



Elke Döring-Seipel
Maria Seip
(Hrsg.)

Arbeiten mit Zielen

Innovative Wege zur Professionalisierung
von Lehrerinnen und Lehrern

Elke Döring-Seipel
Maria Seip
(Hrsg.)

Arbeiten mit Zielen

Innovative Wege zur Professionalisierung
von Lehrerinnen und Lehrern

Verlag Julius Klinkhardt
Bad Heilbrunn • 2019

k

Das diesem Buch zugrundeliegende Vorhaben wurde im Rahmen der gemeinsamen „Qualitätsoffensive Lehrerbildung“ von Bund und Ländern mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01JA1505 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Dieser Titel wurde in das Programm des Verlages mittels eines Peer-Review-Verfahrens aufgenommen. Für weitere Informationen siehe www.klinkhardt.de.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet abrufbar über <http://dnb.d-nb.de>.

2019.n. © by Julius Klinkhardt.

Das Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Foto Umschlagseite 1: khak / shutterstock.

Druck und Bindung: AZ Druck und Datentechnik, Kempten.

Printed in Germany 2019.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem alterungsbeständigem Papier.

ISBN 978-3-7815-2343-2

Inhaltsverzeichnis

Einleitung 7

Teil A – Theoretische Grundlagen

1 Ziele als zentrales Moment in Lern- und Entwicklungsprozessen 15
Elke Döring-Seipel und Maria Seip

2 Zielbezogene Erfolgsfaktoren als Gelingensbedingungen
 effektiver Zielarbeit 45
Maria Seip und Elke Döring-Seipel

3 Bedeutsame Personenmerkmale als Gelingensbedingungen
 effektiver Zielarbeit 63
Maria Seip und Elke Döring-Seipel

4 Das Arbeiten mit Zielen fördern und fordern 77
Maria Seip und Elke Döring-Seipel

Teil B – Arbeiten mit Zielen in unterschiedlichen Lernkontexten

Anwendungsbereich: Lehrerbildung und phasenübergreifende Angebote

5 Entwicklungsplan und Stufenmodell – zwei Reflexionsinstrumente
 für das Arbeiten mit Zielen im Rahmen der Lehrerbildung 115
Anne Frey

6 Studieneingangsphase: Professionalisierungsprozesse anstoßen
 (Projekt BASIS)..... 139
Elke Döring-Seipel und Maria Seip

7 Entwicklungsziele für die Praxisphasen im Lehramtsstudium
 setzen und realisieren 154
Elke Döring-Seipel und Maria Seip

8 Schaffen individualisierter Räume in der zweiten Phase
 der Lehrerbildung 174
Josephina Barba, Heike Damm-Pestel und Alexander Kraus

9 Individualisierte Ausbildung von Lehrkräften im Vorbereitungsdienst –
 Gespräch mit Kai Kramer-Knell, Studienseminar GHRF Fritzlar 197
Elke Döring-Seipel

Anwendungsbereich: Schule und Unterricht

10 Lernende bei der Zielarbeit anleiten und begleiten	207
<i>Christoph Maitzen</i>	
11 Mit Kindern an und mit Zielen arbeiten: Partizipation, Zieltransparenz – Zielausrichtung, Reflexionskompetenz in der Grundschule	229
<i>Heike Damm-Pestel</i>	
12 Arbeiten mit Zielen im Rahmen des Selbstorganisierten Lernens anhand eines Arrangements im Physikunterricht	247
<i>Kerstin Most</i>	
13 Was möchtest du für dich erreichen?	271
<i>Katrin Knoche und Doris Ayaita</i>	
 Autor*innenangaben	 285

Einleitung

Stellen Sie sich vor...

- Schüler*innen, die engagiert und motiviert an gemeinsamen Projekten arbeiten.
- Studierende, die Hausarbeiten und Projekte mit eigenen Ideen und Erfahrungen verknüpfen und Inhalte selbstbestimmt wählen möchten.
- Lehrende, die Lernenden helfen, ihre Stärken und Entwicklungsbereiche realistisch einzuschätzen und sie dabei unterstützen Bildungsanforderungen als Möglichkeit wahrzunehmen, ihre eigene (Berufs-)Entwicklung voranzutreiben.

