

Abb. 7 Bestandteile des Ziels

Dabei müssen - etwa gegenüber dem Vertreter von Kühlschränken, der in kurzer Zeit möglichst viele Geräte „verkaufen“ soll - gewisse Einschränkungen gemacht werden. Grundsätzlich muß aber gelten: Auch der Schulleiter und sein Kollegium wollen (sollen) Ziele erreichen, sind auf Ergebnisse aus, sonst bleiben sie in den Problemen stecken. Arbeitsziele weisen Richtungen für die Arbeit, sie erst ermöglichen Orientierung, Arbeitseinteilung und bei Erreichen von Zielen auch eine gewisse Befriedigung; gerade sie ist für jeden Menschen von ausschlaggebender Bedeutung, sonst wird er zum Bürokraten, der nur „seine Pflicht erfüllen“ will. Es gibt keine Tätigkeit in der Schule, die nicht bewußt oder unbewußt eine Zielsetzung voraussetzt. Keine Konferenz, kein Gespräch mit Kollegen, Eltern oder Schülern usw. wird nur um ihrer selbst willen durchgeführt, so als ob es nur um einen Job ginge. Auch das meint im Ernst kein Mitarbeiter in der Schule, sondern jeder Lehrer oder Schulleiter verfolgt Ziele. Aber diese Ziele sind häufig verschwommen. Ziele sind, von wenigen Ausnahmen abgesehen, kaum formuliert. Wenn sie aber global oder verschwommen bleiben, führen sie direkt zum Entstehen von Schwachstellen in der Schulleitung und Schulorganisation.

Ein Ziel beschreibt einen Zustand oder einen Wert, der in der Zukunft liegt, eine Vorstellung oder einen Wunsch, wie es künftig sein könnte oder sein muß (vgl. Abb. 7).

Ein Ziel beschreibt eine künftige, wünschenswerte Situation in dreifacher Hinsicht: Was, wann und wieviel soll erreicht werden? Fehlt eines der genannten drei Elemente, dann ist das Ziel unzureichend formuliert und damit unklar. Es büßt damit seine Motivationskraft ein. Wenn eine genaue Vorstellung über das zu Erreichende fehlt, wird auch die Wahl der Methoden und Mittel unsicher.

Schließlich kann ohne Arbeitsziele niemals kontrolliert werden, in welchem Maße was erreicht wurde. - Es genügt nicht, Arbeitsziele allgemein zu bestimmen. Sie müssen so genau gesetzt bzw. vereinbart werden, daß überprüft werden kann,

- wieviel wurde erreicht?    - wieviel wurde nicht erreicht?
- was wurde erreicht?        - was wurde nicht erreicht?
- wann wurde es erreicht? - woher kam die Verzögerung? kurzum:
- warum wurde es nicht erreicht?

### **Aus Zielen erwachsen Aufgaben**

Am Beispiel des Hausbauens läßt sich verdeutlichen, daß Ziele nicht mit Aufgaben zu verwechseln sind: Ein Bauherr will innerhalb von zwei Jahren ein Zweifamilienhaus mit zwei Wohnungen besitzen (die Zieldetaillierung gibt Anzahl, Größe und Schnitt der Zimmer, der Nebenräume, Ausstattung, Dachneigung usw. an). Aus diesem Ziel ergeben sich u.a. folgende Aufgaben: Grundstück kaufen, Finanzierung regeln, Architekt suchen, dann beauftragen, Handwerker suchen, dann beauftragen usw.

In allen Arbeitsfeldern der Schule gibt es Aufgaben. Es gilt aber nicht, Aufgaben zu erfüllen, sondern Ziele zu erreichen. Häufig werden Aufgaben für Ziele gehalten.

Die pädagogische Arbeit war immer schon zielorientiert. Aber sie ist auch - wie andernorts - durchdrungen von subjektiven Vorlieben, Wünschen oder Erwartungen. Wer einmal versucht, die Ziele seiner Arbeit aufzuschreiben, wird eine Reihe ungeklärter Bestimmungsfaktoren entdecken. Bestimmte Zielelemente sind verborgen und kommen erst durch gründliches Überlegen zutage. Außerdem sind in den Zielen vorbewußte oder unterbewußte Elemente enthalten, die auch erst durch eine genauere Analyse zutage gefördert werden können.

