

Führung als Zielsetzung und Zielvereinbarung

Die Diskussion der Zielsetzung und ihre Vereinbarung gehört zu den grundlegenden Maßnahmen zur Verbesserung der Organisationsstrukturen einer Schule. Erst aus einer formulierten Zielsetzung lassen sich Planungsschritte ableiten. Erst aufgrund einer formulierten Zielsetzung und übertragenen Planung lassen sich Aufgaben und Arbeitsabläufe organisieren. Erst aufgrund der formulierten Zielsetzung, der in Planungsschritte übertragenen Ausführung der Ziele und der Organisation von Arbeitsschritten lassen sich Risikofaktoren und Störungsfaktoren bei der Durchführung (Realisation von Zielen) mindern. Und schließlich ist die Kontrolle als Zwillingsschwester der Planung erst aufgrund von Zielsetzungen möglich.

Weil der Zieldiskussion im Schulmanagement weithin ausgewichen wurde, kam es zu einem verbreiteten Unbehagen. Dieses wurde folgendermaßen zum Ausdruck gebracht:

Unbehagen

- Geringe Motivation für die Kollegen, daran zu arbeiten;
- mangelhafte Zeitökonomie;
- Unsicherheit in Zielkonflikten;
- Belanglosigkeit;
- Mißlingen der Aktionen;
- schlechtes Image der Schule;
- Cliquesbildung unter Kollegen;
- Unsicherheit in finanziellen Entscheidungen;
- mangelhafter Zusammenhang der Produktivfaktoren Arbeit, Geld, Zeit, Phantasie, Räume, Einrichtungen usw.;
- Resignation und Mißerfolgs-Motivation;
- Zweifel an den pädagogischen und organisatorischen Möglichkeiten;
- Unklarheiten über den Nutzen des Schulmanagements usw.

Bei Fortbildungs-Veranstaltungen mit Schulleitern und Lehrern wurden u. a. außerdem folgende Äußerungen aufgezeichnet:

vorher

- ich habe nicht genügend Zeit für pädagogische Ziele und Aufgaben
- ich habe zu wenig Zeit für Information und Verarbeitung
- mir fehlen Kollegen, die zusammenwirken
- ich bin allein im Dienst (Isoliertheit)
- eine neue Schule erwartet mich
- ich bin nicht für die Kollegen da, die mich eigentlich brauchen

Nachher

- ich habe ja Zeit, weil und wenn ich Ziele setze, richtig plane, kontrolliere
- ich will meine Kräfte noch besser einteilen;
- meine Ziele schränken mein Informationsbedürfnis ein,
- zugleich wird es stärker geleitet
- ich werde überlegen: welche Kollegen für welche Ziele?
- die Mitarbeiterführung nach Zielen bringt Gespräche/Gemeinsamkeiten
- ich muß Ziele gegeneinander abwägen (Prioritäten setzen);
- ich werde nicht alles auf einmal zu gleicher Zeit wollen
- ich suche mir bewußter einige Kollegen, die mich brauchen;
- ich werde Zielgruppen für meine Führung bilden, z. B. bestimmte Kollegen für eine bestimmte Zeit, bestimmte Klassenelterngruppen für ein Jahr usw.

Spezielle Probleme der Zielsetzungen in der Schule

Gelegentlich trifft man auf die übersteigerte Hoffnung, das Management mit seinen Instrumenten könne die Schwierigkeiten in der Schule sofort beseitigen. Richtig ist, daß von Arbeits- und Führungstechniken sehr viel Hilfe erwartet werden kann, besonders wenn auch ihre Probleme und Lösungsmöglichkeiten richtig eingeschätzt werden. Jeder Grundschrift des Schulmanagements gibt seine speziellen Probleme auf, bietet aber auch Lösungen (vgl. Abb. 2).

Es ist für den Schulleiter und für die Kollegen außerordentlich wichtig zu wissen, woher die Ziele stammen:

- aus der Vorstellung des Kollegen: ich will...
- aus der Vorstellung anderer Kollegen: du solltest, könntest, mußst...
- aus der Institution/Schulaufsichtsbehörde: du mußt und du sollst...
- aus der Tradition der Schule: wir haben schon immer...
- aus Anforderungen der Umwelt (z. B. Eltern): wir erwarten von dir...

