010) zeigten in ähnlicher Weise, dass die Positivität der Führungskraft (definiert als psychologisches Kapital) dazu führte, dass die Anhänger von einem hohen Maß an Vertrauen in Führungskräfte und einer höheren Wahrnehmung der Effektivität von Führungskräften berichteten."

Wie können wir sie messen?

Positive Führung wird anhand von fünf Dimensionen gemessen. Diese Attribute wurden durch die Durchführung von Fokusgruppen mit Mitarbeitern in mehreren Organisationen identifiziert, die gebeten wurden, Handlungen von Führungskräften zu identifizieren, die dazu führten, dass sich der Mitarbeiter bei der Arbeit "besser" oder "positiver" fühlte. Die Befragten wurden ausdrücklich gebeten, sich auf Verhaltensweisen zu konzentrieren, die üblich waren, und nicht auf außergewöhnliche "große Gesten". Fünf Schlüsselattribute werden oft als relevant angesehen.

In der aktuellen Befragung wird jede/r Teilnehmer/Lernende gebeten, die letzten 4 Monate seiner/ihrer Arbeitsaufgaben zu reflektieren und anzugeben, wie oft ihr/e Betreuer/in :

- (a) bedankte sich bei ihnen,**
- (b) lobte sie für ihre Arbeitsleistung,**
- (c) heiterte sie auf,**
- (d) alles getan hat, um ihnen zu helfen, und**

(e) Komplimente an sie.

Forschungsarbeit (1):

Liden, R.C. Wayne, S.J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2008), 161–177.

Zusammenfassung:

Insbesondere wenn das Vertrauen in die Unternehmensführung erschüttert wird, steigt das Interesse an der Entwicklung von Führungskräften, die Eigeninteressen zugunsten der Verbesserung ihrer Anhänger und Organisationen zurückstellen (Boyatzis & McKee, 2005; George, 2003). Parallel dazu besteht ein zunehmendes Interesse an der Entwicklung wissenschaftlicher Studien, die sich auf positive menschliche Eigenschaften konzentrieren, die zur Vertrauensbildung im Geschäftskontext beitragen.

Servant Leadership basiert auf der Prämisse, dass Führungskräfte, um das Beste aus ihren Anhängern herauszuholen, auf persönliche Kommunikation angewiesen sind, um Fähigkeiten, Bedürfnisse, Wünsche und Ziele dieser Personen zu verstehen. Basierend auf dem Wissen jedes Followers (oder Leaders) und seinen einzigartigen Eigenschaften und Interessen können Führungskräfte ihn dabei unterstützen, sein Potenzial auszuschöpfen. Diese Ermutigung geschieht zum Beispiel durch den Aufbau von Selbstvertrauen (Lord, Brown, & Freiberg, 1999), die Vorbildfunktion, die Weckung von Vertrauen und die Bereitstellung relevanter Informationen, Feedback und anderer wichtiger Ressourcen. Servant Leadership unterscheidet sich von traditionellen Führungsansätzen dadurch, dass sie die persönliche Integrität betont und sich auf den Aufbau starker, langfristiger Beziehungen zu den Mitarbeitern konzentriert. Es erstreckt sich auch auf außerhalb der Organisation, daher dienen dienende Führungskräfte mehreren Interessengruppen, einschließlich ihrer Gemeinschaften und der Gesellschaft als Ganzes (Graham, 1991).

Link to Video: Ken Blanchard on Servant Leadership

<https://www.youtube.com/watch?v=bOVV7T11PKI>

Forschungsarbeit (2)

Link zum Document: Umfrage zu dienenden und positiven Führungskräften (unten)

Zusammenfassung:

Schepers, de Jong, Wetzels und Ruyter Model gehen davon aus, dass psychologische Sicherheit, ein Gefühl des zwischenmenschlichen Vertrauens und die Wertschätzung in einem Arbeitsteam ein wichtiger Faktor in einem Bildungsumfeld sind.

