

## Baustein 2: Führung

### Dozenten:

Hero **Boomgaarden**,

Hans-Günter **Rolff** (1. Tag)

und

Christa **Watermann** (2. Tag)

Bremen am 13. / 14. Januar 2011



## ZIELE

- TN können Leitung, Leadership, Führung, Steuerung und Management unterscheiden.
- Sie entwickeln ein umfassendes Führungsverständnis, das auch Haltung umfasst.
- Sie lernen mit Zielvereinbarungen zu führen.
- Sie können Führungsfeedback von Kollegen und Lehrkräfte einholen und auswerten.
- Sie reflektieren Führungsfragen vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Erkenntnisse.

# ABLAUF: Donnerstag, d. 13.01.2011

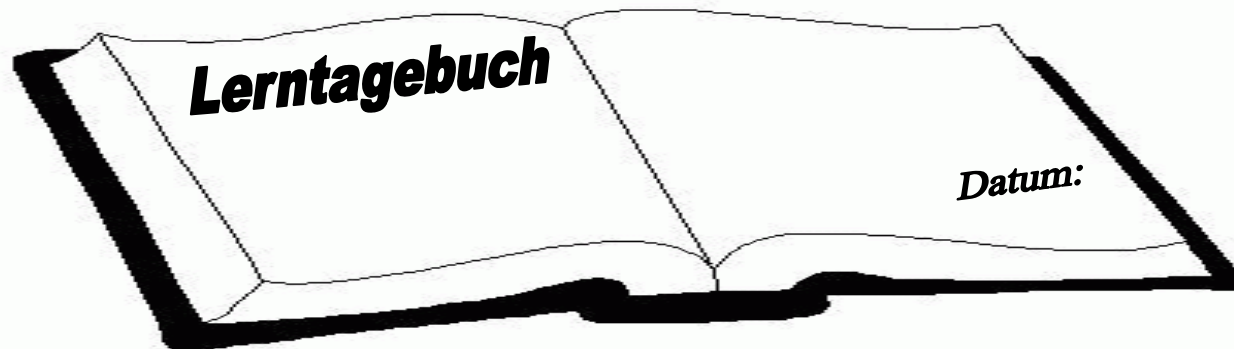
09:00	Begrüßung und Lernkonzept	LIS, Rolff
09:15	Meinungslinie (Aufstellung zwischen „Chef“ und „Primus inter pares“) differenziert nach Schulleiterin/Schulleiter sowie weiteren Mitgliedern der Schulleitung	
	Auswertung (Interviews: „Warum stehe ich hier?“)	Boomgaarden
09:40	Kurzfilm über unterschiedliche Führungskonzepte Auswertung: Erfolgsfaktoren von Führung (Schreibgitter: Einzelarbeit, Gruppenarbeit, Plenum) Reflexion über die eigene Führung	Rolff
11:00	<i>Pause</i>	
11:30	Vortrag: Schul- Leitung als Führung, Management und Steuerung Aussprache (vorweg in Tischgruppen)	Rolff
13:00	<i>Mittagspause</i>	
14:00	Das Führungsverständnis klären (anhand eines Interviews von B. Bueb) in Schulformgruppen	Boomgaarden/Rolff
15:30	<i>Pause</i>	
15:50	Übungen und Reflexion zu Machtfragen, Machtprofilen und Machtquellen	Rolff
17:00	Tagesauswertung und Schluss	Boomgaarden

# ABLAUF: Freitag, d. 14.01.2011

09:00	Tagesreste	LIS
09:15	Vortrag und Übung: Führungsfeedback – eine Maßnahme zur Professionalisierung von Führungskräften	Watermann
10:45	<i>Pause</i>	
11:00	Vortrag: Schulleiterinnen und Schulleiter als Dienstvorgesetzte und Schule leiten im Team - ein Widerspruch? Aussprache (vorweg in Tischgruppen)	Boomgaarden
12:30	<i>Mittagspause</i>	
13:15	Vortrag: Zielvereinbarungen in der Schule Simulationsspiel zu innerschulischen Zielvereinbarungen (Trios) anschließende Reflexion	Boomgaarden/Watermann
14:45	Evaluation und Vereinbarungen	LIS
15:00	<i>Schluss</i>	

## Zum Lernkonzept:

- Lerntagebuch
- Praxisprojekt
- Transfergruppen



1. Welche sind meine **wichtigsten Ziele** (für diese beiden Tage)?
2. Welche **Seminarinhalte** will ich dafür besonders nutzen?
3. Welche Erkenntnisse habe ich gewonnen, was ist mir **aufgefallen**?
  - in Bezug auf mich als Person
  - in Bezug auf meine Arbeit
  - in Bezug auf mich und die anderen
4. Was will ich im Rahmen dieser zwei Tage noch **ansprechen** oder klären?
5. Was werde ich in den nächsten Monaten **ausprobieren**?

## Allgemeines zum Zertifikatskurs

- Das Zertifikatsstudium wird durch die Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte durchgeführt
- Bericht und Reflexion über das Praxisprojekt
- Abschluss: Zertifikatsprüfung durch die TU Dortmund



# LITERATUR

## Basisliteratur

- Arnold, R.: Führen mit Gefühl. Wiesbaden (Gabler) 2008
- Buchen, H. / Rolff, H.G. (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim / Basel (Beltz) 2006
- Dubs, R.: Die Führung einer Schule. Wiesbaden (Gabler) 2005
- Lohmann, A. / Minderop, D.: Führungsverantwortung der Schulleitung. Köln (LinkLuchterhand) 2008
- Marzano, R. / Waters, T. / McNulty, B.: Schoolleadership that works. Alexandria (VA) 2005
- Rolff, H.G. (Hrsg.): Führung, Steuerung, Management. Seelze (Klett-Kallmeyer) 2010
- Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. Neuwied/München (Luchterhand) 2007

## Lesehinweise für Buchen/Rolff: Professionswissen Schulleitung

- Dubs (S. 102-114 / S. 162-164 – Führungsverständnis)
- Rolff (S. 339-350 – Steuergruppe)
- Hermann (S. 1049-1055 / S. 1071-1077 – Konflikte)



# Meinungslinie

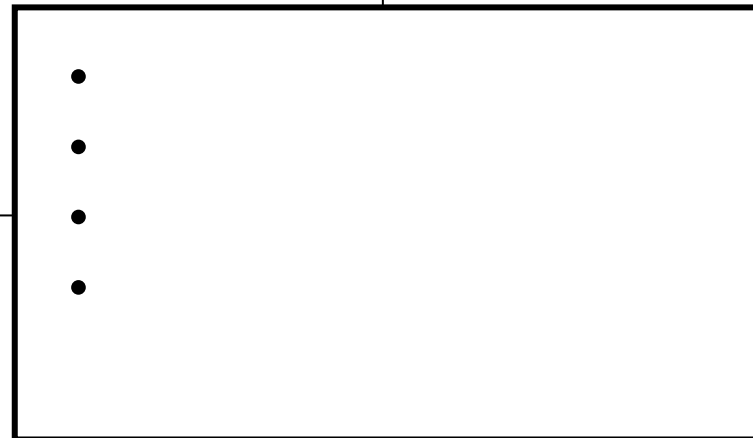
„Warum stehe ich hier?“

1

Schreibgitter

2

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren von Führung im Film sind



- 
- 
- 
- 

4

3

1. Es wird von 1- 4 durchgezählt; Personen zuordnen
2. Einzelarbeit (Welches sind die 4 wichtigsten...?)
3. Jeder liest sein Ergebnis vor, die anderen tragen das Ergebnis in das Entsprechende Kästchen ein
4. Diskussion und Einigung auf drei Gemeinsamkeiten
5. Notieren der Gemeinsamkeiten in der Mitte

## Reflexion über die eigenen Führungskompetenzen und Haltungen

Wählen Sie zwei Führungskompetenzen aus, in denen Sie stark sind:

**„Das kann ich gut“**

---

---

und zwei Führungskompetenzen, in denen Sie selber Verbesserungspotenziale bei sich sehen:

**„Hier brauche ich Rat und Hilfe“**

---

---

# Schul- Leitung als Führung, Management und Steuerung

## Das Konzept Konfluenten Führung

Ein Vortrag

von

**Hans-Günter Rolff**



# 1. Leitungstätigkeit nimmt rapide zu

*Was es vor 10-15 Jahren noch gar nicht gab:*

- Personalmanagement/Gesundheitsmanagement
- Budgetgestaltung
- Fortbildungsplanung
- Qualitätsmanagement/Evaluation
- Schaffung von Zielklarheit und Kohärenz
- Unterrichtsentwicklung (UE)
- Schaffung einer mittelfristigen SE-Strategie

**... ist heute Aufgabe jeder Schulleitung.**

## 2. Schulleitung als Dreiklang

*Schule leiten überfordert heute jede Einzelperson*

Wir benötigen deshalb

- Verteilte Führung (distributed leadership),
- Co-Management und
- gemeinsame Prozesssteuerung