Es ist daher nach Wegen zu suchen, welche die Zielbildung erleichtern, rationalisieren und offenlegen. Folgende Hilfsmittel stehen zur Verfügung:

- O Beschreibung und Analyse der eigenen Situation: Zielbildung durch Selbstkontrolle;
- O die Mitarbeiterbesprechung und Konferenz: Zielbildung durch Kommunikation;

O Beschreibung und Analyse von Defiziten (Wünschen, Mängeln) bei bestimmten Gruppen: Zielbildung durch Nutzenklärung; O Studium der Schulmanagement-Literatur, Presse oder anderer Informationsmittel: Zielbildung durch Information.

Das Brainstorming (Gehirnsturm): Für die Zielsuche besonders geeignet ist die Methode des Brainstormings. 5-12 Personen versammeln sich in einem Raum für etwa eine halbe Stunde mit nur einem Ziel: sich möglichst viele neue Ideen zur Lösung eines Problems einfallen zu lassen.

Je konkreter die Problem-Frage formuliert ist, desto besser funktioniert diese Arbeitsweise. Die Frage sollte auf einem großen Blatt allen Teilnehmern vor Augen sein. -

#### Vier Grundregeln des Brainstorming:

1. **Freie Einfälle:** Der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt, Ideen vorbringen, Lösungen vorschlagen.
2. **Quantität vor Qualität:** Es kommt auf die Menge der Einfälle an. Je mehr Ideen produziert werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß unter ihnen eine brauchbare oder die beste Lösung ist.
3. **Kein Urheberrecht:** Es ist erlaubt und sogar erwünscht, daß Teilnehmer die Ideen von anderen aufgreifen, verbessern oder mehrere Ideen zu einem weiteren Vorschlag verbinden.
4. **Kritik verboten!** Entscheidung über Wert, Durchführbarkeit und Umsetzung der Ideen erfolgt getrennt von der Ideenfindung, am besten sogar durch andere Personen. Dieses Hintanhalten der Kritik ist der eigentliche Grundgedanke des Brainstorming (vgl. Charles H. Clark, Brainstorming, München 4. Auf. 1972).

#### Ziele setzen, heißt entscheiden

Die Erarbeitung und Formulierung von Zielen geschieht in einem Vorgang, bei dem Ziele gefunden, beurteilt, ausgewählt und ausgeschieden werden. In der einfachsten Form wird folgender Entscheidungsweg beschrrieben; hierbei folgt grundsätzlich die Zielbestimmung nach der Zielbildung:

**O** Zielvorstellungen und Zielsetzungen müssen vor der Meinungsbildung erarbeitet werden, wie das Ziel zu erreichen sei. Andernfalls verwechselt man Methoden mit Zielen; will man beispielsweise den Kontakt der Kollegen untereinander verstärken (etwa in bezug auf das persönliche Kennenlernen, auf besondere fachliche Fähigkeiten oder individuelle Eigenarten), dann können verschiedene Methoden zur Erreichung dieses Zieles verwendet werden (etwa: ein Betriebsausflug, ein Spielabend, ein gemeinsames festliches Essen, eine Klausurtagung).

- Alle relevanten Tatsachen, die für das Erreichen eines Zieles von Bedeutung sein können, müssen gesammelt und geordnet werden. Wenn es sich um Ziele für eine bestimmte Zielgruppe in der Elternschaft oder eine Fachkollegengruppe handelt, sollte der Schulleiter das mit einer kleinen Gruppe durchführen.
- Das Problem, das eine Zielsetzung hervorruft, muß genau identifiziert werden. Dazu macht man sich am besten den Unterschied klar, der zwischen dem gegenwärtigen und dem künftigen wünschenswerten Zustand (Ziel) besteht.
- Auch die Ursachen für die Entstehung des Problems müssen möglichst genau ermittelt werden. Häufig ergeben sich aus diesem Gedankengang schon wertvolle Hinweise für die Zielsetzung (Lösung des Problems).
- Für jedes Problem gibt es mehrere Lösungen. Daher sollte man sich nicht von vornherein auf nur eine Lösung festlegen, sondern Alternativen erarbeiten.
- Der nächste Arbeitsschritt legt Kriterien (z.B. Kosten, Zeitaufwand, Vorbereitungsaufwand usw.) fest, mit deren Hilfe die Lösungsvorschläge geprüft werden. Dann folgt die Zielentscheidung (= Entscheidung für eine Problemlösung).
- Schließlich müssen bei der Zielverwirklichung die Auswirkungen überwacht werden. Oft merkt man dabei, daß die Kriterien zu eng waren oder überhaupt wichtige Gesichtspunkte fehlten.

