

## Leseprobe zum Download



Liebe Besucherinnen und Besucher unserer Homepage,

tagtäglich müssen Sie wichtige Entscheidungen treffen, Mitarbeiter führen oder sich technischen Herausforderungen stellen. Dazu brauchen Sie verlässliche Informationen, direkt einsetzbare Arbeitshilfen und Tipps aus der Praxis.

Es ist unser Ziel, Ihnen genau das zu liefern. Dafür steht seit mehr als 25 Jahren die FORUM VERLAG HERKERT GMBH.

Zusammen mit Fachexperten und Praktikern entwickeln wir unser Portfolio ständig weiter, basierend auf Ihren speziellen Bedürfnissen.

Überzeugen Sie sich selbst von der Aktualität und vom hohen Praxisnutzen unseres Angebots.

Falls Sie noch nähere Informationen wünschen oder gleich über die Homepage bestellen möchten, klicken Sie einfach auf den Button „In den Warenkorb“ oder wenden sich bitte direkt an:

**FORUM VERLAG HERKERT GMBH**

**Mandichostr. 18**

**86504 Merching**

Telefon: 08233 / 381-123

Telefax: 08233 / 381-222

**E-Mail: [service@forum-verlag.com](mailto:service@forum-verlag.com)**

**[www.forum-verlag.com](http://www.forum-verlag.com)**

### **3.8.1 Zielvereinbarungen als ein Instrument der Mitarbeiterführung**

**Dr. Ansgar Batzner**

*„Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht immer noch geschwinder als der ohne Ziel umherirrt.“  
(Gotthold Ephraim Lessing)*

*„Wer das Ziel kennt, kann entscheiden; wer entscheidet, findet Ruhe; wer Ruhe findet, ist sicher; wer sicher ist, kann überlegen; wer überlegt, kann verbessern.“  
(Konfuzius)*

Ziele zu haben, sie sich zu setzen und mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vereinbaren gehört zu den grundlegenden Aufgaben einer Führungskraft und damit auch für Sie als Schulleiter. Dennoch ist der Begriff „Zielvereinbarungen“ erst seit wenigen Jahren in pädagogischen Diskussionen und in der schulischen Fachliteratur zu finden. Was für Wirtschaftsunternehmen unverzichtbarer Bestandteil der Management- und Führungskultur war und ist, galt lange Zeit als nicht übertragbar auf schulische Gegebenheiten.

Dabei ist gerade die Schule der Ort, an dem es in vielerlei Hinsicht um das Erreichen von Zielen geht:

- Ziele der Schüler
- Ziele der Lehrer
- Ziele der Eltern
- Ziele des Kollegiums
- Ziele der Schulleitung

- Ziele des Staates (Bildungsziele, Lernziele)
- und die Anforderungen, die die Gesellschaft bzw. die außerschulischen Partner an Ihre Schule stellen

In Bayern z. B. ist der Abschluss von Zielvereinbarungen zwischen der Schulaufsicht und Ihnen als Schulleiter zu einem festen Bestandteil der externen Evaluation geworden: Schulaufsicht und Schulleiter unterschreiben gemeinsam Ziele, die sie – nachdem der Evaluationsbericht vorliegt – miteinander vereinbart haben. In Sachsen sind Zielvereinbarungen Bestandteil von dienstlichen Beurteilungen.

Aber auch unabhängig von der externen Evaluation macht der Abschluss von Zielvereinbarungen Sinn: für Ihre schulische Arbeit, für Sie als Schulleiter, für Ihr Kollegium und für die innere Schulentwicklung.

Zudem ist es auch aus motivationspsychologischer Sicht nahezu unabdingbar, Ziele zu haben: Ziele motivieren, Ziele geben Kraft, Ziele geben Sicherheit, Ziele geben Orientierung, Ziele sind sozusagen der Kompass im Leben.

Ferner spielt der Begriff „Ziele“ eine große Rolle, um Ihre Kollegen beurteilen zu können:

- Welche Lernziele strebt die Lehrkraft an?
- Wie decken sich die Ziele der Lehrkraft mit den Zielen der Schule (Leitbild, Schulprogramm)?
- Inwieweit regt der Lehrer die Schüler an, sich selbst Ziele zu setzen?
- Welche Ziele setzt sich der Lehrer für seine eigene Weiterentwicklung und Professionalisierung?