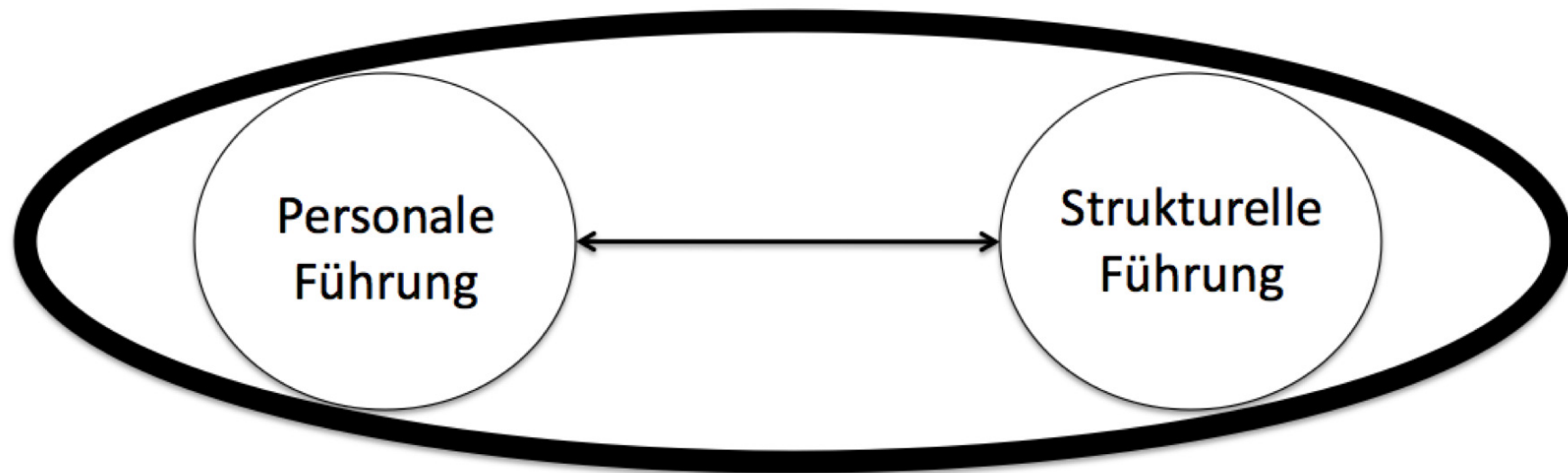
### 3. Führung und verteilte Führung

„Führung heißt, die richtigen Dinge tun,  
Management heißt, die Dinge richtig tun,, (Bennis)

Führung hat eine personelle und eine strukturelle  
Komponente (Wunderer)

Führung ist direkt und indirekt (Dubs)

# Ellipse der Führung





**Verteilte Führung** heißt,

Führung auf mehrere Schultern legen: **Mittlere Führungsebene**  
(Mittleres Management) und Schulentwicklungs- **Teams**  
bilden!

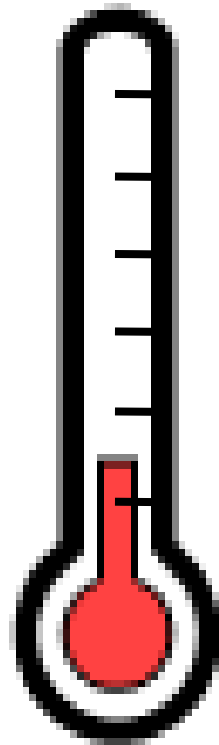
Mittleres Management meint u.a. Abt. Leiter und Teamleiter

Teams sind u.a.:

- Fachteams
- Jahrgangsteams
- Klassenteams
- sowie Bildungsgangteams.

# Hitzeskala verteilter Führung

Too Hot



- Anarchy
- Assertive distribution
- Emergent distribution
- Guided distribution
- Progressive delegation
- Traditional delegation
- Autocracy

Too Cold

Quelle: Hargreaves/Fink

## Führung durch Lehrerteams

Aus Fachgruppen, Klassenteams usw. können Teams werden.

- Hier arbeiten Lehrer mit Lehrerinnen
- Hier lernen Lehrpersonen von Lehrpersonen
- Hier kann sich keiner ausklinken
- Das ist indirekte Führung: **Das Team führt!**

## 4. Co-Management: Damit es Synergien gibt

### Führung und Management überschneiden sich

Management ist:

- Betriebsleitung
- Projektmanagement
- Budgetmanagement
- Gesundheitsmanagement
- Strategisches Management
- usw.

**Management wird zunehmend Co-Management.**

# Varianten von Co-Management

## Variante 1:

Die erweiterte Schulleitung betreibt Co-Management

Alle Funktionsstellenleiter arbeiten beim Management  
zusammen

## Variante 2:

- Lehrerrat bzw. Personalrat ist am Management beteiligt
- er übernimmt Verantwortung für das Management der Schulentwicklung – oder wirkt nur mit

# Mittleres Management gewinnt an Bedeutung

- StufenleiterIn
- AbteilungsleiterIn
- FachgruppenleiterIn
- JahrgangsgruppensprecherIn
- usw.

Management und Führung überschneiden sich!

## 5. Steuerung

Schulentwicklung (SE) ist Angelegenheit aller, z.B.

- Leitbild
- Unterrichtsentwicklung
- QM

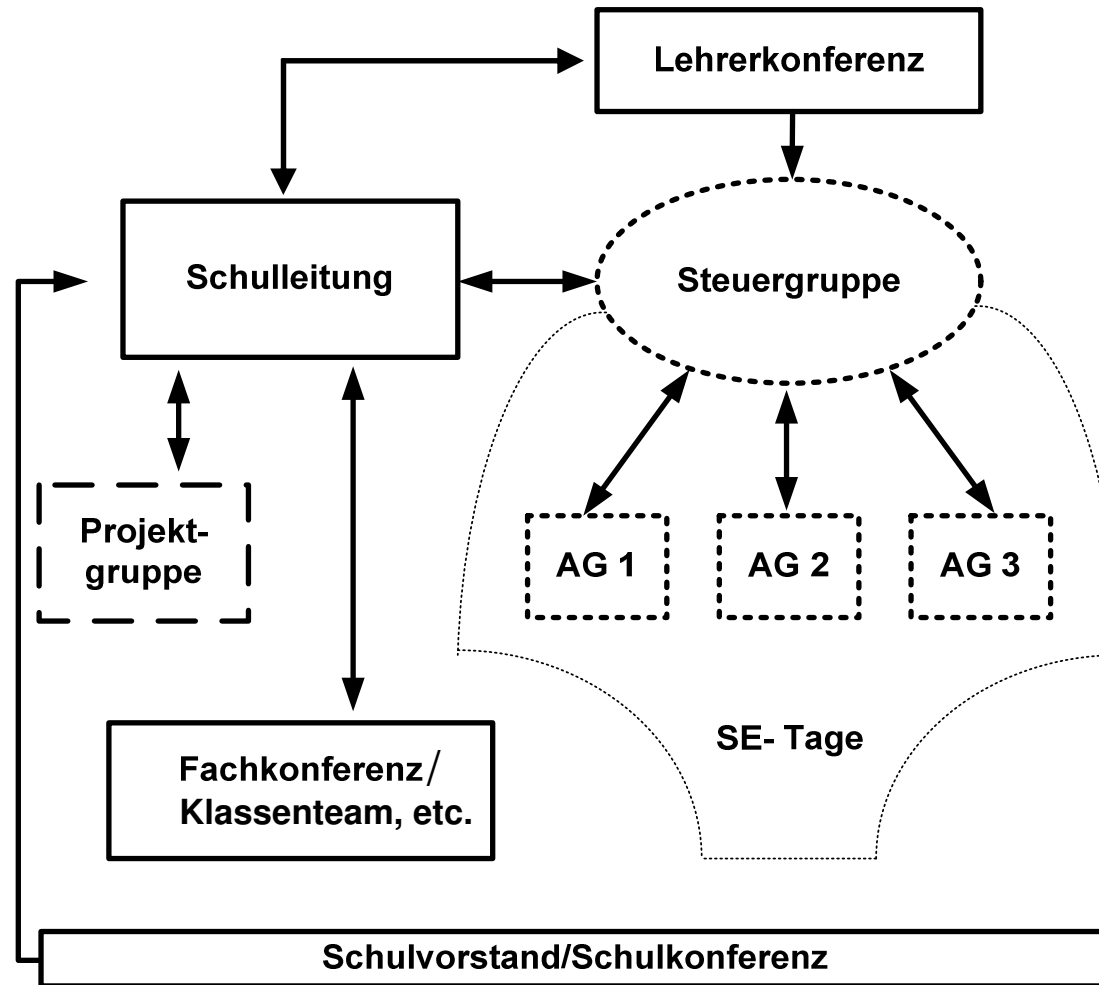
SE ist ein Prozess.

Er muss gesteuert werden durch

- Schulleitung und
- Steuergruppe

Wir haben exakt 24 Jahre Erfahrung mit STG

# Einordnung von Steuergruppen





## 6. Plädoyer für den Begriff Konfluente Leitung (KFL)

- Niemand sollte eine Schule allein leiten
- Führung muss verteilt werden,
- Management muss delegiert werden und
- Steuerung funktioniert auch nur unter Beteiligung vieler

Frage: Wie können die Dinge und Prozesse wieder **zusammen gebracht** bzw. überhaupt **zusammen gehalten** werden?

Antwort: Durch **Konfluente Leitung**

Konfluenz bedeutet laut Fremdwörterbuch  
„**Zusammenfluss** (mehrerer Ströme)“.

Zusammenfluss trifft das hier dargelegte  
Leitungskonzept ganz gut.

Strom bezeichnet einen Prozess. Außerdem  
suggeriert das Wort Strom Energie und Synergie.