Erst durch die Analyse der Arbeitssituation findet man die aussichtsreichsten Ziele und Aufgaben heraus, die besten Möglichkeiten für die Schule und schließlich auch für den persönlichen Erfolg des Schulleiters.

Die Analyse zeigt auch die Mängel der gegenwärtigen Situation. Erst wenn man sie genau kennt, kann man auch etwas zu ihrer Beseitigung tun, bevor größerer Schaden eintritt. So wie die Tragkraft einer Kette immer nur so groß ist wie ihr schwächstes Glied, ist die Leistungsfähigkeit immer nur so stark wie die schwächste Seite in der Situation des Mitarbeiters. Die Analyse liefert das Rohmaterial für die Zielsetzung, laufende Aufgabenbearbeitung und Projektplanung (vgl. Abb. 8). Die Analyse ist ein Hilfsmittel, um das Beste aus der Situation zu machen.

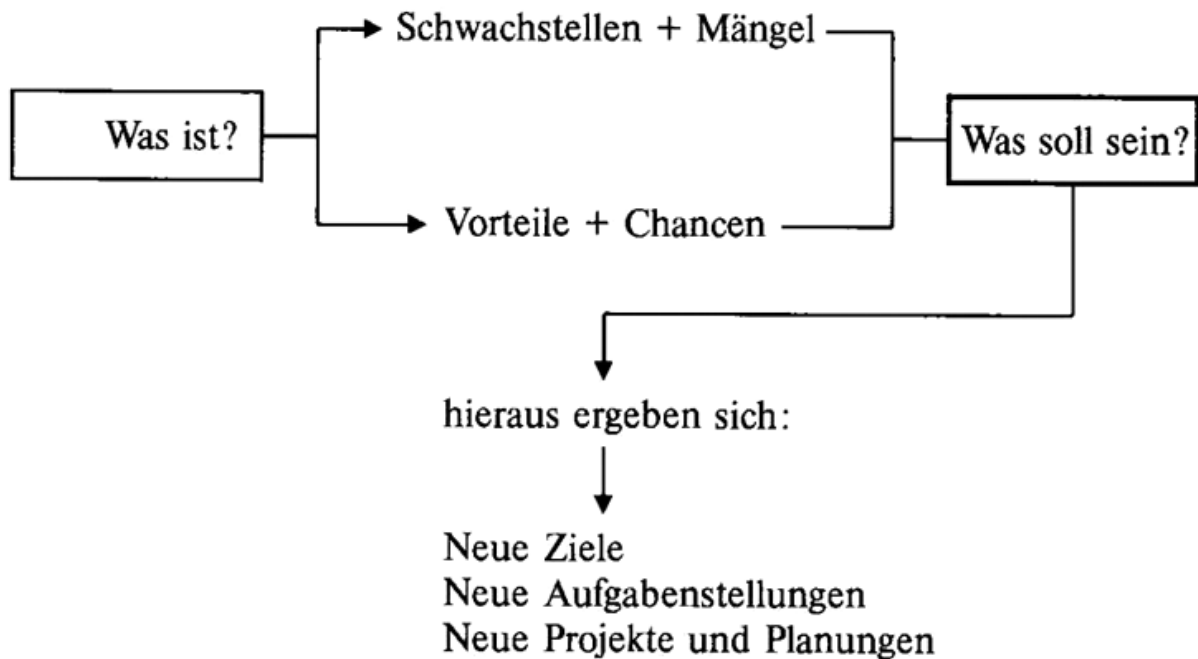


Abb. 8: Analyse der Arbeitssituation

## Die Ordnung der Ziele

Arbeitsziele im Schulmanagement können unter verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet und geordnet werden:

**O Zeit:** Man kann nicht alles auf einmal erreichen. Daher empfiehlt sich die Unterscheidung in

- kurzfristige Ziele: über Tage oder Wochen
- mittelfristige Ziele: über Monate
- langfristige Ziele: über Jahre

Zu den kurzfristigen Zielen gehört zum Beispiel der Bereich der persönlichen Zeitkontrolle (Zeitökonomie) oder die Einführung von hilfreichen Formularen. Auch das Berichtswesen kann kurzfristig verbessert werden (Informations- und Berichtswesen).

