

Führung in der Planung

Ebenso wie das Schulmanagement eigentlich nur die Zusammenhänge von Arbeitsschritten systematisiert, so bedeutet auch Planung lediglich: wer, was, wann usw. tun soll, damit etwas erreicht werden kann. Damit sind Ort und Funktion der Planung im Management-Prozeß angezeigt. Planung ist der zweite (nicht der erste!) Schritt aller vernünftig arbeitenden Menschen - nach der Zielsetzung (Zielvereinbarung).

Ziele geben an, was erreicht werden soll. Die Planung arbeitet aus, wie es am besten erreicht werden kann. Daher kann man nicht planen, bevor nicht geklärt ist, woraufhin sich die Planung ausrichten soll. Die Planung denkt darüber nach und legt fest, welche Wege eingeschlagen werden können, die zum Ziel führen und welche Mittel dazu eingesetzt werden. Im Prozeß der Planung sind, wie auch schon bei der Zielsetzung, häufig Entscheidungen zu treffen, so daß man früher Planung und Entscheidung für das gleiche hielt.

Auf dem Weg zur Realisation von Zielen treten immer wieder Hindernisse oder Risiken auf: Planung ist die systematische Sicherung der Wege zu Zielen. Sie versucht, die Unsicherheiten der Zukunft zu mindern.

In der Literatur¹ werden besonders fünf Prinzipien der Planung genannt, die beachtet werden müssen:

O Prinzip der Vollständigkeit: Bei der Planung sollen möglichst alle Einflußfaktoren berücksichtigt werden. Dazu müssen so viele Informationen wie möglich und nötig bewertet und genutzt werden.

O Prinzip der Genauigkeit: An dieser Stelle entstanden zumeist die Einwände gegen Planung. Das Risiko wurde zur verkappten Formel für pädagogische Freiheit. Das Prinzip Genauigkeit fordert lediglich Sorgfalt in der

Auswahl und Zuverlässigkeit der Planungsfaktoren wie Informationen, Trends, Prognosen usw.

O Prinzip der Kontinuität: Planung muß fortlaufend betrieben werden. Es hat keinen Sinn, nur gelegentlich, also beispielsweise ein Schulfest oder eine Projektwoche zu planen, jedoch die Planung der Finanzen und des Durchführungsaufwands bei der Neuorientierung der Führung in der Schule auszuschließen.

O Prinzip der Flexibilität: Die Planung muß im Interesse der Zielsetzung laufend verändert, das heißt, auf den neuesten Stand gebracht werden. Bei der Zielsetzung fanden wir ein statisches Element: Ziele dürfen nicht zu oft und nicht zu schnell verändert werden. In der Planung finden wir die dynamische Entsprechung zu den „fest“ vereinbarten Zielen.

O Prinzip der Wirtschaftlichkeit: Der Nutzen eines Planes muß zu den Kosten eines Planes in einem vertretbaren Verhältnis stehen. An die Planung und Planbarkeit werden zudem noch immer übertriebene Erwartungen geknüpft, wenn nur Mittel zur Verfügung ständen.

Beispiel: Eine Lehrerkonferenz diskutiert über einen Schülerwettbewerb. Ein Kollege meldet sich freiwillig, dieses Projekt vorzubereiten. Die Konferenz beauftragt ihn, die Vorbereitung des Wettbewerbs bis zu einem bestimmten Termin zu beenden. Der Termin kommt: Die Vorbereitungen sind nicht abgeschlossen. Erst 3 Wochen später erklärt der Kollege auf Anfrage des Schulleiters, er werde bald, etwa in drei bis vier Tagen fertig sein. Eine Woche später rügt die Lehrerkonferenz den Kollegen.

Die Verzögerung kann viele Gründe haben, zum Beispiel persönliche, familiäre Gründe. Es kann aber auch die Motivation fehlen, das Projekt anzugehen.

¹ M. Pausch: Management. Würzburg 1976, S. 45

Vielleicht war der Kollege zwar willig, aber nicht fähig usw.

Die 9 Planungsstufen - Wie?

Auf dem Deutschen Führungskräfte-Kongreß '78 entwickelte H. Voß²

9 Planungsstufen einer strategischen Planung, die auch für die Planungsvorhaben der Schule von Bedeutung sind; er formuliert in Fragen etwa:

1. Was ist wichtig? Zu ergänzen wäre: Was ist dringend? Hier ist eine Rangfolge der Ziel- und Einflußfaktoren zu finden. Es gibt keine gleichwichtigen Vorhaben in der Schule.