*Nicht gemeint ist hier das Begriffsverständnis der  
Psychotherapie, das unter Konfluenz **Ineinander fließen** und  
nicht **Zusammen fließen** versteht.*

## Konfluente Leitung meint dreierlei:

- die verteilte Führung wieder zusammen zu bringen
- Management und Führung zu koordinieren und
- kohärente Steuerung

## Konfluenz kann „hergestellt“ werden z.B. durch

- Leitbild
- Schulprogramm
- Leitungskonferenzen (u.a. Fachgruppenversitzenden-Konferenzen)
- Zielvereinbarungen
- Organigramme
- Logos und andere Symbole
- usw.

## Führende Rolle des SL

Unmissverständlich klar sein sollte dabei die führende Rolle des Schulleiters, der Schulleiterin. Sie müssen den Zusammenfluss herbeiführen und in Schulentwicklung umsetzen.

- Sie lenken den Strom
- Sie formen das Flussbett

## Statt auf Charisma zu hoffen, bedeutet Führung:

- Die Bedingungen zu gestalten, unter denen Schüler und Lehrer besser lernen,
- Organisationen zu schaffen, die unterstützende und kohärent Umgebungen für eine erfolgreiche Praxis darstellen

Also: **Eine passende „Innenarchitektur“ aufbauen**

- und Führungsfähigkeiten und Führungspraktiken bei anderen entwickeln

Quelle: Elmore, London 2006

## 8. Moralische und emotionale Führung

### Führung ist auch moralische Führung

In der Schule geht es um Menschenbildung.

Konfluente Leitung ist deshalb auch „moralische Führung“.

Führung braucht Moral, d. h.

### Grundsätze sittlichen Verhaltens

Sonst kann man diesen anspruchsvollen Beruf

- nicht überzeugend ausüben
- und ist zudem Burnout – gefährdet.

## Beispiele für moralische Werte

„Erziehung für alle, welche das Niveau erhöht und die Ungleichheiten verringert“ (M. Fullan)

Oder beispielsweise

- Authentizität
- Anwalt von Kindern sein
- Gerechtigkeit
- Wertschätzung
- Respekt vor Anderen
-



## Leitfragen zur moralischen Führung

- Warum bin ich in einen pädagogischen Beruf gegangen?
- Wofür stehe ich (als Führungskraft)?
- Welches Vermächtnis möchte ich einmal hinterlassen?

## Führung ist auch emotionale Führung

Immer wenn Entscheidungen anstehen, geht es auch um Moral.

Immer wenn es um Moral geht, geht es auch um Gefühl.

*Literaturtipp*

*Rolf ARNOLD: Führen mit Gefühl*

## Führen mit Gefühl

- Wer nicht selbst Begeisterung zeigt, kann auch andere nicht begeistern
- Rücksicht nehmen – die Gefühle anderer nicht verletzen
- Gefühle zeigen: Ich fühle mich verletzt oder missverstanden,  
nicht: Sie haben mich verletzt oder missverstanden

*(Dies wird im nächsten Modul zu kommunikativen Kompetenzen vertieft)*

# Übung

Ein Interview von B. Bueb mit dem Titel: „Lehrer brauchen Führung“ wurde in Deutschland kontrovers diskutiert. In welchen Punkten hat B. Bueb Ihrer Meinung nach Recht und welche Punkte scheinen Ihnen problematisch?

**Hat Recht**

**Problematisch**

# Führung und Macht

1. „**I**ch verbinde Macht mit dem schönen Gefühl, das mit Freiheit, Gestaltungswillen und Gestaltungskraft verbunden ist“ (unbekannte Schulleiterin)
2. „**G**ehorchen mag, wer nicht zu beherrschen weiß“ (SHAKESPEARE)
3. „**F**ortschritt findet man meistens dort, wo Menschen in einer bestimmten Situation beschließen, den Gehorsam zu verweigern“ (LAXNESS)
4. „**E**ine Handvoll Macht ist besser als ein Sack voll Recht“ (Sprichwort)
5. „**M**acht ausüben kostet Mühe und erfordert Mut. Deshalb machen so viele ihr gutes, allerbestes Recht nicht geltend, weil dies Recht eine Art Macht ist, sie aber zu faul oder zu feige sind, es auszuüben“ (NIETZSCHE)
6. „**M**acht ist kein Eigentümer des Akteurs, sondern vielmehr ein Netz von Beziehungen“ (FOUCAULT)
7. „**M**acht ist eine Art von Genie, entweder man hat's oder man hat's nicht“ (SHAW)
8. „**D**er Starke ist am mächtigsten allein“ (SCHILLER)
9. „**E**s ist nun einmal so, dass Macht korrumpiert, und wäre es nur die Macht über einen Kegelklub“ (BRECHT)

## Leitfragen für die Diskussion

1. Warum habe ich diesen Satz ausgewählt?
2. Wo gibt es Zustimmung?
3. Wo gibt es Widerspruch?

## Definition von Macht

„Macht bedeutet jede Chance, ... den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“

(Max Weber)

### Formen der Macht

- traditionale
- patriarchiale
- positionale
- legale
- charismatische

# Machtquellen-Profil

Woher rührt meine Macht, woraus bzw. von wem schöpfe ich Macht?

Quellen meiner Macht	1 unbe- deutend	2	3	4	5 ausge- prägt
Position/ Respekt/Ansehen des Postens					
Fachliche Expertise/Können					
Informiertheit/Zugang zu Exklusivinformation					
Persönlichkeit/Ausstrahlung					
Verbindungen/Beziehungen					
Belohnungs- bzw. Bestrafungsmöglichkeiten					
Mandant von/Delegation durch die KollegInnen					
Delegation durch die Behörde bzw. die Trägerschaft					
Charme/Erotik					
Gesetzliche Bestimmung					
Identifikation von Menschen mit meiner leitenden Stellung					
Überdurchschnittliche, unverzichtbare Dienste meinerseits					
Zugehörigkeit zu einer Gruppe mit Einfluss					

Quelle: Schmidt/Thiel 1984

## ***Machtquellen-Profil / Punktzahl:***

---

**65 Punkte**



**viel Macht**

---

**39 Punkte**



**mittel**

---

**13 Punkte**



**wenig Macht**

---



# Führungsfeedback – eine Maßnahme zur Professionalisierung von Führungskräften

Christa Watermann  
Schulleiterin RS Achim

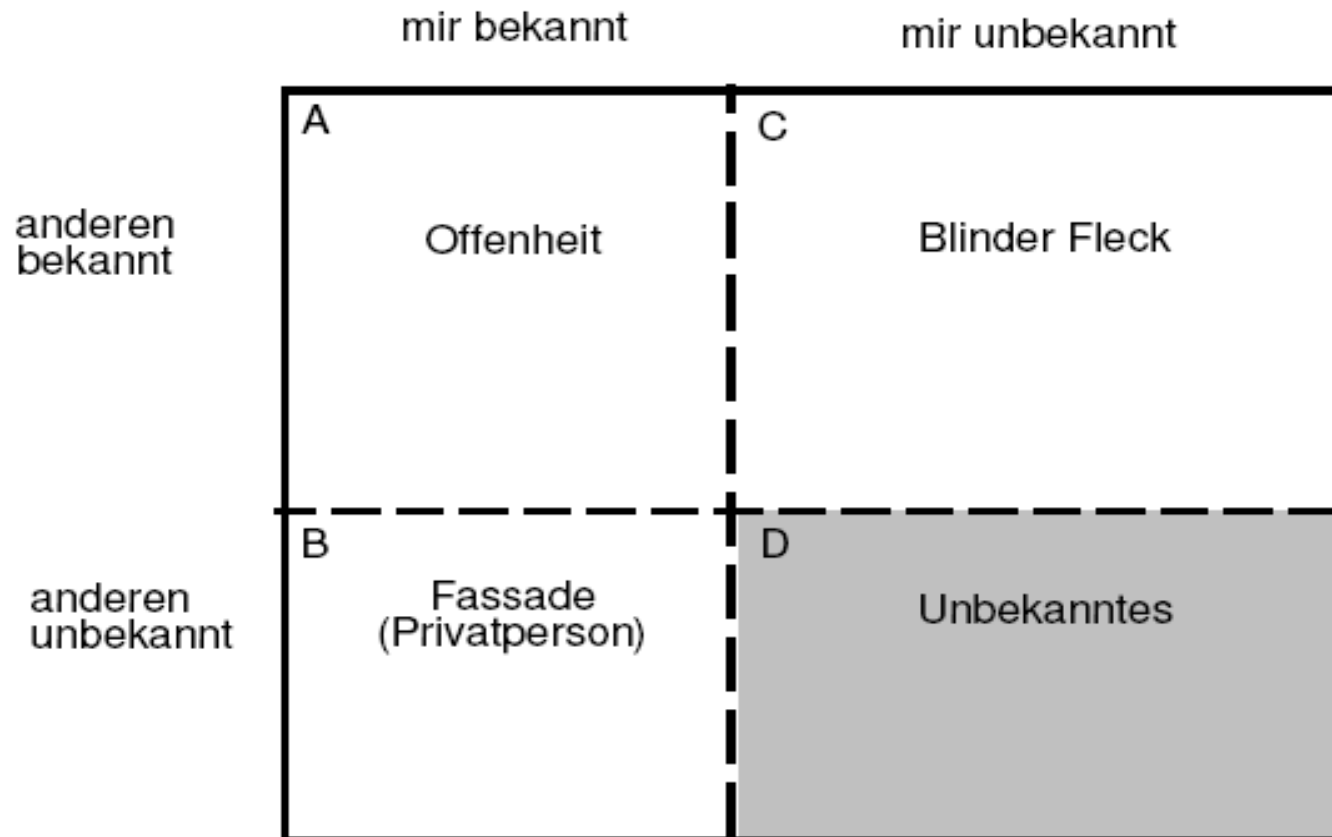
## Arbeitsauftrag (1 Minute)