Es ist unmöglich, alle Quellen der Zielsetzungen des Schulmanagements immer zusammen zu sehen. Es sind daher vier wichtige Bestimmungsfaktoren zu beachten, welche diese Zielsetzungen entscheidend beeinflussen:

- die Zielsetzungen der Schule als Betrieb
- die persönlich geformten Zielsetzungen der Kollegen
- die individuellen Forderungen der Eltern, welche auch Zielsetzungen des Schulmanagements bestimmen (Bedürfnis)
- das, was Lehrer und Schüler wirklich brauchen (Bedarf)

Bei jedem Mitarbeiter der Schule treffen „betriebliche“ und persönliche Ziele aufeinander (vgl. Abb. 3). - Im „Idealfall“ würden sich beide Zielvorstellungen decken. Dann befänden sich die persönlichen Ziele (b) vollständig im Rahmen aller möglichen schulischen Ziele (a). Damit gäbe es keine Zielkonflikte. Aber so wäre auch die Dynamik des pädagogischen Geschehens abgeflacht.

Grundschrift	Hauptproblem	Lösungshorizont
<i>Zielsetzung</i>	<i>Entscheidung</i> Wie können die Zielkonflikte gelöst werden, die bei der Zielsuche und Zielauslegung auftreten?	<i>Kriterien</i> Kriterien der Zielbewertung finden, Kriterien der Zielsuche vereinbaren, Kriterien für den späteren Soll-Ist-Vergleich absprechen
<i>Planung</i>	<i>Risikofaktoren</i> Wie können die Risikofaktoren mit ihrer erwarteten und unerwarteten Wirkung gemindert, überwunden oder bewältigt werden?	<i>Planungstechniken</i> Welche Planungstechniken stehen für die Schule zur Verfügung? Welche Planungsmittel sind den Zielsetzungen in der Schule angemessen?
<i>Organisation</i>	<i>Arbeitsabläufe</i> Welche Arbeitsschritte sind für den Schulalltag standardisierbar, welche aber nicht? Welche Arbeitsabläufe müssen für Spontaneität für Kritik und Phantasie offengehalten werden?	<i>Stufenplan</i> Die vorhandenen und die neuentwickelten Arbeitstechniken können stufenweise erprobt werden und können mit Hilfe sorgfältiger Beobachtung der Ergebnisse schrittweise verbessert werden.
<i>Durchführung</i>	<i>Störfaktoren</i> Welche Einflüsse und Faktoren sind als Störung, welche sind jedoch als „Bereicherung“ zu bewerten?	<i>Realismus</i> Die Leitlinien des pädagogischen Handelns müssen frei von ideologischen Illusionen formuliert sein. Realismus und eine freundliche, aber ungeschminkte Selbstkontrolle helfen dabei.
<i>Kontrolle</i>	<i>Veränderung der Kontrollkriterien</i> Wie kann eine Veränderung der vereinbarten Kriterien für den Soll-Ist-Vergleich fruchtbar gemacht werden?	<i>Frühzeitige Vereinbarungen</i> Bereits bei der Zielsetzung und Planung müssen die Gesichtspunkte entwickelt <i>und</i> vereinbart werden, nach denen später, d. h. nach der Kontrolle, der Soll-Ist-Vergleich abgewickelt werden muß.

Abb. 2: Grundschriften des Schulmanagements und Lösungsmöglichkeiten

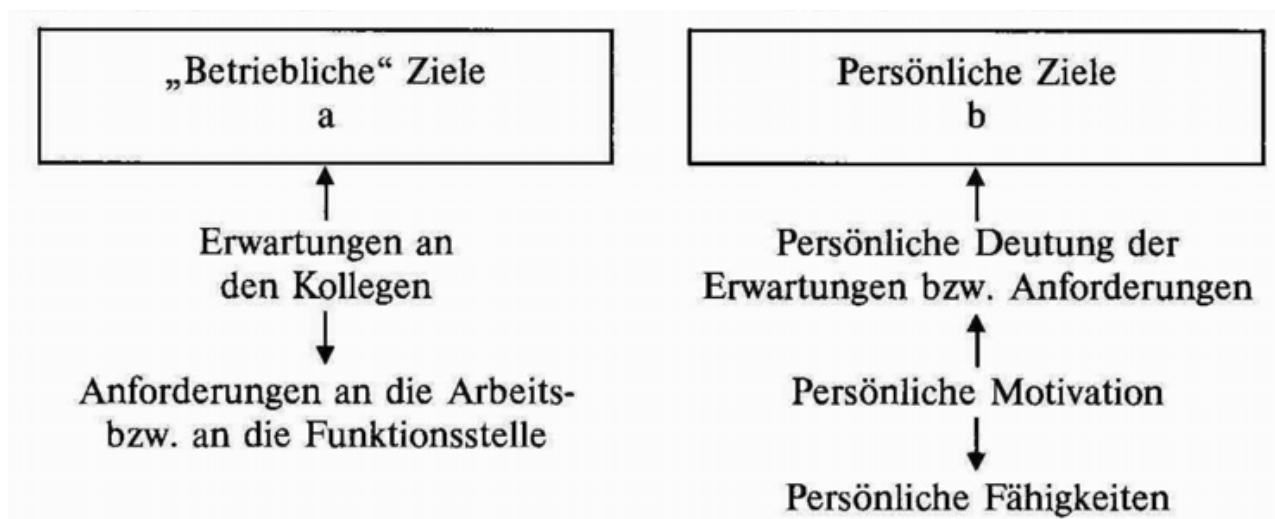


Abb. 3

Es muß das Bestreben des Mitarbeiters sein, diesem Idealfall möglichst nahezukommen. Das geschieht durch Zielvereinbarung, Aufgabendeutung und Kontrolle in bestimmten Abständen.