2. Wo stehen wir heute? Hier ist der Ist-Zustand mit einem Stärken- und Schwächenkatalog zu bewerten (nach Zielfeldern geordnet).

3. Was wird morgen sein? Hier muß empfohlen werden, nicht weiter voranzuplanen als unbedingt notwendig, das heißt, keine festen, sondern angepaßten Planungsperioden zu verwenden.

4. Was werden wir mindestens erreichen? In der Zielsetzung soll man bei allem Realismus optimistisch sein. In der Planung entspricht das einem kritischen Pessimismus, weil es auch Aufgabe der Planung ist, mit den Risikofaktoren so hart wie möglich zu rechnen. „Es wird schon nicht so schlimm werden“, wäre eine gefährliche Killerphrase, welche unangenehme Überraschungen programmiert.

5. Wo wollen wir hin? Der Zielsetzungsprozeß gehört eigentlich vor die Planung, er kann aber im Laufe der Planung noch einmal unter den Gesichtspunkten der Operationalisierung und Plausibilität (Erreichbarkeit) wiederholt werden.

6. Wieviel wollen wir erreichen? Hier sind alternative Strategien und Maßnahmen zu formulieren, welche den „normalen“ Fortschritt der Schularbeit sicherstellen.

7. Wie packen wir's an? Das ist die eigentliche Planungsfrage, welche die verschiedenen Planungsvorgänge kybernetisch, das heißt, in ihrer gegen-

² Veröffentlicht in GWI Institut für Wirtschaftsdokumentation, München 1978

seitigen Beeinflussung und Abhängigkeit, zusammensehen muß und integriert zu beantworten hat.

8. *Wie können wir das Erreichen des Planungsziels absichern?*

Folgende Fragen dienen der Sicherstellung der Planung und ihrer Verwirklichung:

- Sind die Ziele klar und definitiv vereinbart?
- Sind die Mitarbeiter motiviert, fähig, kreativ?
- Ist ausreichend Zeit und Geld vorgesehen?
- Sind aus jedem Detailziel die erforderlichen Aufgaben abgeleitet?
- Sind die Risiken und mögliche Störungen pessimistisch genug eingeschätzt?
- Ist die Zielgruppe genau genug bestimmt?
- Ist der Plan übersichtlich und logisch (dargestellt)?
- Sind Kontrollkriterien definitiv genug (Quantität/Qualität/Zeit)?

9. *Erreichen wir das Ziel?* Der letzte Planungsschritt besteht aus der Entwicklung eines Systems von Soll-Ist-Vergleichen, welche eine flexible und schnelle Korrektur der Pläne ermöglichen.