Reflektieren Sie kurz und für sich:

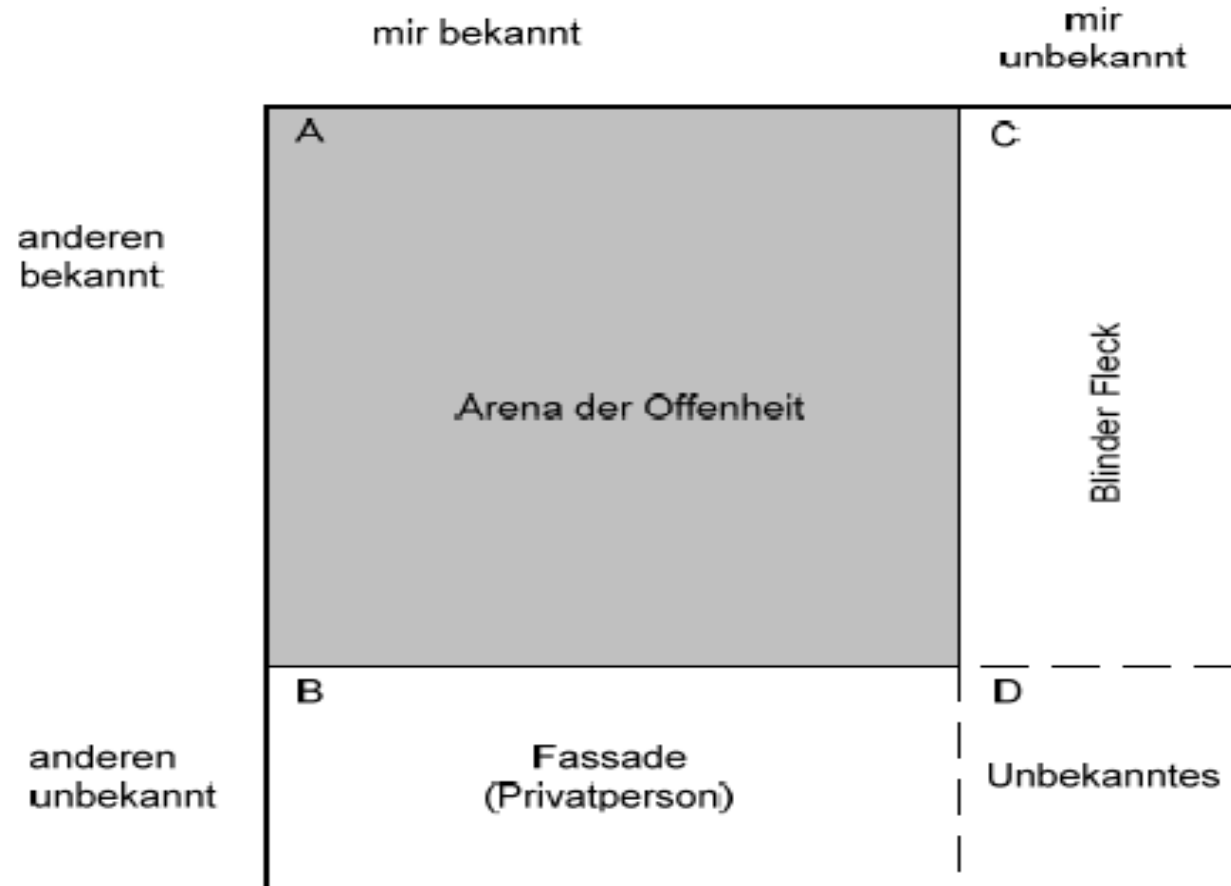
- Worin sehen Sie den größten **Nutzen** von personenbezogenem Feedback?
- Was ist Ihre größte **Befürchtung** bei personenbezogenem Feedback?



# Johari Fenster



# Ausweitung der Offenheits-Arena



## Arbeitsschritt      Befragungsziel

- **Warum** wird die Befragung durchgeführt?
- **Wer** soll ein **Feedback** erhalten?  
(SL, Schulleitung als Ganzes, alle SL-Mitglieder)?
- **Wer** soll **befragt** werden?
- **Was** geschieht mit den **Ergebnissen**?

*Im Vorfeld: Beratung und Unterstützung durch LIS möglich*

## Arbeitsschritt

## Auswahl der Methode

### z. B. **Fragebögen**

leichte Handhabung, online auszufüllen,  
schnelle digitale Auswertung, Anonymität,  
Ergebnisse anschaulich und übersichtlich zu präsentieren

IQES online Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen

### **Kurzbeschreibung des Instruments SL01:**

## **Lehrpersonen-Befragung für ein Schulleitungsfeedback**

Mit diesem Instrument kann die Schulleitung durch eine anonyme Befragung der Lehrpersonen evaluiert werden. Die Kurzbeschreibung informiert Sie über die wichtigsten Eckdaten des Instruments und zeigt Ihnen Auszüge aus den entsprechenden Fragebögen und dem Ergebnisbericht.

### **Steckbrief des Instruments**

Befragte / erfasste Perspektive:	Lehrpersonen
Art des Instruments / Schulstufe:	Fragebogen für Lehrpersonen
Einsatzbereich:	Der Feedbackbogen ermöglicht SL Einsichten in Stärken und Optimierungsmöglichkeiten. Der Fragebogen kann von Schulleitenden auch als Selbstreflexionsinstrument eingesetzt werden.
Tipp:	Bitte beachten Sie die "Hinweise zur Durchführung des Schulleitungsfeedbacks" (Download unten für Members), die ein erprobtes dialogisches Feedbackverfahren beschreiben. Bei mehreren Schulleitungs-Personen machen Sie in Ihrem Einladungsmail bitte einen deutlichen Hinweis, auf welche Schulleitungs-Person sich das Feedback bezieht.
Format:	8 Führungsbereiche mit 50 Fragen, für deren Beantwortung ca. 20 Minuten gebraucht werden.

## Ausschnitt aus dem Fragebogen

Der Fragebogen ist thematisch gegliedert. Die einzelnen Themenbereiche werden aufgrund von Aussagen, denen in verschiedener Intensität zugestimmt werden kann, untersucht.

Der Ausschnitt zeigt einen Internet-basierten Fragebogen. Falls nicht alle Befragten über Email erreichbar sind, kann auch ein Fragebogen in Papierform ausgedruckt und verteilt werden. Die Antworten auf dem Papierfragebogen lassen sich problemlos zu den elektronischen Daten hinzufügen.

	fast nie	selten	häufig	fast immer	keine Angabe möglich
1. Der <b>Schulleiter bzw. die Schulleiterin...</b> ist für die Lehrpersonen und die weiteren Mitarbeitenden der Schule gut erreichbar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. <b>pflegt</b> einen wertschätzenden und freundlichen Umgang mit allen Mitgliedern der Schulgemeinschaft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. <b>nimmt</b> die Sorgen und Ängste von Mitarbeitenden ernst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. <b>nimmt</b> sich Zeit für meine Anliegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Tabelle 12: Schulleitung (Fremdeinschätzung)**

Bitte geben Sie durch Ankreuzen an, welche Aussagen für Ihre Schulleitung zutreffen:

		Unsere Leitung ...	
1.	... praktiziert eine breite Information des Kollegiums	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	... praktiziert eine selektive Information des Kollegiums
2.	... betrachtet Visionen als wichtig	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	... betrachtet Visionen als unwichtig
3.	... führt Einstellungen von Lehrkräften undurchsichtig durch	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	... führt Einstellungen von Lehrkräften transparent durch
4.	... verhindert Mitwirkung der Lehrkräfte	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	... fördert Mitwirkung der Lehrkräfte
5.	... wirkt unterstützend	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	... wirkt nicht unterstützend
6.	... bietet Freiräume	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	... engt Freiräume ein
7.	... setzt feste Normen durch	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	... lässt jeden/jede tun, was er/sie für gut hält
8.	... fördert die Kommunikation	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	... fördert die Kommunikation nicht

**Alternative: Schulleitung (Selbsteinschätzung)**

Bitte geben Sie durch Ankreuzen an, welche Aussagen auf Sie zutreffen:

1.	Ich praktiziere eine breite Information des Kollegiums.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ich praktiziere eine selektive Information des Kollegiums.
2.	...		

(Quelle: Gymnasium Liestal/IFS)

## Arbeitsschritt    Methode    Fragebögen

Vorhandene Vorlagen und Handreichungen kritisch prüfen

- **Relevanz** des Erfragten für die eigene Schule  
Ist ein Bezug zu Leitbild und Schulprogramm vorhanden?
- **Qualität** von Fragen  
Wie formuliere ich, damit ich eine Antwort genau zu meiner Frage bekomme?
- **Umfang** der Befragung

## > Qualitätssicherung

↳ [Qualitätssicherung](#) → [Methodenbox Selbstevaluation](#) → Methodensammlung

### Methodensammlung Selbstevaluation

Sie haben unseren Leitfaden [Schritte durch den Qualitätszyklus](#) durchgearbeitet und sind nun auf der Suche nach einer passenden Methode?