Diese Autor:innen entwickeln und **testen ein Modell der Antezedenzen und Konsequenzen psychologischer Sicherheit in Online-Kommunikation, kooperativem und kollaborativem Lernen und interaktiven Lernumgebungen**. Das Modell wird durch eine mehrstufige Regressionsanalyse validiert, die zeigt, dass es eine positive Korrelation in Bezug auf die Effekte der wahrgenommenen **Tutorenunterstützung und der wahrgenommenen Peer-Unterstützung auf individueller Ebene auf die psychologische Sicherheit** gibt.

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse einen **positiven, einzigartigen Effekt der wahrgenommenen Tutorenunterstützung auf Gruppenebene auf die psychologische Sicherheit, wobei das Selbstbewusstsein eines Individuums diesen positiven Einfluss verstärkt**. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse der Strukturgleichungsmodellierung, dass sowohl die wahrgenommene **Nützlichkeit als auch die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit teilweise den positiven Effekt der psychologischen Sicherheit auf die Groupware-Nutzung vermitteln. Auch die psychologische Sicherheit wirkt sich direkt positiv auf die Groupware-Nutzung aus**.

Die wichtigsten Dimensionen, die sich auf die psychologische Sicherheit und soziale Unterstützung bei der Einführung von Groupware und in Bildungsumgebungen durch die Lernenden konzentrieren, sind wie folgt:

- Teamstrukturen
- Sicherheit im Team
- Effizienz im Team
- Lernverhalten im Team
- Teamleistung

Eine Umfrageübung kann mit den Teilnehmern und dem Ausbilder durchgeführt werden.

Link zum Artikel:

[http://www.jeroenschepers.nl/pdf/JeroenSchepers.nl%20%20Schepers,%20De%20Jong,%20Wetzels,%20De%20Ruyter%20\(2008\).pdf](http://www.jeroenschepers.nl/pdf/JeroenSchepers.nl%20%20Schepers,%20De%20Jong,%20Wetzels,%20De%20Ruyter%20(2008).pdf)

2007 Elsevier Ltd. Alle Rechte vorbehalten. Schlüsselwörter: Computervermittelte Kommunikation; Kooperatives/kollaboratives Lernen; Interaktive Lernumgebungen; Multimedia-/Hypermedia-Systeme

In Übereinstimmung mit der Maslow-Theorie kann psychologische Sicherheit als psychologisches Klima betrachtet werden: eine Eigenschaft von Individuen, die ihre Wahrnehmung der psychologischen Auswirkungen bezeichnet, die das Arbeits- oder Studiumfeld auf ihr persönliches Wohlbefinden hat (James & James, 1989; Schneider & Reichers, 1983). **Befürworter der psychologischen Klimatheorie postulieren, dass Individuen in erster Linie auf kognitive Repräsentationen von Umgebungen reagieren "und nicht auf die Umwelt an sich"** (James & Sells, 1981). Jeder konstituiert sein eigenes psychisches Klima der gleichen Umgebung.

Die Wahrnehmungen können jedoch aufgrund persönlicher Glaubenssysteme und individueller Vorurteile unterschiedlich sein. Wir betrachten psychologische Sicherheit daher als auf individueller Ebene.

3.2. Die wichtigsten Schritte zum Aufbau und zur Führung von Beziehungen im Klassenzimmer GRUPPENARBEIT

a) Kollaborativer Online-Workshop:

Nutzen Sie Web-Social-Media-Interaktionen, um zu suchen, Crowdsourcing zu betreiben, gemeinsam zu kreieren und zu veröffentlichen. Diskutieren und in Kleingruppen (Peer-to-Peer-Lernen) die kritischen Erfolgsfaktoren zu identifizieren, die Ihre Führungsperspektive teilen und von der Gruppe anerkannt werden (Toolkit und Methoden & Tools ansehen)

b) Rollenspiel (Beispiel): Lernaufgabe in der Gruppe

Diskutieren und treffen Sie Entscheidungen, indem Sie andere durch ein starkes Zugehörigkeitsgefühl motivieren (können Sie die zuvor besprochenen Methoden und Toolkits verwenden):