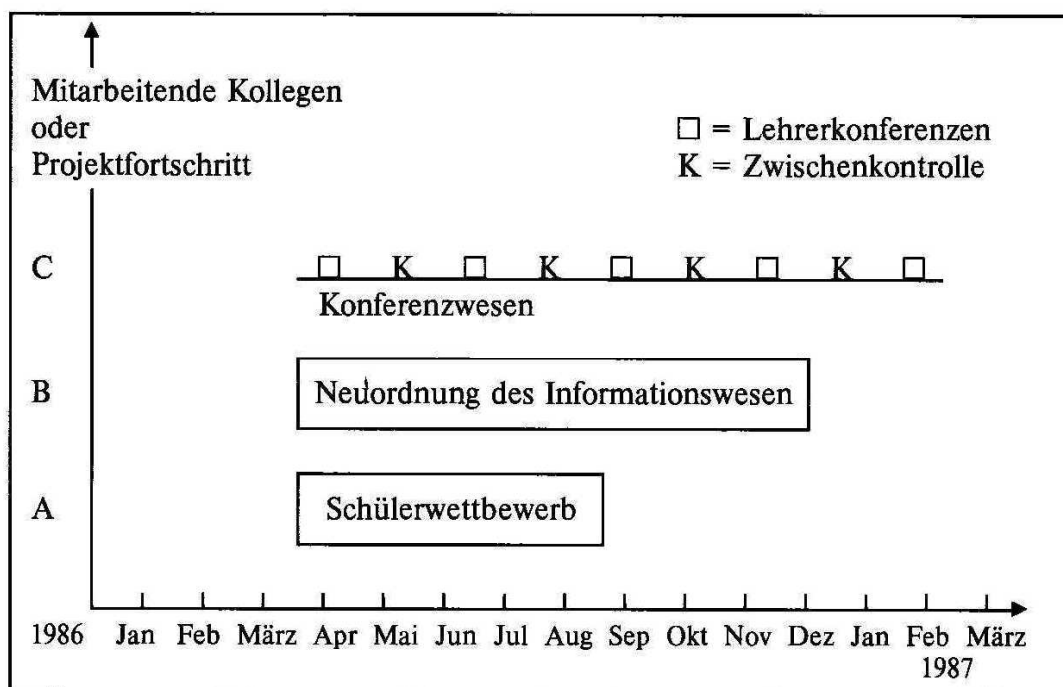
Planungsmittel

Das Balkendiagramm

Dieses Planungsmittel ist besonders für die Darstellung gleichzeitig laufender Projekte in verschiedenen Arbeitsfeldern der Schule geeignet, um die Belastung der Kollegen zu verdeutlichen (vgl. auch G. Braune: Planungstechniken für schulbetriebliche Abläufe. Schulleiter-Handbuch Bd. 7). Ein Projektübersichtsplan (vgl. Kapitel „Projektmanagement“ im Band 40 des Schulleiter-Handbuchs) ergänzt das Balkendiagramm, das sowohl mitarbeiterbezogen als auch sachbezogen (nach Arbeitsgebieten oder Projekten geordnet) verwendet werden kann (vgl. Abb.)

Das Vorschlagswesen

Der Vorschlag, eine Schraube zu ändern, war vor Jahren dem VW-Werk mehrere tausend Mark wert. Die deutschen Unternehmen zahlen jährlich viele Millionen Mark für Verbesserungsvorschläge; noch viel höher sind die dadurch erreichten Einsparungen. Wenn auch in den personalintensiven Dienstleistungsunternehmen, zu denen die Schule gehört, Kostensenkungseffekte nicht so ohne weiteres erzielt werden können, so wird doch generell die Kreativität der Kollegen zu wenig genutzt. Das liegt am Fehlen geeigneter Vorschlagskanäle. Besonders bei der Umsetzung von Zielvorstellungen in Pläne muß stärker auf die Ideen und Vorschläge der Kollegen gezählt werden. Mit Hilfe der Ideenkartei müssen zuerst die Kollegen angeregt werden, ihre eigene geistige Potenz zu steuern.



Beispiel: ein Balkendiagramm

Es sind oft die kleinen Ideen und Anregungen, die für Planung und

Organisation der Schule sehr befruchtend wirken. Auch wenn letztendlich nur wenige Ideen sofort in die Planung einfließen, so ist doch der Kollege in seinem Verantwortungswillen und Willen zur ständigen Weiterentwicklung der Schulorganisation gestärkt. Der Vorschlag zur Verbesserung wird in erster Linie seine eigenen Arbeitsabläufe betreffen. Sie werden aber den anderen Kollegen mitgeteilt, damit auch sie zu Vorschlägen angeregt werden. Für die innerbetriebliche Publikation muß der Schulleiter sorgen, denn die Überwachung eines effektiven Informationssystems gehört zu seinen Führungsfunktionen.

Auf alle Vorschläge muß reagiert werden, wie - das hängt vom Vorschlag ab. Es darf nicht passieren, daß ein Kollege im Lehrerzimmer von einem Vorschlag erzählt, den er dem Schulleiter „schon lange gemacht“ habe, dieser aber bisher nichts habe von sich hören lassen.

Wenn der Vorschlag undurchführbar ist, muß das erläutert und begründet werden. Wenn der Vorschlag erst später verwendet wird, sollte ein entsprechender Hinweis an den „Urheber“ erfolgen. Wenn der Vorschlag rasche Verbesserungen verspricht, sollte er sofort ausprobiert und dem Urheber über die Wirkungen berichtet werden. -

Ein Vorschlag muß auch einen Weg zu seiner Verwirklichung beschreiben: Zeit, Geld, Kosten sollen dem Nutzen gegenüberstehen.