Hinweis: Die Lektüre dieses Buches könnte zu (intendierten) Nebenwirkungen, wie Veränderungs- und Entwicklungsimpulsen führen.

Die Idee zu diesem Band entstand im Rahmen eines Projekts zum Arbeiten mit Zielen in der Lehramtsausbildung, das die Herausgeberinnen von 2016 bis 2018 an der Universität Kassel durchführten. Es war Teil eines umfangreichen Projekts zur inhaltlichen und strukturellen Weiterentwicklung der Lehramtsausbildung an der Universität Kassel (PRONET-Professionalisierung durch Vernetzung), das im Rahmen der gemeinsamen „Qualitätsoffensive Lehrerbildung“ von Bund und Ländern aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert wurde und weiterhin gefördert wird.

Das Projektziel, konkrete Angebote für Lehramtsstudierende zu schaffen, die diese ermutigen und ermächtigen sollten, ihre berufliche Kompetenzentwicklung stärker selbst in die Hand zu nehmen, führte uns – die Herausgeberinnen – zu dem Thema Ziele. Ziele sind für alle Kontexte bedeutsam, die sich mit Lernen und Lehren, mit Entwicklung und Professionalisierung beschäftigen. Sie bilden eine Art Kristallisationspunkt, auf den sich Motivations- und Lernpsychologie (insbesondere neuere lernpsychologische Konzepte), Entwicklungspsychologie der Lebensspanne sowie Professionalisierungs-, Beratungs- und Coachingansätze gleichermaßen beziehen. Ziele motivieren, sie geben Orientierung, sie zeigen eine Richtung für Lern- und Entwicklungsprozesse auf, legen ein Niveau für angestrebte Ergebnisse fest und steuern somit Lern- und Veränderungsprozesse.

Leser*innen, die mit Schule und Unterricht vertraut sind, werden an dieser Stelle möglicherweise einwenden, dass es sich hierbei keineswegs um neue Erkenntnisse

handelt und dass Ziele, spezifiziert als Lernziele, lange Zeit eine bedeutende Rolle in der Didaktik gespielt haben, bevor die Festschreibung von curricularen Lernzielen durch die Idee der Kompetenzorientierung abgelöst wurde. Dieses Konzept der curricularen Lernziele entstammt einer input-orientierten Denkweise, die eine möglichst präzise Beschreibung von „Lerninhalten“ und eine exakte Definition von zu erreichenden Zielen als Ergebnis von Lernaktivitäten verlangte. Lernziele wurden von den Lehrkräften für jede Unterrichtseinheit festgelegt und bildeten Ausgangspunkt und Referenzrahmen für deren Unterrichtsplanung.

Ziele, so wie sie in den Beiträgen dieses Bandes verstanden werden, sind demgegenüber konsequent vom Lernenden aus gedacht. Es soll gezeigt werden, dass im Zeichen neuerer Lern- und Professionalisierungskonzepte die Beschäftigung mit Zielen keineswegs obsolet geworden ist, sondern an Bedeutung eher noch gewonnen hat.

