

Zielvereinbarungen

Funktionen/Sinn

- Personalführung
- Systemführung
- Mehr Verbindlichkeit schaffen
- Schulentwicklung auf UE fokussieren
- Feedbackkultur anbahnen

Definition von Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen sind vom Schulleiter/ von der Schulleiterin den Lehrenden gemeinsam geklärte und übereinstimmend festgelegte Ziele. Sie stellen ein Arbeitsbündnis dar.

Definition von Zielen

Ziele

- Sind die Beschreibung eines zu erreichenden Zustands (Was wollen wir erreichen? Was soll das Ergebnis sein?)
- Müssen messbar sein
- Sind maßnahmenneutral zu formulieren (d.h. sie müssen unterschiedliche Wege zur Erreichung offen lassen).

Im Bereich der Schule können drei Kategorien von Zielen unterschieden werden:

1. **Einzel-Arbeitsziele**, die sich auf die täglichen Arbeitsbeziehungen und das Aufgabenverständnis von einzelnen Lehrkräften beziehen.
2. **Systemziele**, die Gruppen betreffen, aber auch Einzelarbeitsziele, die Entwicklungsziele der gesamten Schule oder deren Teilbereiche tangieren.
3. **Persönliche Entwicklungsziele**, die der individuellen Förderung der Lehrkräfte dienen. Förderung meint jede Verbesserung der fachlichen oder sozialen Qualifikation, wodurch die Mitarbeiter ihre Aufgaben besser erfüllen können

Smarte Ziele

Ziele sollen folgendermaßen formuliert sein:

- Spezifisch, d. h. Ziele müssen situations- und personenorientiert sein,
- Messbar, d.h. Ziele müssen überprüfbar und qualitätsorientiert sein,
- Attraktiv, d.h. Ziele müssen anziehend und herausfordernd sein,
- Realistisch, d.h. Ziele müssen überschaubar und inhaltlich begrenzt sein,
- Terminiert, d.h. Ziele müssen zeitlich festgelegt sein.

Übung: Musterzielvereinbarungen ausarbeiten

Arbeiten Sie die Zielvereinbarung des Rollenspiels zu einer Musterzielvereinbarung aus. Checken Sie den Entwurf anschließend kritisch durch. Die folgenden Leitfragen mögen Ihnen dabei behilflich sein:

- Handelt es sich um eine Zielvereinbarung oder um eine Zielverordnung?
- Sind die Ziele SMART?
- Was fehlt?
- Was ist zu viel?

Rollenspiel zum Zielvereinbarungsgespräch

Aufgabenstellung für die Beobachtergruppe:

Gleich wird von zwei Seminarteilnehmern/innen aus den anderen beiden Gruppen in einem Rollenspiel ein Zielvereinbarungsgespräch durchgeführt. Lesen Sie bitte die anliegenden Spielanweisungen gut durch. Bitte überlegen Sie sich einen Beobachtungsleitfaden, um das Gespräch beobachten und dokumentieren zu können. Am besten arbeitsteilig beobachten.

Aufgabenstellung für die Vorsitzende der Fachkonferenz

Sie sind Mitarbeiterin/Mitarbeiter und haben einen Termin mit Ihrer Schulleiterin für ein Zielvereinbarungsgespräch. Lesen Sie sich bitte den beiliegenden Text durch und bereiten Sie sich auf das Gespräch vor. Überlegen Sie sich, was Sie ansprechen wollen und wie Sie dies mit Ihrer Schulleiterin besprechen werden. Aus dem Gespräch sollen konkrete Zielvereinbarungen mit Weiterbildungsziel resultieren. Sie haben ca. 20 Minuten Zeit. Bitte einigen Sie sich, wer aus dieser Gruppe nach den 20 Minuten in einem Rollenspiel von ca. 30 Minuten den Vorsitzenden der Fachkonferenz Mathematik, Herrn Riese, spielt. Protokollieren Sie bitte Ihre Überlegungen auf einer Folie/einem Flipchart.

Situation aus der Rolle des Vorsitzenden einer Fachkonferenz

Im folgenden Rollenspiel sind Sie Herr (oder Frau) Riese, der neue Vorsitzende der Fachkonferenz Mathematik einer Realschule. Eigentlich haben Sie dieses Amt gar nicht angestrebt. Sie waren eher turnusgemäß „dran“. Sie denken sich allerdings: Wenn ich das schon machen muss, dann anders als bisher, wo die Fachkonferenz jeweils einmal zu Beginn des Halbjahres tagte und lediglich Organisatorisches besprach. Sie wollen mehr inhaltlich arbeiten, wissen allerdings nicht genau wie. Wohl haben Sie das vage Gefühl, dass dazu zusätzliche Ressourcen nötig sind und die Unterstützung der Schulleiterin. Da hören Sie, dass die Schulleiterin dazu auffordert, sich freiwillig für Zielvereinbarungsgespräche zu melden. Sie denken sich, dabei kann kaum etwas schief gehen, und vielleicht komme ich dadurch mit meiner neuen Rolle als Fachkonferenzvorsitzender weiter. Also melden Sie sich für ein Zielvereinbarungsgespräch an, das bereits in drei Wochen stattfinden soll.

Aufgabenstellung für die Schulleiterinnen bzw. Schulleiter einer Realschule

Sie sind Schulleiterin bzw. Schulleiter und haben einen Termin mit Ihrem Mitarbeiter für ein Zielvereinbarungsgespräch, das Sie regelmäßig ein Mal pro Jahr durchführen wollen. Lesen Sie bitte den beiliegenden Text durch und bereiten Sie sich auf das Gespräch vor. Überlegen Sie sich, was Sie ansprechen wollen und wie Sie dies mit Ihrem Mitarbeiter besprechen werden. Aus dem Gespräch sollen konkrete Zielvereinbarungen resultieren. Sie haben ca. 20 Minuten Zeit. Bitte einigen Sie sich, wer aus dieser Gruppe nach den 20 Minuten in einem Rollenspiel von ca. 30 Minuten die Schulleiterin, Frau Neumach, spielt. Protokollieren Sie bitte Ihre Überlegungen auf einer Folie/einem Flipchart.

Situation aus der Rolle der Schulleiterin

Im folgenden Rollenspiel sind Sie Frau Neumach, die Leiterin einer Realschule. Sie bewegt schon lange die Idee, die Fachkonferenzen zu aktivieren und auf die Spur der Unterrichtsentwicklung zu lenken. Sie haben zu Schuljahresbeginn verkündet, dass Sie gern Jahresgespräche mit Zielvereinbarungen führen möchten. Weil Sie und das Kollegium wenig Erfahrungen mit Zielvereinbarungen haben, sollen diese Gespräche auf freiwilliger Basis laufen. Unter den fünf Lehrpersonen, die sich bei Ihnen aus diesem Anlass gemeldet haben, befindet sich zu Ihrer Freude auch Herr Riese. Er ist Vorsitzender der Fachgruppe Mathematik. Sie bereiten sich konzentriert auf dieses Mitarbeitergespräch vor und verfolgen dabei die Absicht, mit Herrn Riese eine Zielvereinbarung über die Initiierung von Unterrichtsentwicklung im Fach Mathematik zu schließen.

Probleme bei Zielvereinbarungen

1. Womit können Ziel-Verordnungen, statt Ziel-Vereinbarungen vermieden werden?
2. Wie kann bewirkt werden, dass Zielvereinbarungen eingehalten werden?