In unserer Methodenbox stehen für Sie **aktuell 41 Methoden zum Download bereit.**

Zum Lesen der Methodenbeschreibungen benötigen Sie den kostenlosen [Acrobat Reader](#) ↗.



### Wie finde ich eine passende Methode?

Überlegen Sie, welchen Bereich des Schullebens Sie evaluieren möchten und folgen Sie in der Tabelle dem entsprechenden Link.

#### Lernkultur

[Unterrichtsgestaltung, Lehrerhandeln im Unterricht](#)

#### Schulkultur

[Soziales Klima in der Schule](#)

#### Schulmanagement

[Schulleitungshandeln](#)

<http://www.lis.bremen.de/de/detail.php?gsid=bremen56.c.4294.de&font=0>

## Arbeitsschritt Klärungen im Vorfeld

### Verlässlichkeit schaffen

- Wer ist für den **Ablauf** verantwortlich?
- Wer **wertet** die Daten **aus** und erhält somit einen umfassenden Einblick?
- Gibt es eine **Selbsteinschätzung** der Führungsperson?
- Wann und wie werden die **Befragten informiert** über -  
das Vorhaben?  
die Art der Durchführung?  
das Verfahren der Auswertung?  
die Art der Rückmeldung?

## Arbeitsschritt Klärungen

### Wie gehe *ich* damit um?

- Wie will ich persönlich mit Ergebnissen – speziell mit „schlechten“ (Teil)-Ergebnissen umgehen?
- Soll ein (externer) Moderator für die Auswertung und Rückmeldung im Kollegium hinzugezogen werden?
- Will ich das Gesprächsangebot des LIS nutzen?

## Arbeitsschritt      Durchführung - Datenauswertung

- Wann ist ein geeigneter **Zeitpunkt**?
- Welche organisatorischen **Vorbereitungen** sind zu treffen?  
Räume, Zeiten, Material, notwendige Informationen
- Technische **Auswertung** entsprechend der im Vorfeld getroffenen Entscheidungen  
(z. B. Auswertungsbericht vom LIS, IQES-Auswertung, Beauftragter in der Schule, ...)

## Arbeitsschritt

# Datenfeedback - Ergebnisanalyse

Aushändigung der Ergebnisse an die Führungsperson:  
Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzung

-----

Erkenntnis leitende **Fragen für den Auswertungsprozess**  
ggf. im moderierten **Auswertungsworkshop** (5-6 Personen)  
oder im Auswertungsgespräch:

Was **überrascht**?

Wo liegen die **größten Abweichungen** zwischen Selbst- und  
Fremdeinschätzung? und  
Wo liegen **Übereinstimmungen**?

Welches sind die zwei **bedeutsamsten** Ergebnisse?



# Bsp. IQES Auswertungsbericht

## Zusammenstellung der wichtigsten Ergebnisse

Aufgrund der Durchschnittswerte stellt der Ergebnisbericht automatisch eine Tabelle mit den fünf ausgeprägtesten Stärken und Schwächen zusammen. Sie erhalten so erste Anhaltspunkte für folgende Fragen: Entspricht das Ergebnis meinen Erwartungen? Womit sollte ich mich vertiefter auseinandersetzen? Welche Zusammenhänge sehe ich?

Stärken Item-Nr.		Ø
17	unterstützt Ideen für gemeinschaftsbildende Aktivitäten (Feiern, Rituale, gemeinsame Sportaktivitäten etc.)	3,6
21	Der Schulleiter bzw. die Schulleiterin... bezieht mich in bedeutsame Entscheidungen, die mich betreffen, mit ein.	3,6
28	Die Lehrpersonen informieren sich selber aktiv (Hol-Prinzip).	3,6
11	kritisiert sachlich und angemessen.	3,6
24	begründet Entscheidungen sachlich nachvollziehbar.	3,6

Schwächen Item-Nr.		Ø
13	lässt auch eigenes Verhalten in Frage stellen.	2,3
14	ermutigt mich, Kritik offen anzusprechen.	2,4
31	Die Themen an der Teamsitzung sind für mich relevant.	2,6
29	Der Schulleiter bzw. die Schulleiterin... sorgt dafür, dass die Sitzungen ergebnisorientiert und zeitökonomisch ablaufen.	2,7
15	nimmt Kritik ernst.	2,8

## Detailergebnisse

Die Detailergebnisse der Befragung werden in Form der unten stehenden Tabelle dargestellt.

Antwortenprofile (Durchschnittswerte) ☑ Qualitätseinschätzung		Detailergebnisse											
		Qualitätseinschätzung					Verteilung der Antworten auf						
		1	2	3	4	Ø	1	2	3	4	KA	% 3-4	N
1	Der Schulleiter bzw. die Schulleiterin... ist für die Lehrpersonen und die weiteren Mitarbeitenden der Schule gut erreichbar.					3,5	0	0	7	7	0	100	14
2	pfl egt einen wertschätzenden und freundlichen Umgang mit allen Mitgliedern der Schulgemeinschaft.					3,4	0	0	8	6	0	100	14
3	nimmt die Sorgen und Ängste von Mitarbeitenden ernst.					3,4	0	0	8	5	1	100	13



# Feedback-Normen für Rückmeldegespräche

## Feedbackgeber

beziehen sich auf Daten

thematisieren Schwächen - aber auch Stärken

verwenden Ich-Botschaften

haben nicht die Absicht, den Empfänger zu verletzen

## Feedbacknehmer

ist bereit, Feedback zu erhalten

hört aufmerksam zu

rechtfertigt sich nicht

fragt nach bei Unklarheiten

äußert ggf. abschließend seine Gefühle

**Interpretationen** erfolgen gemeinsam und bilden die Grundlage für Konsequenzen

( nach Rolff, Personalmanagement)

## Arbeitsschritt

## Konsequenzen

Welche Konsequenzen folgen aus den Ergebnissen?

Vereinbarung von

**Führungsleitsätzen**

**Zielen** oder

**konkreten Maßnahmen**

(im Auswertungsworkshop oder –gespräch)

**Information des Kollegiums**

über Ergebnisse und Konsequenzen,

aber Schwerpunktsetzungen, keine einzelnen Daten

## Arbeitsauftrag: Gruppenarbeit zum Feedback

**Skizzieren Sie in Kenntnis der vorliegenden Ergebnisse (s. Auswertungsbericht im Anhang) einen möglichen Auswertungsprozess für die Schule.**

*Hinweis:* Diese Schule hatte im Vorfeld keine Verfahrensschritte für den Auswertungsprozess und die Rückmeldung ans Kollegium verabredet.

Schulformbezogene Gruppen  
Zeit: 25 Min.

Anschl. Reflexion im Plenum

## Bsp. für Teil des Auswertungsberichts (IQES)

### Zusammenstellung der wichtigsten Ergebnisse des Feedbacks für einen Schulleiter

Aufgrund der Durchschnittswerte der Rückmeldungen sind die fünf ausgeprägtesten Stärken und Schwächen zusammengestellt.

Stärken Item Nr.		Durchschnitt		Schwächen Item Nr.		Durchschnitt
17	unterstützt Ideen für gemeinschaftsbildende Aktivitäten (Feiern, Rituale, gemeinsame Sportaktivitäten etc.).	3,6		13	lässt auch eigenes Verhalten in Frage stellen.	2,3
21	Der SL bzw. die SL'n bezieht mich in bedeutsame Entscheidungen, die mich betreffen, mit ein.	3,6		14	ermutigt mich, Kritik offen anzusprechen.	2,4
28	Die Lehrpersonen informieren sich selber aktiv (Hol-Prinzip).	3,6		31	Die Themen der Teamsitzung sind für mich relevant.	2,6
11	kritisiert sachlich und angemessen.	3,6		29	Der SL bzw. die SL'n sorgt dafür, dass die Sitzungen ergebnisorientiert und zeitökonomisch ablaufen.	2,7
24	begründet Entscheidungen sachlich nachvollziehbar.	3,6		15	nimmt Kritik ernst.	2,8

#### Antwortkategorien des Fragebogens:

fast nie = 1    selten = 2  
häufig = 3    fast immer = 4

#### Zu den Durchschnittswerten:

höchster zu erreichender Wert: 4

## verwendete Literatur

*Altrichter/Messner/ Posch*: Schule evaluieren sich selbst, Seelze 2004

*Buhren*: Selbstevaluation in Schule und Unterricht, Köln 2007

*Buhren/Rolff*: Personalmanagement für die Schule,

2. erweiterte und überarbeitete Auflage, Weinheim 2009, S. 77-91

*Schley*: Evaluation als Intervention durch Feedback, In: Journal für Schulentwicklung 8/2004, S. 16-25

*Stahl*: Das ideale Feedback-Empfangskomitee – zur Psychodynamik des Feedback-Empfangs, in: Schulz von Thun/Kumbier: Impulse für Führung und Training, Hamburg 2009, S. 105 -126

# Schulleiter/innen als Dienstvorgesezte und Schule leiten im Team - ein Widerspruch?

Hero Boomgaarden  
Schulleiter

# Schulleiterinnen und Schulleiter als Dienstvorgesetzte (1)

- Vorgesetzte oder Vorgesetzter aller an der Schule tätigen Personen
- Dienstaufsicht in laufenden Angelegenheiten
- Einhaltung der dienstlichen Pflichten und Erteilung der dafür erforderlichen Weisungen

# Schulleiterinnen und Schulleiter als Dienstvorgesetzte (2)

Dienstvorgesetzte oder Dienstvorgesetzter ist, wer für beamtenrechtliche Entscheidungen über die persönlichen Angelegenheiten der ihm nachgeordneten Beamten zuständig ist (gilt für Angestellte entsprechend).