- In welchem Maße unterstützen Sie als Schulleiter die Selbstverantwortung der Lehrer für ihr eigenes schulisches und pädagogisches Handeln? (Der Lehrer hat die Freiheit zu entscheiden, wie er die Ziele erreichen will.)
- Welche Ziele der Lehrkraft sind mit den Zielen des Kollegiums (un-) vereinbar? (Teamarbeit vs. „Einzelkämpfertum“)
- Welche Ziele verfolgen Sie als Schulleiter, um den zu beurteilenden Lehrer zu fordern und zu fördern?
- Wie klar formuliere ich meine Ziele als Schulleiter? (Orientierung geben)
- Wie zeige ich meinen Mitarbeitern, dass mir das Erreichen der Ziele wichtig ist?
- Wie messen Sie, ob die jeweiligen Ziele erreicht wurden? (Evaluation)

### **3.8.1.1 Was ist ein Ziel?**

„Der Begriff Ziel bezeichnet einen in der Zukunft liegenden, gegenüber dem Gegenwärtigen im Allgemeinen veränderten, erstrebenswerten und angestrebten Zustand (Zielvorgabe). Ein Ziel ist somit ein definierter und angestrebter Endpunkt eines Prozesses, meist einer menschlichen Handlung. Mit dem Ziel ist häufig der Erfolg eines Projekts bzw. einer mehr oder weniger aufwendigen Arbeit markiert.“

Bei einem Ziel geht es also um

- in der Zukunft liegende Veränderungen,
- menschliche Handlungen und
- angestrebte Endpunkte und Ergebnisse (Erfolg).

Definiert wird, **was** als Ergebnis und als zukünftiger Zustand erreicht werden soll. Es wird aber nicht definiert, **wie**, d. h. durch welche Maßnahmen, Methoden und Mitteln dies erreicht wird.

### 3.8.1.2 Wie sollten Ziele definiert sein?

#### „SMARTe“ Ziele

- **S** spezifisch
- **M** messbar
- **A** aktiv
- **R** realistisch
- **T** terminiert

**Spezifisch** heißt, dass das Ziel klar und eindeutig beschrieben ist.

#### **Beispiel:**

Frau M. steigert ihre Kompetenz im Umgang mit Kindern mit Rechenstörungen.

Falsch, weil nicht spezifisch: Frau M. soll sich um die Steigerung der Unterrichtsqualität in ihrer Klasse bemühen.

**Messbar** heißt, dass man das Erreichen des Ziels beobachten und bewerten kann.

#### **Beispiel:**

Frau M. erkennt rechenschwache Kinder, kann Förderpläne erstellen, kann entsprechendes Fördermaterial bestimmten Anforderungsniveaus und Aufgaben zuordnen.

Falsch, weil nicht messbar: Frau M. beschäftigt sich in Zukunft stärker mit dem Thema Rechenschwäche.

**Aktiv** heißt, dass das Erreichen des Ziels mit konkreten Handlungen verbunden ist.

**Beispiel:**

Frau M. besucht Fortbildungen (schulhausinterne Lehrerfortbildung [LFB], lokale bzw. regionale LFB), erstellt Förderpläne.

Falsch, weil nicht aktiv: Frau M. werden Einrichtungen genannt, die sich mit Rechenschwäche professionell beschäftigen.

**Realistisch** heißt, dass das Ziel erreichbar ist.

**Beispiel:**

Frau M. legt einen Schwerpunkt in der eigenen Professionalisierung auf den Bereich Dyskalkulie / Rechenschwäche. Dadurch hat sie die Möglichkeit, sich intensiv mit diesem Thema zu beschäftigen.

Falsch, weil nicht realistisch: Frau M. beseitigt die Rechenschwäche der Schüler ihrer Klasse.

**Terminiert** heißt, dass das Erreichen des Ziels (bzw. eines Zwischenziels) mit einem bestimmten Zeitpunkt verbunden ist.

**Beispiel:**

Frau M. und der Schulleiter vereinbaren das Erreichen des Ziels innerhalb von zwei Jahren. Nach einem halben Jahr soll ein erstes Bilanzgespräch stattfinden. Der Schulleiter sichert – bei Interesse der Lehrkraft – die Teilnahmemöglichkeit an einem Rechenschwäche-Fortbildungsangebot für Frau M. zu.

Falsch, weil nicht terminiert: Frau M. und der Schulleiter verabreden, dass sich Frau M. mit dem Thema Rechenschwäche beschäftigt.

Entscheidend ist, dass die Schulleitung mit der Lehrkraft vereinbart, was (Inhalte) in einem bestimmten Zeitraum erreicht werden soll, woran dies zu messen ist und welche Unterstützung die Schulleitung geben kann. Die Zielvereinbarung schreibt aber nicht vor, wie (Methoden) dieses Ziel durch die Lehrkraft erreicht werden soll (Autonomie in der „Wahl der Mittel“).

Das Vereinbaren von Zielen bedeutet, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstärkt an den Zielen des Systems Schule partizipieren können. Durch die Delegation der Mittel und Maßnahmen in den Verantwortungsbereich der jeweiligen Lehrkraft werden die Mitarbeiter gestärkt, die Eigeninitiative gefördert und nachhaltige Verhaltensänderungen überhaupt erst möglich gemacht. Sie entlasten sich von einem Zuviel an Kontrolle.