Ausgangspunkt ist die Grundidee, dass eigenverantwortliches Lernen und Entwicklung in der Schule aber auch während der weiteren Ausbildung und Professionalisierung von Lehrkräften nur funktionieren kann, wenn Lernende Gelegenheit bekommen, sich Gedanken zu machen, wohin sie möchten und ihre eigenen Ziele definieren können, für deren Erreichung sie sich einsetzen und Verantwortung übernehmen. Individualisierte und selbstgesteuerte Lernprozesse, die in Schule und Lehramtsausbildung zunehmend an Bedeutung gewinnen, benötigen Ziele als steuerndes und regulierendes Element. Ziele, die von Lernenden gewollt, als verbindlich betrachtet und als handlungsleitend akzeptiert werden, setzen jedoch voraus, dass Lernende in die Zielsetzung einbezogen werden. Der gute Wille, Lernende stärker zu beteiligen, reicht dazu nicht aus, vielmehr müssen sie behutsam – nach und nach – an das Arbeiten mit Zielen herangeführt werden, sie müssen Gelegenheit bekommen, mit Unterstützung eigene Ziele zu finden und zu definieren und sie müssen befähigt werden, die Realisierung von Zielen eigenständig zu regulieren. Allgemeiner gesprochen geht es hier um Ausbildung und Stärkung von Selbstentwicklungskompetenzen, die ein nachhaltiges Lernen und eine aktive Mitgestaltung der eigenen Kompetenzentwicklung erst ermöglichen. Eigenverantwortlich Lernende, so wie sie im Lehramtsstudium, spätestens aber in der zweiten Phase der Lehramtsausbildung gefordert sind, setzen eben diese Kompetenzen voraus.

Für angehende Lehrkräfte in der ersten und zweiten Ausbildungsphase sind Kenntnisse, Erfahrungen und Kompetenzen in der Arbeit mit Zielen in doppelter Weise bedeutsam, da sie sie einerseits benötigen, um ihre eigene professionelle Entwicklung voranzutreiben und aktiv mitzugestalten und andererseits, um in ihrer zukünftigen Tätigkeit Schülerinnen und Schüler bei der Arbeit mit Zielen anleiten, unterstützen und professionell begleiten zu können.

Um das Arbeiten mit Zielen, das Prozesse der Zielfindung und -setzung, der Zielrealisierung und Ergebnisbewertung umfasst, soll es in den Beiträgen dieses

Bandes gehen: Möglichkeiten, wie Lernende in Schule und Lehramtsausbildung an das Arbeiten mit Zielen herangeführt werden können, sollen ausgelotet und – nach einer theoretischen Einführung – durch Praxisbeiträge aus unterschiedlichen Schulstufen und den beiden Phasen der Lehramtsausbildung illustriert werden.

Für die Praxisbeiträge konnten Autorinnen und Autoren gewonnen werden, die ein breites Spektrum von beruflichen Kontexten im Rahmen von Lehrerbildung und -tätigkeit abdecken. Vertreten sind Lehrkräfte aus Primar- und Sekundarstufe, Dozent*innen aus der universitären Lehrer*innenausbildung und Ausbilder*innen aus der zweiten Phase der Lehramtsausbildung. Auf diese Weise entstand eine Vielfalt von Ideen und Ansatzpunkten zum Arbeiten mit Zielen, die – so hoffen wir – Anregungen und Impulse für die eigene Arbeit bieten und zum Ausprobieren und Weiterdenken ermutigen.

Die Praxisbeiträge zeigen eindrucksvoll, wie im Unterricht sinnvoll mit Zielen gearbeitet werden kann und wie schon Grundschulkindern zu Zielentwicklungs- und -umsetzungsaktivitäten angeregt werden können. Andererseits werden gerade in der Arbeit mit erwachsenen Lernenden auch Schwierigkeiten deutlich, die dann entstehen, wenn Lernenden Verantwortung für ihre Lern- und Kompetenzentwicklung im Rahmen ihrer beruflichen Ausbildung übertragen wird und wenn sie eingeladen sind, berufliche Entwicklungsziele selbst zu definieren und selbstreguliert zu verfolgen. Auch dieser letzte Punkt spricht für eine frühzeitige Anbahnung von Kompetenzen zum Arbeiten mit Zielen schon während der schulischen Laufbahn von Kindern und Jugendlichen.

Der vorliegende Band gliedert sich in einen theoretischen und einen Praxisteil. Der erste Teil erläutert in vier Kapiteln die theoretischen Grundlagen für die Arbeit mit Zielen, der zweite Teil umfasst mit insgesamt neun Kapiteln Praxisbeiträge zum Arbeiten mit Zielen in unterschiedlichen Lernkontexten.