Zu den mittelfristigen Zielen gehören die Verbesserung des Konferenzwesens, gewiß auch der Bereich der Mitarbeiterführung oder des Projektmanagements.

Zu den langfristigen Zielen muß der Bereich der pädagogischen Zieldiskussion (nicht der Arbeitstechnik), des Informationswesens und Konfliktorganisation gerechnet werden, weil hier längere Lernprozesse erforderlich sind.

Die Ordnung der Arbeitsziele in einer Schule ergibt eine zeitliche Stufenfolge, die man am besten zeichnerisch darstellt, damit man sie immer vor Augen hat.

**O Richtung:** Dieser Gesichtspunkt ist erforderlich, damit die folgende grundsätzliche Unterscheidung verschiedenartiger Ziele möglich ist:

- Außengeleitete Ziele: Unter diesem Stichwort lassen sich die eigentlichen Ziele der Schule finden. Es sind die Ziele, die sich auf die Glieder der Schule direkt beziehen. Sie können auch als Dienstziele bezeichnet werden. Hierher gehören die Ziele der Fächer, welche hier nicht zu besprechen sind.
- Innengeleitete Ziele: Bei dieser Art von Zielen geht es um die Verbesserung von Führungsstrukturen und Arbeitstechniken. Wir haben es hier vorwiegend mit Organisationszielen zu tun. Innengeleitete Ziele sind Sekundärziele, die der Erreichung von außengeleiteten Zielen dienen.

**O Ursache, Nutzen, Zweck:** In der Management-Literatur wird mit dem Stichwort Ziel häufig auch die Ursache verknüpft, die eine Zielformulierung notwendig macht. Außerdem wird empfohlen, den Nutzen bei Erreichung eines Ziels deutlich zu beschreiben und schließlich den Zweck nicht auszuklammern. So lassen sich also unterscheiden:

- ursachenorientierte Ziele, die rückwärts gewandt sind,
- nutzenorientierte Ziele, die auf die Gegenwart gerichtet sind,
- zweckorientierte Ziele, die vorwärts gewandt sind.

Es gibt keine Ziele ohne Ursache, die dieses Ziel auslösen, und jedes Ziel enthält einen Nutzen, der das Ziel und seine Notwendigkeit begründet.

W. Fuchs<sup>1</sup> empfiehlt ein **Kurzfragenschema vor der Zielsetzung:**

1. **Was soll ich?** (Das ist die Frage nach dem Ziel und dann der genauen Aufgabenabgrenzung.)
2. **Was kann ich?** (Das ist die Frage nach den zur Verfügung stehenden und zu beschaffenden Mitteln.)
3. **Was will ich?** (Das ist die Frage nach den persönlichen Zielen im Verhältnis zu den betrieblichen Zielen und nach den besten Möglichkeiten und der Rangordnung meiner Ziele.)

Anwendung des Kurzfragenschemas:

- Was soll ich? Wie kann die Kontinuität der Arbeitsabläufe in den Funktionen der Schulleitung gewährleistet werden?
- Was kann ich? Welche Personen = Mitarbeiter und Zeiten stehen mir für die Zielerreichung zur Verfügung?
- Was will ich? Zu welchem Schritt entschließe ich mich zuerst? Welche weiteren Maßnahmen werde ich ergreifen?

---

<sup>1</sup> W. Fuchs: Führungs- und Arbeitstechnik. Hamburg o.J.

**O Nutzen:** Besondere Aufmerksamkeit verdient die Bestimmung des Nutzens, der erzielt wird, wenn man Zielsetzungen verwirklichen will. Will man den Nutzen beschreiben, dann trifft man auf mehrere Nutzendimensionen, die für schulische Zielsetzungen so wichtig sind, weil über diese Frage auch die „Dienstleistungsempfänger“ (also die Eltern und Schüler) nachdenken (vgl. Abb. 9).

