

Ziele formulieren und Indikatoren bestimmen

Grundbaustein der Selbstevaluation

Zu Beginn eines jeden Vorhabens gilt es, sich Ziele zu setzen. Sich zu fragen, was man erreichen möchte und wie man erkennen wird, ob man diese Ziele erreicht hat, ist ein Grundbaustein jeglicher Selbstevaluation. Die folgenden Informationen sind als erste Hilfestellung für diesen Schritt gedacht und bieten Anregungen für die Ableitung von Zielen, ihre Formulierung und die Bestimmung von Indikatoren bzw. Anzeichen dafür, inwieweit die gesteckten Ziele erreicht wurden.

Zur Ableitung von Zielen ist es sinnvoll, sich die Ausgangslage, die aktuelle Situation vor Augen zu führen und ggf. Einigkeit darüber herzustellen, welche Bereiche als veränderungsbedürftig angesehen werden. Aufgrund einer systematischen Stärken-Schwächen-Analyse, bei der möglichst viele Sichtweisen zum Tragen kommen sollten, können dann Ziele abgeleitet werden – die Kommunikation über die Ausgangslage und die gemeinsame Vereinbarung von Zielen ist dabei nicht eine lästige Hürde auf dem Weg zur eigentlichen Arbeit, sondern selbst schon ein wertvoller Schritt.

Bei der Zielformulierung ist wichtig: Ein Ziel ist nicht zu verwechseln mit einer Aktivität oder Maßnahme zur Zielerreichung, sondern beschreibt einen Zustand. Ein Beispiel: Ein Innovationsteam in einer Schule stellt bei der Analyse von Stärken und Schwächen fest, dass viele Kolleg/-innen sich als Einzelkämpfer erleben, ungern Zeit im Lehrer/-innenzimmer verbringen und mit der Stimmung dort eher unzufrieden sind. Darauf basierend formuliert das Team als ein Ziel: „Im Kollegium wird ein wertschätzender Umgang miteinander gepflegt“ (und nicht: „Wir führen eine Fortbildung zur kollegialen Zusammenarbeit durch“).

Für die Zielformulierung kann man sich an folgenden Leitlinien orientieren:

- Das Ziel ist positiv formuliert
- Das Ziel ist sinnvoll und motivierend
- Das Ziel ist realistisch und erreichbar
- Das Ziel kann durch aktive Handlungen erreicht werden
- Das Ziel ist konkret und messbar
- Das Ziel bestimmt die Vorgehensweise, seine Erreichung liegt in der Verantwortung derjenigen, die es sich gesetzt haben
- Das Ziel ist zeitlich determiniert

Bisweilen werden diese Anforderungen an die Zielformulierung auch kurz und knapp mit dem Akronym „SMART“ zusammengefasst – es lohnt sich, die eigenen Ziele in Hinblick darauf durchzugehen und ggf. zu korrigieren.

Zielformulierung: SMART	
S	Spezifisch
M	Messbar
A	Aktionsorientiert
R	Realistisch
T	Terminiert

Unter Umständen verbergen sich hinter einem Ziel mehrere Teilziele, die dann gesondert formuliert werden sollten. Selbstverständlich gilt es bei mehreren Zielen, Prioritäten zu setzen und ggf. zwischen MUSS- und KANN-Zielen zu unterscheiden.

Indikatoren bestimmen

Erst wenn die Ziele präzise und positiv formuliert werden, können die Indikatoren bestimmt werden. Indikatoren (Anzeiger) sind messbare Anzeichen dafür, inwieweit das Ziel erreicht wurde. In der Regel gibt es für jedes Ziel eine ganze Reihe von Indikatoren. Für das oben genannte Beispiel könnte dies so aussehen:

Ziel <i>Was möchten wir erreichen?</i>	Indikator <i>Woran können wir erkennen, dass wir das Ziel erreicht haben?</i>
Im Kollegium wird ein wertschätzender Umgang miteinander gepflegt.	Lehrer/-innen sind gern im Lehrer/-innenzimmer. Lehrer/-innen schätzen die Atmosphäre im Lehrer/-innenzimmer. Lehrer/-innen fragen sich gegenseitig nach ihrer Arbeit. usw.

Nach diesem Schema kann für jedes Ziel nach konkreten Indikatoren gesucht werden.

Autorin: Kirsten Schroeter