- Der/die Dozierende stellt eine kontextuelle Herausforderung für das Rollenspiel für die Lerngruppe.
- Jede Kleingruppe diskutiert die Herausforderung und ihre Lernpfade sowie Schlüsselbeispiele.
- Jede Kleingruppe entwickelt ein Rollenspiel, um ihre eigenen Lernpfade und mögliche Lösungen für die kontextuelle Herausforderung des Dozierenden zu erstellen.
- Jede Kleingruppe erhält Feedback vom Dozierenden und von den anderen Studierendengruppen.

Wichtige Erkenntnisse

- Servant Leadership basiert auf der Prämisse, dass Führungskräfte, um das Beste aus ihren Anhängern (oder Führungskräften) herauszuholen, auf persönliche Kommunikation angewiesen sind, um Fähigkeiten, Bedürfnisse, Wünsche und Ziele dieser Personen zu verstehen.
- Es besteht eine positive Korrelation zwischen den Auswirkungen der wahrgenommenen Unterstützung durch den Tutor auf individueller Ebene und der wahrgenommenen Unterstützung durch Gleichaltrige auf die psychologische Sicherheit.

- Es gibt Schlüsseldimensionen, die die psychologische Sicherheit in einer Lehr- und Lernumgebung in den Mittelpunkt stellen:
 - Teamstrukturen
 - Sicherheit im Team
 - Effizienz im Team
 - Lernverhalten im Team
 - Teamleistung

Empfehlungen zum Weiterlesen

Verschiedene Führungsstile sind sowohl für Organisationen als auch für akademische Einrichtungen wichtig. Sie können erleichtert werden, indem sie von vornherein dazu ermutigt werden, vielfältige Mitarbeiter zu haben. Auf diese Konzepte gehen wir in Modul 8 näher ein.

Referenzen für Einheit 3:

Liden, R.C. Wayne, S.J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2008), 161–177.

Rob Goffee, Gareth Jones held research to explore and shed light to this essential inquiry (Link to Article: Goffee, R. & Jones, G. (2000). Why Should Anyone Be Led by You? *Harvard Business Review*. 1-10).

Fallstudie

David Neeleman: Flight Path of a Servant Leader (A) William W. George; Matthew D. Breitfelder – HBS (Harvard Business School)

Link: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=36627>

Bitte lesen Sie den Fall sorgfältig durch und beantworten Sie die am Ende des Textes gestellten Fragen. Teilen Sie Ihre Antworten mit anderen Gruppenmitgliedern und diskutieren Sie. Von Ihnen wird erwartet, dass Sie eine Gruppenentscheidung darüber treffen, wie der CEO nach Ansicht der Gruppe handeln soll.

Storytelling - Individuelles Schreiben

Erstellen Sie eine Story und teilen Sie Ihr Storytelling (Beispiel): Individuelle Lernaufgabe

Jede:r Studierende erfindet eine Geschichte und teilt seine Lernerfahrungen, wie man eine motivierende und unterstützende Führungskraft gegenüber anderen wird (kann die zuvor besprochenen Methoden und Toolkits verwenden)

- Jede:r Studierende schreibt seine eigene Geschichte und veröffentlicht sie auf der Lernplattform, während er Feedback vom Dozenten und von den Kollegen erhält.
- Jede:r Studierende postet seine eigene Geschichte auf LinkedIn (oder in anderen sozialen Netzwerken) und teilt sie mit der Öffentlichkeit und den Zielgruppen.
- Jede:r Studierende misst den SSI-Index Impact (vor und nach dem neuen Beitrag)

Tipps & Empfehlungen

Über ein inklusives Klassenzimmer

- Eine integrative Unterrichtsumgebung gibt dem Lernenden ein Gefühl der Zugehörigkeit.
- Akademisches Zugehörigkeitsgefühl ist oft ein Nährboden für die Selbstentwicklung, die Bindung zu anderen und unterstützende Führungen.
- Selbstvertrauen, Vertrauen in andere und positives Einstellungsverhalten sind primäre Ergebnisse inklusiver Unterrichtsumgebungen.
- Wenn die Dozent:innen die Beteiligung und Interaktion der Studenten fördern, sind sie herzlich und offen und tragen aktiv zum Zugehörigkeitsgefühl der Universitätsstudenten zur Klasse bei.