Die Gesamtverantwortung dafür, ob das Ziel erreicht worden ist, liegt jedoch bei der Schulleitung als Führungskraft.

**Außerdem ist bei der Formulierung von Zielen zu beachten:**



- Weniger ist mehr: lieber nur ein oder zwei Ziele vereinbaren
- Kurz formulierte Ziele
- Ziele gemeinsam entwickeln und vereinbaren, nicht vorgeben (auch wenn das Vorgeben vielleicht schneller geht: Lernen und Verhaltensänderungen setzen die aktive Bereitschaft des Lernenden voraus)
- Stärken stärken, auch das Positive in den Blickpunkt nehmen

- Mögliche, zu entdeckende Leistungspotenziale (brachliegende Ressourcen, Defizite) benennen
- Das Anforderungs- bzw. Anspruchsniveau „richtig“ ansetzen

Wenn Ziele zu leicht sind, unterfordern diese die Lehrkraft. Stolz auf das Erreichte kann sich nicht entwickeln, der „Lernfortschritt“ wird geringgeschätzt, da der Mitarbeiter denkt: Das hätte ja jeder schaffen können.

Wenn die Ziele nur schwer zu erreichen sind, führt dies zur Überforderung der Lehrkraft. Demotivation, Lustlosigkeit und mangelndes Selbstvertrauen können die Folge sein.

#### **Praxistipps:**

- Beachten, dass die Einzelziele, die mit der Lehrkraft vereinbart werden, nicht im Widerspruch zu „höheren“ Zielen (der Schule, des Kollegiums ...) stehen.
- Einen genauen Zeitplan festlegen
- Die Zielerreichung überprüfen, denn sonst bleiben die vereinbarten Ziele nur unverbindliche Absichtserklärungen, die die investierte Zeit nicht wert waren (ganz besonders wichtig).





### 3.8.1.3 Korrekter Zielvereinbarungsprozess

Wie könnte ein Zielvereinbarungsprozess, z. B. im Anschluss an die dienstliche Beurteilung, – konkret gestaltet werden?

- Schulleiter und Lehrkraft definieren unabhängig voneinander Stärken und Schwächen (Leistungspotenziale), die sie aus den Unterrichtsbesuchen und der dienstlichen Beurteilung ableiten.
- Beide formulieren erste Teilziele aus ihrer Sicht: z. B. im Bereich der Unterrichtsqualität, der kollegialen Zusammenarbeit, im Bereich der Fortbildung, im Bereich der Elternarbeit.
- Im Rahmen eines Zielvereinbarungsgesprächs werden dann die Ziele und ein Zeitplan gemeinsam festgelegt.
- Die Lehrkraft überlegt sich Maßnahmen und Wege, die der Zielerreichung dienen.
- Der Schulleiter beobachtet und bewertet, inwieweit die Ziele erreicht werden, und gibt klare und motivierende Rückmeldungen an den Lehrer.

### 3.8.1.4 Erfolgreiche Zielvereinbarungen

#### Welche Faktoren tragen dazu bei, dass Zielvereinbarungen erfolgreich werden?

Schulleiter können entscheidend dazu beitragen, dass die Zielvereinbarungen, die mit einer Lehrkraft geschlossen wurden, erfolgreich werden. Dazu ist es hilfreich, wenn Schulleiter

- ein vertrauensvolles Gesprächsklima ermöglichen,
- aktiv zuhören,
- sich Zeit nehmen,
- ein ehrliches Feedback geben,

- offen und dennoch klar sind,
- nicht verletzen,
- ihren Mitarbeiter in seinen Leistungen wertschätzen,
- eher Schatzsucher als Defizitfahnder sind,
- authentisch sind,
- den Sinn und Zweck von Zielvereinbarungen vermitteln und
- in ihren Erwartungen transparent sind.

Zielvereinbarungen als  
ein Instrument der  
Mitarbeiterführung

## Bestellmöglichkeiten



### Dienstliche Beurteilungen und Leistungsberichte in der Schule schnell und sicher erstellen

Für weitere Produktinformationen oder zum Bestellen hilft Ihnen unser Kundenservice gerne weiter:

#### Kundenservice

☎ **Telefon: 08233 / 381-123**

✉ **E-Mail: [service@forum-verlag.com](mailto:service@forum-verlag.com)**

Oder nutzen Sie bequem die Informations- und Bestellmöglichkeiten zu diesem Produkt in unserem Online-Shop:

#### Internet

🌐 **<http://www.forum-verlag.com/details/index/id/5689>**