Der theoretische Teil beginnt mit einem Kapitel, das sich der Relevanz von Zielen für Lernen und (professionelle) Entwicklung widmet. Es soll gezeigt werden, wie Ziele und Zielkonzepte in unterschiedlichen theoretischen Diskursen aufgefasst werden und welche Rolle sie bezogen auf Motivation und Lernen, Entwicklung und Professionalisierung, Wohlbefinden und Coaching respektive Beratung spielen.

Im zweiten und dritten Kapitel werden auf der Basis von Ergebnissen und Erkenntnissen aus Motivations- und Zieltheorien Gelingensbedingungen identifiziert, die für eine erfolversprechende Arbeit mit Zielen relevant sind. Das zweite Kapitel konzentriert sich auf Gelingensbedingungen, die sich auf den Prozess der Zielsetzung und Zielplanung beziehen und stellt damit Grundlagenwissen zur Verfügung, das notwendig ist, um selbst erfolgreich mit Zielen arbeiten zu können und um Lernende bei der Zielarbeit sinnvoll anleiten und unterstützen zu können.

Im dritten Kapitel liegt der Schwerpunkt auf den persönlichen Voraussetzungen, die zum Gelingen von Zielsetzungs- und -realisierungsprozessen beitragen. Diese persönlichen Voraussetzungen für gelingende Zielarbeit müssen ebenfalls entwickelt werden und können durch Lehrende gefördert und unterstützt werden. Hier knüpft das vierte Kapitel an, das den theoretischen Teil abschließt und ein Spektrum von Möglichkeiten zur Unterstützung auffächert. Didaktische Methoden, Impulse zur Selbstreflexion und Aspekte der Lernberatung helfen, den verschiedenen Anforderungen im Zielprozess erfolgreich begegnen zu können.

Der anschließende Praxisteil vermittelt einen Eindruck, wie das Arbeiten mit Zielen praxisnah in verschiedenen Lernkontexten in Lehramtsausbildung und Schule gestaltet und umgesetzt werden kann.

Der Praxisteil beginnt mit einem Beitrag von *Anne Frey*, die zwei Reflexionsinstrumente für das Arbeiten mit Zielen im Rahmen der Lehrerbildung vorstellt, die eingesetzt werden können, um Personen bei der Zielfindung und bei der Zielumsetzung zu unterstützen. Die Instrumente können in beiden Phasen der Lehramtsausbildung und in der Weiterbildung von Lehrkräften eingesetzt werden und mit Lernangeboten zu verschiedenen Inhalten im Rahmen der Lehrkräfteaus- und -weiterbildung verknüpft werden.

Es schließen sich zwei Beiträge von *Elke Döring-Seipel* und *Maria Seip* an, die sich auf das Arbeiten mit Zielen im Lehramtsstudium beziehen und die zeigen, wie die Auseinandersetzung mit professionsbezogenen Entwicklungszielen zu Beginn des Studiums angestoßen werden kann, um dann im weiteren Verlauf des Studiums vertiefend fortgeführt zu werden.

Zwei Beiträge von *Josephina Barba*, *Heike Damm-Pestel* und *Alexander Kraus* und *Kai Kramer-Knell* aus der zweiten Phase der Lehramtsausbildung runden diesen, auf die Lehramtsausbildung bezogenen Themenblock ab. Sie loten Möglichkeiten und Schwierigkeiten aus, im Zuge der Individualisierung des Ausbildungsprozesses in der zweiten Ausbildungsphase eigenverantwortliches Lernen zu unterstützen und die Lehrkräfte im Vorbereitungsdienst in der Ausbildung an den Studienseminaren mit eigenen (Entwicklungs)-Zielen und selbstgenerierten Vorhaben arbeiten zu lassen.

Die letzten vier Beiträge des Bandes widmen sich dem Arbeiten mit Zielen in Schule und Unterricht.

Der Beitrag von *Christoph Maitzen* beschreibt Möglichkeiten, wie Lernende in der Sekundarstufe bei der Arbeit mit Zielen angeleitet und begleitet werden können, um eigenverantwortliches, selbstreguliertes Lernen zu fördern und stellt Instrumente vor, die Lernende dabei unterstützen, ihren eigenen Lernprozess zu regulieren und erfolgreich zu gestalten.