Die Netzplantechnik

Gegenüber den üblichen Planungstechniken bietet die Netzplantechnik einige Vorzüge, weil die Abhängigkeiten innerhalb eines Projektes in der Zuordnung von Vorgängen in Knoten dargestellt werden können.

In der Netzplantechnik werden Kosten, Termine und Kapazitäten in ein System gebracht; somit wird ein Projekt nicht nur in die einzelnen Vorgänge zerlegt, sondern der „kritische Weg“ auch graphisch dargestellt, Ihr Vorteil ist außerdem, daß alle Beteiligten sich jederzeit detailliert informieren können. Allerdings lohnt sich der Aufwand dieser Planungsmethoden nur bei

komplexen Großprojekten, die in einer Schule selten vorkommen, jedoch bei Schulämtern durchaus verwendet werden können. Daher sei hier auf die Spezialliteratur verwiesen.

Planungskonferenz/Planungsgespräch

Diese Planungsmittel haben zum Ziel» daß es auch ohne den Schulleiter -„wie besprochen" - weiterläuft. In der *Planungskonferenz* werden insbesondere Alternativen entwickelt, denn dafür braucht man die Vorstellungskraft des Kollegiums. Im *Planungsgespräch* werden indessen die individuellen Funktionen im Gesamtplan herausgearbeitet werden, dabei wird die Motivation durch folgende Aspekte gefördert:

- O wachsende persönliche Anerkennung durch das Kollegium,
- O das Selbstwertgefühl wird gestärkt,
- O eigene Vorschläge und Ideen einbringen können,
- O selbst Entscheidungen fällen können,
- O physische Stärkung der Verantwortung.

In unserem Beispiel vom Schülerwettbewerb fehlte a) die Zielsetzungskonferenz, b) das Zielsetzungsgespräch, c) die Planungskonferenz, d) das Planungsgespräch. Der Kollege wurde einfach allein gelassen.

Durch Planung führen

Planungen müssen herausfordern und erreichbar sein. Es hat keinen rechten Sinn, das Unmögliche zu verlangen, damit das Mögliche erreicht wird. Auch eine Uhr läuft nicht langfristig zuverlässig, wenn man sie überdreht. Planzahlen müssen Meilensteine sein im Sinne eines Fahrplans und keine Mühlensteine, die einen zu Boden drücken. Nichts ist so erfolgreich wie der Erfolg.

Die Motivation durch die Planung liegt in dem Gefühl, das gesteckte Ziel auch erreichen zu können - gekoppelt mit der Vorstellung, daß es eine echte Leistung gewesen ist, wenn man es erreicht hat. - Man soll also mit der Planung keine Daumenschrauben anlegen. Hängen die Trauben zu hoch, so hört der Fuchs

auf, danach zu springen, selbst wenn sie noch so süß schmecken sollten. Wahrscheinlich ist es die größte Kunst des Schulmanagers, einen Kompromiß zwischen fairer Leistungsplanung einerseits und erreichbarer Zielsetzung andererseits bei seinen Mitarbeitern zustande zu bringen. Weder darf nachher jemand überfordert noch unterworfen sein. Das setzt voraus, daß die Plansätze individuell aufgestellt werden - individuell und der Sache nach; andererseits muß der individuelle Ansatz auch persönlich gesehen werden: ein neuer Mann kann nicht gleich zu Anfang so viel leisten wie ein „alter Hase“. Der Schulleiter ist wie ein Trainer, der dafür sorgt, daß seine Spieler möglichst viel leisten können, ohne überfordert zu sein. Er muß trainieren und fördern durch fordern - aber er darf nicht selber alle Tore schießen (wollen), weil er meint, er könne alles besser.

Andererseits ist Planung nicht Laisser-faire. Es hat keinen Sinn, bei der Planung so vorzugehen, daß jeder einmal formulieren soll, was er sich vorstellt. Bei der Planung bzw. der Leistungs-Zielsetzung ergibt sich ein Ineinandergreifen aus der Zielerwartung einer vorgesetzten Funktion mit der Zielvorstellung des betreffenden Kollegen. Planungen, die wirken sollen, müssen also gemeinsam erarbeitet werden. Dabei darf man sich ruhig in die Haare geraten. Ist aber der Plan aufgestellt, dann gilt er. Dann wird nachher nicht daran herumgezweifelt, ob das wohl alles richtig war, was da geplant worden ist. Es gilt dann sozusagen die konsequente und kompromißlose „Diktatur“ des verabredeten Plans solange, bis der Punkt erreicht ist, an dem er revidiert werden kann.