# Übertragene Befugnisse

1. Die Erstellung dienstlicher Beurteilungen und die Ausstellung von Zeugnissen, sofern sich dies der Senator für Bildung und Wissenschaft im Einzelfall nicht selbst vorbehält
2. Die Genehmigung von Nebentätigkeiten
3. Die Genehmigung von Urlaub von bis zu 5 Arbeitstagen im Urlaubsjahr
4. Genehmigung von Dienstreisen

## Vorteile

- ortsnahe Entscheidungen und größere Sachnähe
- vereinfachte Abläufe
- bessere Planbarkeit
- Zuwachs an Durchsetzungsfähigkeit

# Problemfelder

- größere Abhängigkeit
- mögliche Willkür
- personelle Entscheidungen und Verantwortung „vor Ort“
- und, und ...
- Rollenwechsel

# Lösungsansätze

Schulleiterinnen und Schulleiter als Dienstvorgesetzte haben:

- die Erwartungen und Befürchtungen der Anspruchsgruppen reflektiert
- Strategien zum Umgang mit eigenen und fremden Erwartungen entwickelt
- sich in dem psychodynamischen Spannungsfeld positioniert
- Grundsätze für ihr Handeln als DV formuliert

## Doch ein Widerspruch?

Schulleiter als Dienstvorgesezte mit den  
beschriebenen Kompetenzen

und

Schule leiten im Team –

passt das zusammen?

# Teamarbeit ist in der eigenständigen Schule unabdingbar

- Aufgabenfülle ist von Einzelpersonen qualitativ und quantitativ nicht zu bewältigen!
- Egal ob als SL-Gruppe oder als Tandem
  - Teamarbeit ist produktiv!

## Auszug aus der Beschlussfassung der Senatorin für Bildung und Wissenschaft Bremen zur Funktionsstellenstruktur öffentlicher Schulen

„Die Leitungsverantwortung in den Schulen muss den neuen qualitativen Anforderungen an jede Schule entsprechen. Deshalb ist das **Funktionsstellenraster** für die öffentlichen Schulen in der Trägerschaft der Stadtgemeinde Bremen an die Strukturen des neu geordneten Schulsystems anzugleichen.“

## In der Begründung zur Qualifizierungsmaßnahme für Jahrgangseleitungen als Teil des Mittleren Schulmanagements heißt es:

„Erfahrungen zeigen, dass die erfolgreiche Führung mittlerer und großer Organisationen und Betriebe nicht nur eine professionelle Leitung (möglichst im Team), sondern auch eine mittlere Managementebene erfordert, ... um die Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung und die Umsetzung innovativer Maßnahmen zu optimieren“.



## Auszüge aus dem Funktionsstellenraster für eine Oberschule/ein Gymnasium:

### **Schulleitung**

- Schulleiter/-in
- Didaktische(r) Leiter/in / Stellvertreter-in
- Leiterin des Zentrums für unterstützende Pädagogik
- Oberstufenleiter/-in

### **Mittleres Schulmanagement**

- 5-6 Jahrgangseleitungen
- Bis zu 6 Fachsprecherinnen (Ermäßigungsstunden)

Das leitende Strukturprinzip ist das der horizontalen  
Gliederung in „Jahrgangseleitungen“

# Besonderheiten des Schulleitungsteams

- Das Schulleitungsteam ist in der Schule „Vorbildteam“
- Die Mitglieder stehen in der Regel fest
- Es geht weniger um Teambildung als um Teamentwicklung

# Teamarbeit in der Leitung ist produktiv

- Reflektierte Arbeitsteilung, Delegation und Verantwortungsübernahme – und auch Erreichbarkeit
- Unterschiedliche Begabungen und Talente
- Entlastung, Psychohygiene
- Kollegiale Beratung

Aber: SL behält immer die Gesamtverantwortung – und ist die letzte Entscheidungsinstanz in der Schule!

# Teamarbeit braucht Raum und Zeit

- Teamarbeit kostet Zeit, bevor sie Zeit erbringt (gute Investition mit hoher Rendite)
- Zeit und Unterstützung für **Teambildung** muss den Teammitgliedern gewährt werden (gemeinsame Zielsetzung)
- Teamarbeit braucht feste Strukturen und Pflege
  - Regelmäßige Sitzungstermine
  - Klare Ablaufregelungen (Leitung, Rollenverteilung, Protokoll)
  - Strategiesitzungen – auch einmal außer Haus

# Aufgabenarten der Schulleitung

- Entscheidungen der vorgesetzten Behörde, die in der Schule umgesetzt werden müssen
- Entscheidungen, die ausschließlich beim Schulleiter liegen und auch liegen müssen, (z.B. Personalentscheidungen)
- Entscheidungen, die delegiert werden können
- Entscheidungen, bei denen eine kollegiale Beratung sinnvoll ist (z.B. Jahresterminplan)

# Teamarbeit oder Arbeitsteilung?

Im Schulleitungsteam erfolgt die Klärung des Charakters der Aufgaben. **Teamarbeit** ist unabdingbar bei:

- Strategischen Aufgaben
- Veränderungsprozessen, die die Mitwirkung der ganzen Schulleitung voraussetzen
- Feedback
- Kommunikation von „Leitung pur“

**Arbeitsteilung macht Sinn bei:**

Routineaufgaben, klar definierten Aufgabenbereichen

# Klärung des Teamverständnisses

## 1. Einvernehmliche Klärung über den Charakter der Zusammenarbeit :

- Was verstehen wir unter Teamarbeit?
- Welche Erwartungen haben wir an die Teamarbeit?
- Welche Ziele verfolgen wir mit ihr?
- Wie versteht der Schulleiter/die Schulleiterin ihren/seinen besonderen Status?

## 2. Aufgabenklärung

- Was wollen wir gemeinsam bearbeiten, was arbeitsteilig?
- Was delegiert der Schulleiter/die Schulleiterin an wen?
- Klare Aufgaben-/ Stellenbeschreibungen für die SL-Mitglieder

# Teamarbeit und Delegation

## Voraussetzungen für eine erfolgreiche Delegation:

- die Aufgabe berührt nicht den Dienstvorgesehenenstatus
- die Aufgabe ist klar beschrieben
- die Zeitressource für die Erledigung der Aufgabe ist vorhanden
- die Delegation ist gegenüber dem Kollegium kommuniziert
- die Delegation hat Bestand, d.h. der Schulleiter/die Schulleiterin funkt nicht in den delegierten Aufgabenbereich hinein



# Aufgabenverteilung - Kriterien

- Kernaufgaben der jeweiligen Funktion
- gleichmäßige Verteilung des Aufgabenvolumens
- besondere Fähigkeiten/Begabungen nutzen
- Prestigecharakter/Außenwirkung von Aufgaben beachten
- Zeitliche Verteilung im Schuljahr
- Synergie-Effekte in der Überschneidung einzelner Aufgaben
- Bei welchen Aufgaben sind 4 Augen und Ohren besser als 2?
- Leitungsaufgaben? Delegation an Kollegen möglich?

# Subjektiv, aber nicht unwichtig

## Leitungsaufgaben,

- die ich bisher wahrgenommen habe, aber gerne abgeben würde
- die ich gerne zusammen mit einem anderen Leitungsmitglied übernehmen würde
- die danach verteilt werden sollten, wer sie am besten ausfüllen kann
- die bisher noch von niemandem wirklich übernommen worden sind

# Schulleiter/innen als Dienstvorgesezte und Schule leiten im Team

- kein Widerspruch!!!

# Zielvereinbarungen

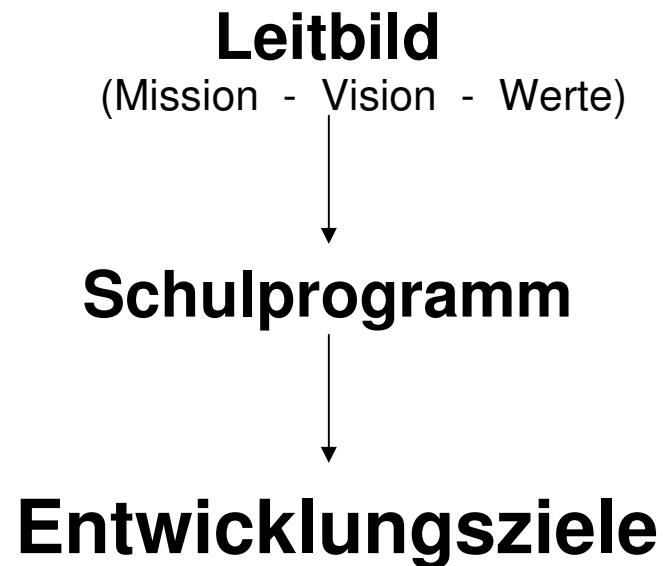
**Hero Boomgaarden**  
**Schulleiter**  
**Christa Watermann**  
**Schulleiterin**