Heike Damm-Pestel macht in ihrem Beitrag deutlich, auf welche Weise wichtige Grundsteine für die Arbeit mit Zielen und eigenverantwortliches Lernen schon im Grundschulalter gelegt werden können. Anhand von konkreten Unterrichtseinheiten aus dem Deutsch- und Religionsunterricht wird gezeigt, wie Zielfindung mit Grundschulkindern angebahnt und eingeübt werden kann, wie Ziele gemeinsam realisiert und wie Prozess und Ergebnis gemeinschaftlich reflektiert und bewertet werden können.

Kerstin Most berichtet über das Arbeiten mit Zielen im Rahmen einer nach den Prinzipien des Selbstorganisierten Lernens (SOL) gestalteten Unterrichtseinheit zum Physikunterricht in der Sekundarstufe. Es wird aufgezeigt, wie die Arbeit an und mit Zielen in die verschiedenen Phasen, Elemente und Arbeitsformen des Selbstorganisierten Lernens integriert ist und welchen Stellenwert Zielsetzungs-, realisierungs- und Bewertungsprozesse im Rahmen dieses Lernarrangements besitzen.

Den Abschluss bildet ein Beitrag von *Katrin Knoche* und *Doris Ayaita*, der zeigt, wie eine Lehrkraft durch intensive Beobachtung und gute Beratung Lernende unterstützen kann, sich selbst Ziele zu setzen. An einem Fallbeispiel aus der schulischen Beratungspraxis der Autorinnen wird deutlich, wie es gelingen kann, Schüler*innen in die Gestaltung eines Veränderungsprozesses aktiv einzubeziehen und welche entscheidende Rolle selbstbestimmte Ziele der Schüler*innen in diesem Prozess spielen.

Ein letzter Hinweis an Leserinnen und Leser dieses Bandes: Die einzelnen Kapitel des Praxisteils bilden jeweils abgeschlossene Einheiten, die für sich stehen und ohne Kenntnis der vorauslaufenden Kapitel gelesen und verstanden werden können. Querverweise in den Texten geben Hinweise, denen man folgen kann, um bestimmte Themen zu vertiefen. Zusätzliche Materialien wie Arbeitsblätter und -ergebnisse sind in Anhängen an die jeweiligen Kapitel ergänzt. Leserinnen und Leser können – so die Hoffnung der Herausgeberinnen – ihren eigenen Interessen folgend einsteigen und ihren eigenen Weg gemäß ihrer individuellen Ziele durch die Beiträge dieses Bandes finden.

Intentionales Lernen und absichtsvolle Veränderungen brauchen Ziele. Ziele motivieren, orientieren und bilden die Bewertungsgrundlage für erreichte Ergebnisse. Der vorliegende Band zeigt, wie in Schule und Lehrkräfteausbildung mit Zielen gearbeitet werden kann und wie Erkenntnisse der aktuellen Zielpsychologie genutzt werden können, um in der Ausbildung von Lehrkräften Professionalisierungsprozesse anzustoßen und in der Schule eigenständige Lernprozesse von Schüler*innen zu fördern. Im theoretischen Teil werden Zielkonzepte erläutert und Faktoren herausgearbeitet, die zum Gelingen von Zielsetzungs- und -umsetzungsprozessen beitragen. Möglichkeiten zum Arbeiten mit Zielen werden aufgezeigt, die dann durch Praxisbeispiele aus Schule und Lehrkräfteausbildung illustriert werden.



Die Herausgeberinnen

Elke Döring-Seipel, Dr., Diplom-Psychologin, Jahrgang 1955, ist Dozentin an der Universität Kassel mit Schwerpunkt im Bereich der Lehrkräfteausbildung.



Maria Seip, Dr., Diplompsychologin und systemische Schulcoach, Jahrgang 1967, ist seit mehr als 10 Jahren als Dozentin und Trainerin in der Lehrer*innen-Aus- und Weiterbildung tätig.

978-3-7815-2343-2



9 783781 523432