Über Persönlichkeitstypen und Selbsterkenntnis und Selbstfindung

- Selbsterkenntnis auf der Grundlage von Persönlichkeitsmerkmalen und Führungsstilen ist der Schlüssel, um in Ihre persönliche Selbstfindung und Selbstentwicklung einzutauchen.
- Die Entwicklung eines Bewusstseins für verschiedene Persönlichkeitstypen und Führungsstile hilft, Beziehungen in vielfältigen und integrativen Umgebungen zu verstehen und zu managen.

Über Servant Leadership, psychologische Sicherheit und Inklusion

Do:

- Betonen Sie, was Sie gemeinsam haben – es hilft den Mitarbeitenden zu glauben, dass ihre Ziele mit Ihren übereinstimmen.
- Teilen Sie alle Informationen, die Sie können – wenn sich die Leute vertrauenswürdig fühlen, werden sie Ihnen auch vertrauen.
- Gib Fehler zu und übernimm Verantwortung.

Don't:

- Geben Sie Befehle – wenn Sie Ihre Mitarbeitenden motivieren, selbst erfolgreich zu sein, gewinnen Sie Vertrauen.
- Schlecht reden Sie über jemanden – die Leute werden automatisch davon ausgehen, dass Sie auch auf dem Rücken schlecht über sie sprechen.
- Falsches Wissen – die Mitarbeitenden müssen sehen, dass Sie kompetent genug sind, um zuzugeben, was Sie nicht wissen.



Glossar

Akademische Zugehörigkeit - das Ausmaß, in dem sich Einzelpersonen als geschätztes, akzeptiertes und legitimes Mitglied in ihrem akademischen Bereich fühlen und weiter angeben.

Akademische Inklusion – es bezieht sich darauf, dass alle Studierenden Zugang zu Bildung und Lernen haben und gleiche Chancen darauf haben, auch durch die Bereitstellung von Zugang zu physischen Einrichtungen und Ressourcen und durch die Nutzung inklusiver didaktischer Funktionen für Schülerinnen und Schüler aller Lernstile und Fähigkeitsstufen (ein inklusives Klassenzimmer könnte eine Mischung aus begabten Schülern, auditiven Lernern, visuellen Lernern und Schülern mit Behinderungen wie ADHS haben, Studierende, die im Rollstuhl sitzen, und Studierende mit Problemen mit der Exekutive, um nur einige zu nennen).

Selbstentfaltung – Es bezieht sich auf den Prozess, durch den der Charakter oder die Fähigkeiten einer Person allmählich durch Lernerfahrung entwickelt werden.

Persönlichkeitstypen – Im Kontext von Myers Briggs gibt es die Persönlichkeitspräferenzen einer Person in vier Dimensionen an: Worauf Sie Ihre Aufmerksamkeit richten – Extraversion (E) oder Introvertiertheit (I) Die Art und Weise, wie Sie Informationen aufnehmen – Spüren (S) oder Unterrichten (N) Wie Sie Entscheidungen treffen – Denken (T) oder Fühlen (F) Persönlichkeitstypen. Es gibt 16 MBTI-Persönlichkeitstypen.

Psychologische Sicherheit - ist der Glaube, dass man nicht bestraft oder gedemütigt wird, wenn man sich mit Ideen, Fragen, Bedenken oder Fehlern äußert. In Teams bezieht es sich darauf, dass Teammitglieder glauben, dass sie Risiken eingehen können, ohne von anderen Teammitgliedern beschämt zu werden.