## Abgrenzung zu Mitarbeitergesprächen

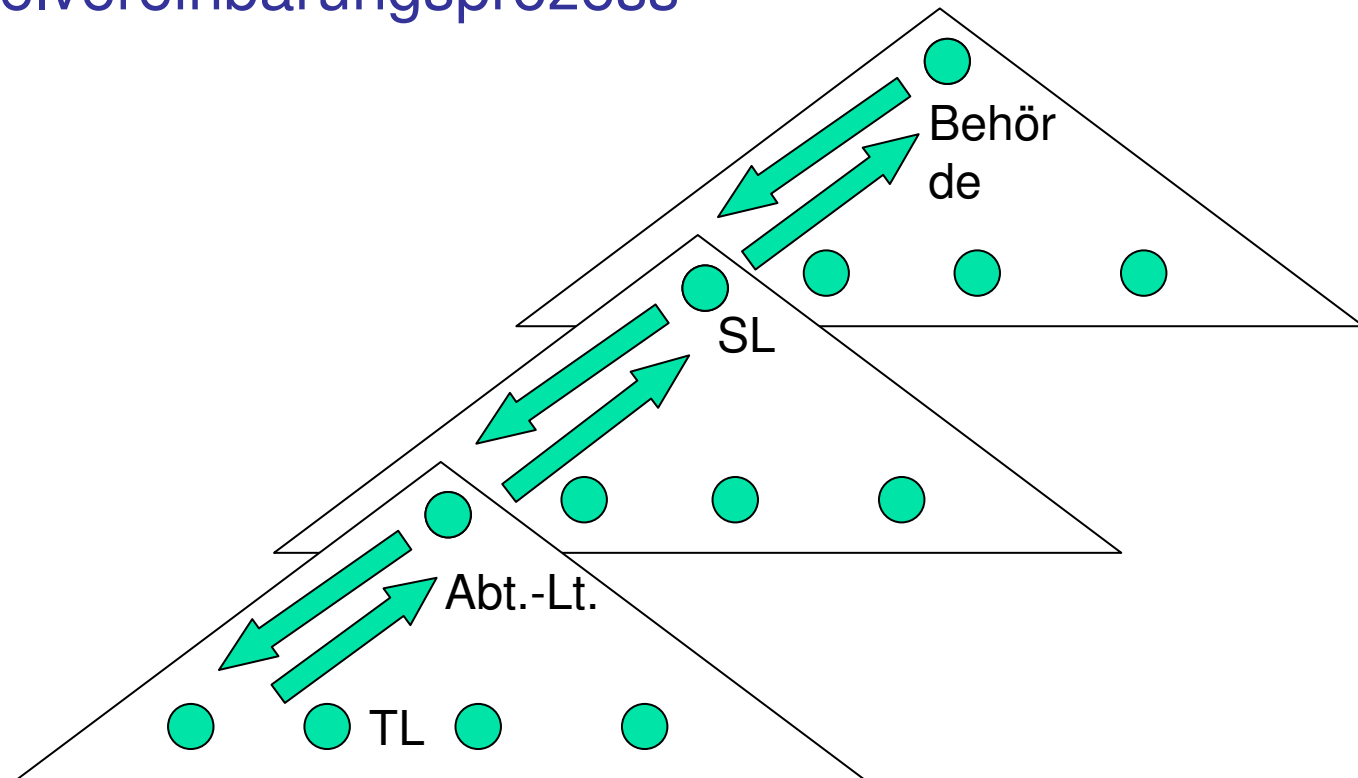
Bei **Zielvereinbarungen** steht die **Sache** im Vordergrund (schulische Entwicklungsziele)

Bei **Mitarbeitergesprächen** steht die **Person** und ihre Entwicklung im Vordergrund

# Zielvereinbarungen auf der Grundlage schulischer Entwicklungsziele

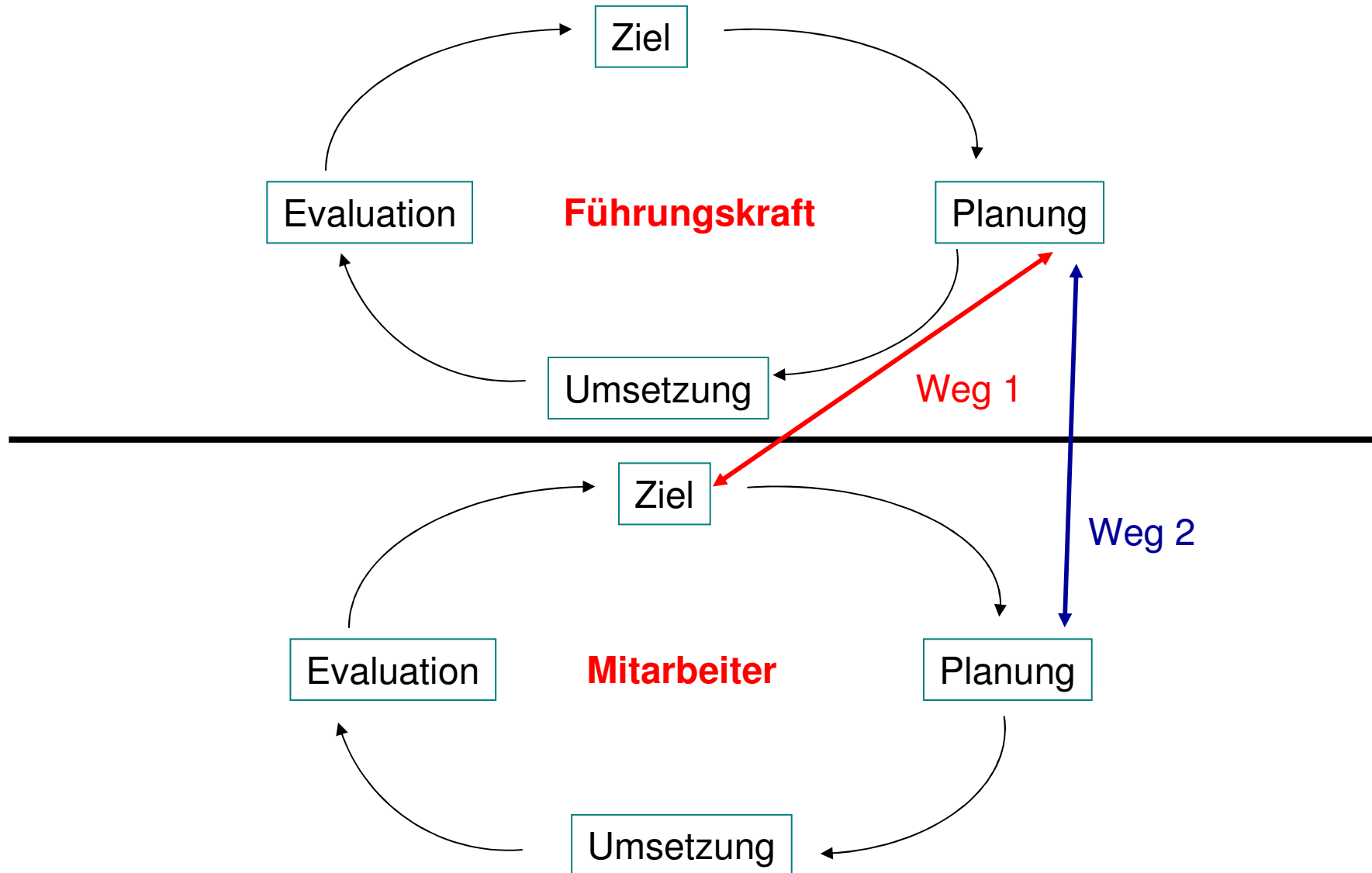


## Zielvereinbarungsprozess



Gesamtsystem mit Blick fürs Ganze  
Versus  
Partikularinteressen und Detailkenntnisse

# Managementkreis Führungskraft und MA





## Managementkreis Führungskraft und MA

### Weg 1 – Zielvereinbarung

Ziele können nur frei vereinbart werden, wenn Spielräume bestehen!

Es gibt Ziele, die einfach durchgereicht werden. (Zielvorgabe –  
ACHTUNG: Motivationsverlust)

### Weg 2 – Planungsvorgaben

Führungskraft gibt Mitarbeitern Weg und Ziel vor.

ACHTUNG: Das Problem des Scheiterns liegt bei der Führungskraft.

# Anforderungen an Ziele

Sie müssen sein:

- S**pezifisch
- M**essbar
- A**ktivierend
- R**ealistisch
- T**erminiert

## Was unterscheidet ein Ziel von einer Maßnahme?

Das **Ziel** beschreibt, was erreicht werden soll.

**Maßnahmen** sind das, was getan werden muss -  
konkrete Handlungsanweisungen, um das Ziel zu erreichen.

Im Zielvereinbarungsgespräch werden die Weichen für das  
nächste Schuljahr gestellt, sie sollten deshalb von beiden  
gut vorbereitet werden

## Vorbereitung und Planung der Führungskraft

- Termin vereinbaren
- Gespräch vorbereiten – dabei **Ziele** des Schulprogramms / der Fachgruppe im Blick haben
- Zeit für Gespräch einplanen (mind. 60 Min.)

## Vorbereitung und Planung von FKL/ AL

- **Rückblick:**  
Wurden die eigenen Ziele erreicht?  
Wo lagen Stolpersteine?  
Was war hilfreich?
- Wie ist die **aktuelle Arbeitssituation im Team/**  
in der Jahrgangsgruppe/ im eigenen  
Aufgabengebiet?  
Welche **Ziele** sollen zukünftig erreicht werden?
- Welcher **Unterstützungsbedarf** besteht?