Führungsgrundsatz für die Planung

Einer der wichtigsten Grundsätze, wenn die Planung nicht nur ein technokratisches Instrument sein, sondern als ein Führungsprinzip wirken soll, besteht darin, daß jeder sich klar macht: Wenn ich will, daß sich jemand für einen Plan persönlich engagiert bzw. sich mit seinem Ziel identifiziert, muß ich ihn an der Aufstellung und Erarbeitung dieses Ziels oder Plans beteiligen bzw. er muß entscheiden, welches Ziel er auf welchem Weg erreichen kann.

Die Planung klingt oft wie ein Code-Wort. Im Grunde genommen handelt es sich nicht um einen, sondern um drei Begriffe: Zielsetzung, Planung und Steuerung.

Die Planung stellt dabei die Wege auf, die zum gesetzten Ziel führen. Dabei ist eine Rückkopplung zwischen Zielsetzung und Planung eingebaut. Die Planung soll sicherstellen, daß das Ziel realistisch gesteckt und erreichbar ist. Andererseits muß auch die Zielsetzung sich einmal der Planung anpassen, wenn sich herausstellen sollte, daß ein anspruchsvolles Ziel auf keinem gangbaren Weg zu erreichen oder nicht so schnell zu realisieren ist. Erhält die Planung von der Zielsetzung her ihre Bestätigung, so ist die Planung nicht mehr allein Entwurf, sondern zur Ausführung beschlossener Fahrplan (operating budget).

In Ausführung der Planung entstehen dann durch die täglichen Ereignisse günstige oder ungünstige Abweichungen. Diese Abweichungen dienen als Signal-System für die Steuerung. Planung und Steuerung gehören zusammen. Statt Steuerung könnte man auch sagen „Controlling“. Natürlich ändern sich die Dinge, und es kommt nicht alles so, wie es geplant war. Dieser Sachverhalt wirkt aber nur dann beunruhigend, wenn man die Steuerung übersieht. Die Steuerung braucht ihre Abweichungen, um Korrekturen richtig zu placieren und zu dosieren.

Im Grunde genommen ist es wie bei einer Reise. Man setzt sich ein bestimmtes Ziel, das man erreichen will; man plant dann den Weg, auf dem man zum Ziel gelangen will. Dabei wäre die Strategie festzulegen - bei einer Reise etwa das Verkehrsmittel (Flugzeug, Bahn, Auto), desgleichen könnte ein Budget der einzusetzenden Kosten oder der zur Verfügung zu stellenden Zeit aufgestellt werden. Zur Durchführung des beschlossenen Plans gilt es dann, das Auto zu steuern. Die Planung ist das Werkzeug, um „Management by Objectives“ zu praktizieren. Sie besteht darin, den Mitarbeitern nicht zu sagen, **wie** sie etwas zu machen haben, sondern mit ihnen zu verabreden, **was** zu erreichen ist.

Kurz- und langfristige Planung

Die langfristige Planung sieht so aus wie eine Art „Sonntagsplanung“. Es ist die Planung der guten Vorsätze - sinngemäß etwa, wie man sich vornimmt, das Rauchen aufzugeben. Kurzfristig raucht man dagegen dauernd. So geht es oft auch in unserer Praxis bei der Planung. Langfristige Planungen pflegt man vor sich herzuschieben. Es reklamiert ja keiner, wenn eine langfristige, strategische Konzeption versäumt worden ist. Die Folge ist tägliches „Management by Happening“ - das Entscheiden nach Hauruck, wie es gerade auf einen zukommt.

Langfristige und kurzfristige Planung ergänzen sich gegenseitig. Die langfristige Planung umhüllt die kurzfristige. So muß in der langfristigen Planung definiert werden, welche Strategien als Weg zu einem bestimmten Ziel eingesetzt werden sollen. Dabei stellt die Planung nicht nur Kapazitäten (Zeit, Geld und Personal) bereit, sondern ordnet auch Methoden den Zielen zu. Während die langfristige Planung die kurzfristige in einen Rahmen setzt, dient die kurzfristige Planung dazu, die langfristige Planung auf dem Boden der Tatsachen zu verankern.