Dienende Führung - ist eine Führungsphilosophie, bei der das Ziel der Führungskraft darin besteht, zu dienen. Dies unterscheidet sich von der traditionellen Führung, bei der das Hauptaugenmerk der Führungskraft auf dem Gedeihen ihres Unternehmens oder ihrer Organisation liegt.

Überprüfen Sie Ihr Wissen (Multiple Choice mit einer richtigen Antwort)

1. Was ist "akademische Zugehörigkeit"?

- a) Ein administrativer Begriff, der sich auf Fakultätsmitglieder mit einer unbefristeten Stelle an der Universität bezieht.
- b) Eine Art von Aktivität, die von studentischen Alumni-Clubs organisiert wird.
- c) Das Gefühl, ein legitimes Mitglied im jeweiligen akademischen Bereich zu sein.
- d) Alle oben genannten.

2. Eine Unterrichtsumgebung, in der eine Mischung aus begabten Studierenden, auditiven Lernern, visuellen Lernern und Studierenden mit Behinderungen wie ADHS gemeinsam lernt, kann bezeichnet werden als:

- a) Experimentelles Klassenzimmer
- b) Inklusives Klassenzimmer
- c) Technisches Klassenzimmer
- d) Keiner der oben genannten Punkte

3. Wie viele Persönlichkeitstypen gibt es laut dem Myers Briggs Type Indicator (MBTI)?

- a) 4
- b) 12
- c) 16
- d) 32

4. Laut MBTI gibt es zwei Möglichkeiten, wie Menschen Entscheidungen treffen. Welche sind das?

- a) Denken vs. Fühlen
- b) Extrovertiertheit vs. Introvertiertheit
- c) Proaktiv vs. Reaktiv
- d) Intuitiv vs. Logisch

5. Was besagt die Philosophie der "dienenden Führung"?

- a) Ziel des Leiters ist es, so viele Diener wie möglich zu haben
- b) Das Ziel des Leiters ist es, zu dienen
- c) Das Ziel der Führungskraft ist fließend und hängt von den Umständen ab.
- d) Nichts von dem Genannten.

6. Welche der folgenden Maßnahmen sind Beispiele für "positive Führung"?

- a) Menschen für ihre Arbeitsleistung loben
- b) Menschen bei ihrer Arbeit helfen
- c) Menschen aufmuntern, wenn nötig
- d) Alle oben genannten Punkte

7. Welche der folgenden Punkte ist KEINE Schlüsseldimension, die sich auf die psychologische Sicherheit in einer Lehr- und Lernumgebung konzentriert?

- a) Teamstrukturen
- b) Sicherheit im Team
- c) Team-Segregation

d) Lernverhalten im Team

8. Die Bereitstellung des Zugangs zu physischen Einrichtungen und Ressourcen und die Nutzung inklusiver didaktischer Funktionen für Studierende aller Lernstile und Fähigkeitsstufen wird bezeichnet als:

- a) Akademische Inklusion
- b) Akademische Verlangsamung
- c) Akademische Diversität
- d) Akademische Unterscheidung

9. Beende den Satz: Die Entwicklung eines Bewusstseins für unterschiedliche Persönlichkeitstypen und Führungsstile hilft:

- a) Beziehungsmanagement in vielfältigen und integrativen Umgebungen.
- b) Verhandlungsposition im Wettbewerb um höhere Gehälter am Arbeitsplatz zu verbessern.
- c) Menschen mit Behinderungen, die möglicherweise nicht sofort auffallen, zu identifizieren.
- d) alle oben genannten.

10. Warum ist psychologische Sicherheit im Klassenzimmer wichtig?

- a) Es ist eine Erweiterung der physischen Sicherheit.
- b) Es ermöglicht den Studierenden, sich Lektionen schneller zu merken.
- c) Es ermöglicht den Menschen, Risiken einzugehen und ihre Komfortzone zu verlassen.
- d) Es ist nicht. Die Studierenden sollten sich stattdessen auf den Aufbau von Resilienz konzentrieren.