## Ablauf des Zielvereinbarungsgesprächs

- **SL** erläutert Gesprächsablauf und Bedeutung der ZV
- **Gemeinsame Rückschau** auf Ziele und Ergebnisse des Vorjahres
- **FKL/AL** definiert **Ziele** aus seiner Sicht unter Beachtung der übergeordneten Team- bzw. FK- Ziele
- **SL** gleicht diese mit eigenen Vorstellungen ab



aber die Wahl der **Maßnahme** liegt in der Verantwortung des MA

## Ablauf des Zielvereinbarungsgesprächs

- Definieren von Messgrößen der Zielerreichung
- Klärung von Unterstützungsbedarf
- **Vereinbarung von Zielen**  
ggf. im Kompromiss, **schriftlich festgehalten** (SMART)  
der Gesprächspartner, nicht der Schulleiter sollte den Entwurf schreiben
- anschließend einigen sich beide auf eine gemeinsame Fassung
- Kopie der Vereinbarung für beide Gesprächspartner

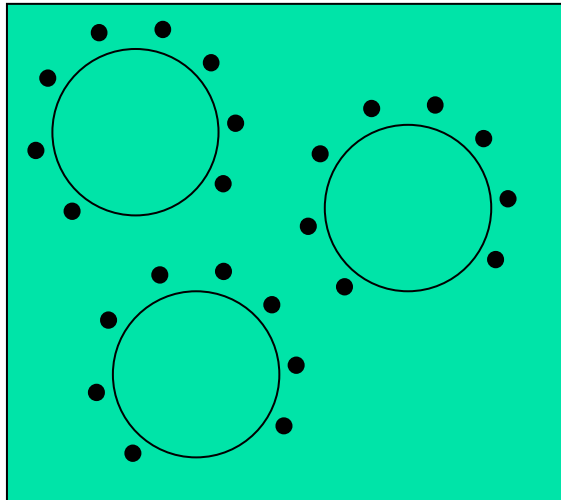
## Zum Abschluss: kurze Rückmeldung

- Wie habe ich das Zielvereinbarungsgespräch (ZVG) und meinen Gesprächspartner empfunden?
- Was hat mir geholfen?
- Was hätte ich mir anders gewünscht?
- Vorschlag/Vorschläge für das nächste ZVG

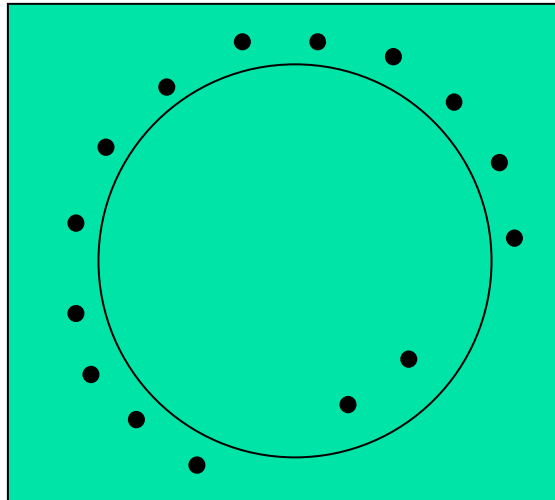


# Simulationsspiel zu Zielvereinbarungen

## 1. Vorbereitung (individuell)



## 2. Spiel zu Dritt



## 3. Auswertung im Plenum

1. Beobachter
2. Schulleiter/in
3. Fachleiter

Quelle: Rolff

## Hinweise zur Durchführung von ZVG

**Setting:** ausreichend Zeit (60 Min. min.), störungsfreier, angenehmer Raum

### **Die/der Durchführende sollte beachten:**

- Gutes, aufmerksames Zuhören, Steuern über Fragen
- Nonverbale Signale bewusst wahrnehmen (Körperhaltung, Augenkontakt)
- Erst beschreiben, dann bewerten
- Bemühen um Anerkennung der Personen und der Leistungen
- Kritik nicht als Vorwurf formulieren
- Maximal 2-3 Ziele
- Das Gespräch vertagen, wenn die Situation zu emotional belastet wird oder ein größerer Konflikt entsteht

# Normen professioneller Gespräche

## Die Gesprächspartner

- beziehen sich auf konkrete Daten/Fakten
- verletzen den Anderen nicht
- sprechen in Ich-Botschaften
- verteidigen sich nicht im Sinne von Rechtfertigungen
- stellen bei Unklarheiten Rückfragen
- melden Gefühle zurück, die durch das Verhalten des Nehmers ausgelöst werden

***Interpretationen erfolgen gemeinsam und bilden die Grundlagen für Konsequenzen***

## *Simulationsspiel zum Zielvereinbarungsgespräch*

### **Aufgabenstellung für die Schulleiterin bzw. den Schulleiter**

Im folgenden Rollenspiel sind Sie Frau Neumach, die Leiterin einer Oberschule. Sie bewegt schon lange die Idee, die Fachkonferenzen zu aktivieren. 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 stattfinden.

Unter den zwei Lehrpersonen, die sich bei Ihnen aus diesem Anlass gemeldet haben, befindet sich zu Ihrer Freude auch Herr Riese. Er ist seit kurzer Zeit Vorsitzender der Fachgruppe Mathematik.

Lesen Sie bitte den beiliegenden Text (Situation der Fachkonferenz Mathematik) durch und bereiten Sie sich auf das Gespräch vor. Überlegen Sie sich, was und wie Sie dies mit Herrn Riese besprechen werden. Aus dem Gespräch sollen konkrete Zielvereinbarungen resultieren.

Sie haben ca. 20 Minuten Zeit zur Vorbereitung.

Für das anschließende Zielvereinbarungsgespräch haben Sie ca. 20 Min. Zeit.

## *Simulationsspiel zum Zielvereinbarungsgespräch*

### **Aufgabenstellung für den Vorsitzenden der Fachkonferenz Mathematik Herr Riese**

Sie sind seit kurzem Vorsitzender der Fachkonferenz Mathematik und haben einen Termin mit Ihrer Schulleiterin Frau Neumach für ein Zielvereinbarungsgespräch, zu dem Sie sich freiwillig gemeldet haben.

Lesen Sie bitte den beiliegenden Text (Situation der FK Mathematik) 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 resultieren. Auch wenn Sie sehr kritisch sind, sollten Sie in jedem Fall offen für Zielvereinbarungen sein.

Sie haben ca. 20 Minuten Zeit zur Vorbereitung.

Für das anschließende Zielvereinbarungsgespräch haben Sie ca. 20 Min. Zeit.

## *Simulationsspiel zum Zielvereinbarungsgespräch*

### **Zur Situation der Fachkonferenz Mathematik**

Bisher tagt die Fachkonferenz jeweils einmal zu Beginn des Halbjahres und bespricht lediglich Organisatorisches. Dabei gibt es inhaltlich einigen Handlungsbedarf. Die Abschlussarbeiten sind in den vergangenen drei Jahren schlecht ausgefallen.

Außerdem konnte die Parallelarbeit im 8. Jahrgang, die seit zwei Jahren schulintern geschrieben wird, in zwei Klassen nicht gewertet werden und musste dort wiederholt werden. Einige Lehrkräfte machen sich dafür stark, dass freiwillige Vergleichsarbeiten in Zukunft gar nicht mehr geschrieben werden, denn sie finden die notwendigen Absprachen lästig.

Die Mehrzahl der Lehrkräfte arbeitet für sich. Gespräche über Arbeitsmethoden und der Austausch von Materialien finden nicht systematisch statt. Wenn es dazu kommt, ist dies eher zufällig auf beiläufige Pausengespräche im Lehrerzimmer zurückzuführen.

Eine Gruppe von Lehrkräften, darunter alle, die erst seit kurzer Zeit eine Planstelle an der Schule haben, tauscht regelmäßig ihre Erfahrungen und Materialien aus dem Unterricht aus. Sie würden dies gern verbindlich auf alle Fachlehrkräfte ausweiten.

Die Schulleiterin ist nicht Mitglied der Fachkonferenz.

## *Simulationsspiel zum Zielvereinbarungsgespräch*

### **Aufgabenstellung für die Beobachter:**

Gleich wird von zwei Seminarteilnehmern/innen in einem Simulationsspiel Ein Zielvereinbarungsgespräch durchgeführt.

1. Lesen Sie bitte die anliegende Situationsbeschreibung im Fach Mathematik gut durch. Bitte überlegen Sie sich Beobachtungskriterien für das Gespräch.
2. Im Anschluss an das Gespräch geben Sie dem Schulleiter/der Schulleiterin ein Feedback.

*(Feedbackregeln beachten:*

*Einverständnis für Feedback holen, Feedback: kurz, knapp, klar)*

### **Zeitlicher Ablauf:**

1. Die Beobachter achten auf die Zeit. Das Gespräch sollte ca. 20 Min. dauern.
2. Danach sind 10 Min. Zeit für Feedback und anschließenden Austausch in der Gruppe vorgesehen.

## *Simulationsspiel zu Zielvereinbarungen in Trios*

### **Arbeitsauftrag:**

1. Bereiten Sie sich auf Ihre jeweilige Rolle im Simulationsspiel vor (20 Min.).
2. Anschließend führen Schulleiterin und Lehrkraft das Zielvereinbarungsgespräch (ca. 20 Min.).
3. Danach geben die Beobachter der Schulleiterin ein Feedback, anschließend Austausch in der Gruppe (max. 10 Min.)

Die Beobachter achten auf die Zeit.