<b>Nutzendimensionen</b>		
<i>Welchen Schwerpunkt setzen Sie?</i>	<i>Fragen Sie sich:</i>	<i>Zum Beispiel</i>
1 Träger des Dienstes	wer?	Muß es der Schulleiter tun? Sollte es besser ein Lehrer tun?
2 Inhalt	was?	Was bedeutet Führung, Effizienz etc.?
3 Zielgruppe	für wen?	Ist dieser Dienst von besonderem Nutzen?
4 Konzeption	wie	Ist die beste Methode, der beste Weg zur Erreichung des Ziels gewählt oder gibt es bessere?
5 Wirkung	mit welchem Effekt?	Was bewirkt der Dienst im einzelnen? (Folgen des Dienstes)
6 Funktion	wofür?	Für welchen Schulbereich bringt der Dienst welchen Nutzen?
7 Zeit	wann?	Wann muß der Dienst angeboten werden? (Tageszeit, Jahreszeit, Lebenszeit)
8 Anlaß	wo? wozu?	s. o.
9 Ursache	warum?	s. o.

*Abb. 9: Nutzendimensionen*

**Checklist: Forderungen an eine gute Zielsetzung**

1. Keine Schlagworte (z.B. flexibel) verwenden!
2. Verständlich auch für andere formulieren!
3. Nicht zu hoch ansetzen!
4. Begründungszusammenhang herstellen!
5. Nicht Methoden in der Zielsetzung vorgeben!
6. Unterscheiden! Kurz-, mittel-, langfristig
7. Zusammenhang mit anderen Zielen beachten!
8. Ziele gewichten!
9. Nicht zu oft, nicht von „oben“ ändern!
10. Zielgruppe beschreiben!

Aussagekräftige Verben

Einfach, behaltbar, damit motivierend

Erreichbar, prüfbar Nutzen nennen

Bei Zielen bleiben, nicht Aufgaben oder Methoden nennen

Taktik - Strategie Ziel-System!

Zielpyramide!

Kontrolle der Ziele Was will, soll, kann ich?

Bedürfnis - Bedarf

### **Checklist: Forderungen an eine gute Zielsetzung**

- |  |   |
|--|---|
| 1. Keine Schlagworte (z. B. flexibel) verwenden! | Aussagekräftige Verben                                  |
| 2. Verständlich auch für andere formulieren!     | Einfach, behaltbar, damit motivierend                   |
| 3. Nicht zu hoch ansetzen!                       | Erreichbar, prüfbar                                     |
| 4. Begründungszusammenhang herstellen!           | Nutzen nennen   |
| 5. Nicht Methoden in der Zielsetzung vorgeben!   | Bei Zielen bleiben, nicht Aufgaben oder Methoden nennen |
| 6. Unterscheiden! Kurz-, mittel-, langfristig    | Taktik – Strategie                                      |
| 7. Zusammenhang mit anderen Zielen beachten!     | Ziel-System!  |
| 8. Ziele gewichten!                              | Zielpyramide!   |
| 9. Nicht zu oft, nicht von „oben“ ändern!        | Kontrolle der Ziele                                     |
| 10. Zielgruppe beschreiben!                      | Was will, soll, kann ich? Bedürfnis – Bedarf            |

Dementsprechend müssen folgende **Schwierigkeiten bei der Zielformulierung** überwunden werden:

- Ziele werden gelegentlich zu Aufgaben.
- Zielsetzungen enthalten auch Methoden; hier ist zu trennen.
- Das Erreichen von Zielen erscheint mitunter unkontrollierbar.
- Zielsetzungen kommen meist aus der pädagogischen oder verwaltungsmäßigen Abstraktionssprache, daher müssen die Inhalte der Worte geklärt werden, damit sie verständlich sind.
- Manche meinen, nur die ganz großen Zielsetzungen seien dem Auftrag der Schule angemessen; Mut zu kleinen Schritten und kleinen Zielen haben!
- Es besteht oft eine innere Abwehr gegen die Vorgabe von Zielen; sie ist zu überwinden, indem die Kontrollkriterien vereinbart werden.
- Statt Zielsetzungen werden manchmal fix und fertige Durchführungsprogramme erarbeitet, ohne daß die Zielsetzungen geklärt sind.
- Zahlreiche Mitarbeiter sind auf ihre „Lieblinge“ festgelegt; solche Festgelegtheiten auf bestimmte Zielsetzungen dienen oft nur der Selbstbestätigung oder dem „Besitzstand“.