Die persönlichen Zielsetzungen der Kollegen beruhen auf weltanschaulichen und philosophischen Entscheidungen. Sie entstehen auch durch individuelle Erfahrungen. Die betrieblichen Ziele sind in den Schulgesetzen der Länder verankert und werden durch persönliche Erfahrungen ausgelegt, begrenzt oder erweitert bzw. verkürzt. Diese Spannung zwischen persönlichen Zielsetzungen und den betrieblichen Zielsetzungen der Schule ist erwünscht, ja, sie gehört zu den wertvollen „Produktionskräften“; ihr Tod wäre eine Konzentration auf wenige befohlene Zielsetzungen. Hierin unterscheidet sich der Dienstleistungsbetrieb Schule von anderen Unternehmen: Sie lebt (auch) von der Spannung ihrer Ziele.

Eine uniformierende Gleichschaltung der Zielsetzungen aller Mitarbeiter(innen) ist also nicht wünschenswert und auch nicht möglich. Andererseits verunsichert die Diskrepanz der Zielsetzungen Eltern und Öffentlichkeit. Schule und Schulaufsicht müssen daher darauf achten, daß auch den Außenstehenden (es sind nicht wenige, man weiß es!) klar wird, daß letztlich alle Zielsetzungen einem pädagogischen Generalziel verpflichtet sind und sich nur scheinbar widersprechen. Diesen Zusammenhang in der Öffentlichkeit darzustellen - Widersprüche in einem Zielsystem zusammen zu sehen -, ist Aufgabe der Werbung von Schulen.

Den persönlichen und betrieblichen Zielen steht das Bedürfnis der Eltern gegenüber. Nicht alle pädagogischen Aktivitäten treffen auf das ausgesprochene Bedürfnis der Eltern. Das sieht man beispielsweise beim Besuch von Elternabenden. Das Bedürfnis ist jedoch ein berechtigter Bestimmungsfaktor für pädagogische Zielsetzungen, der nicht übersehen werden darf. Wirtschaftlich gesprochen: Die Schule würde an den Bedürfnissen ihrer „Kunden“ (Eltern und Schüler) vorbei produzieren, wenn

sie die Wünsche oder Forderungen der „Abnehmer“ ihrer Dienstleistungen nicht berücksichtigte.

Aber nicht immer kennen die „Kunden schulischer Dienstleistungen“ ihren wirklichen Bedarf. Dies wird am Beispiel des Trinkers klar: Der Trinker hat das Bedürfnis, Schnaps zu trinken; sein Bedarf ist jedoch eine Entziehungskur. So kann also das Bedürfnis der Schüler nicht ausschließlich die Tätigkeiten der pädagogischen Mitarbeiter leiten. Es besteht ein Spannungsgefüge zwischen Bedürfnis und Bedarf, wie auch zwischen den persönlichen und betrieblichen Zielen.

Worin der Bedarf bestehe, ist in der Pädagogik und schulischen Praxis kontrovers. Diese Frage kann hier auch nicht im Nu beantwortet werden. Dazu bedarf es nach wie vor intensiver Such- und Frageprozesse.

Pädagogische und schulorganisatorische Ziele

Wie ist der Zusammenhang dieser vier Bestimmungsfaktoren pädagogischer und schulorganisatorischer Zielsetzungen sowie Bedürfnis und Bedarf zu finden, wenn doch offensichtlich jeder Faktor von den anderen Faktoren abhängig ist?

Es gibt keine objektivierbaren Fixpunkte, an denen für alle Zeiten in gleicher Weise abgelesen werden könnte, wie der Zusammenhang dieser vier Bestimmungsfaktoren gewonnen werden kann: Das Schulmanagement liefert nur den Rahmen für die Zusammenarbeit aller in Schule und Schulaufsicht tätigen Kräfte, die aber im Miteinander den Ausgleich zwischen persönlichen und betrieblichen Zielen sowie zwischen Bedürfnis und Bedarf selbst gewinnen müssen (vgl. Abb. 4).

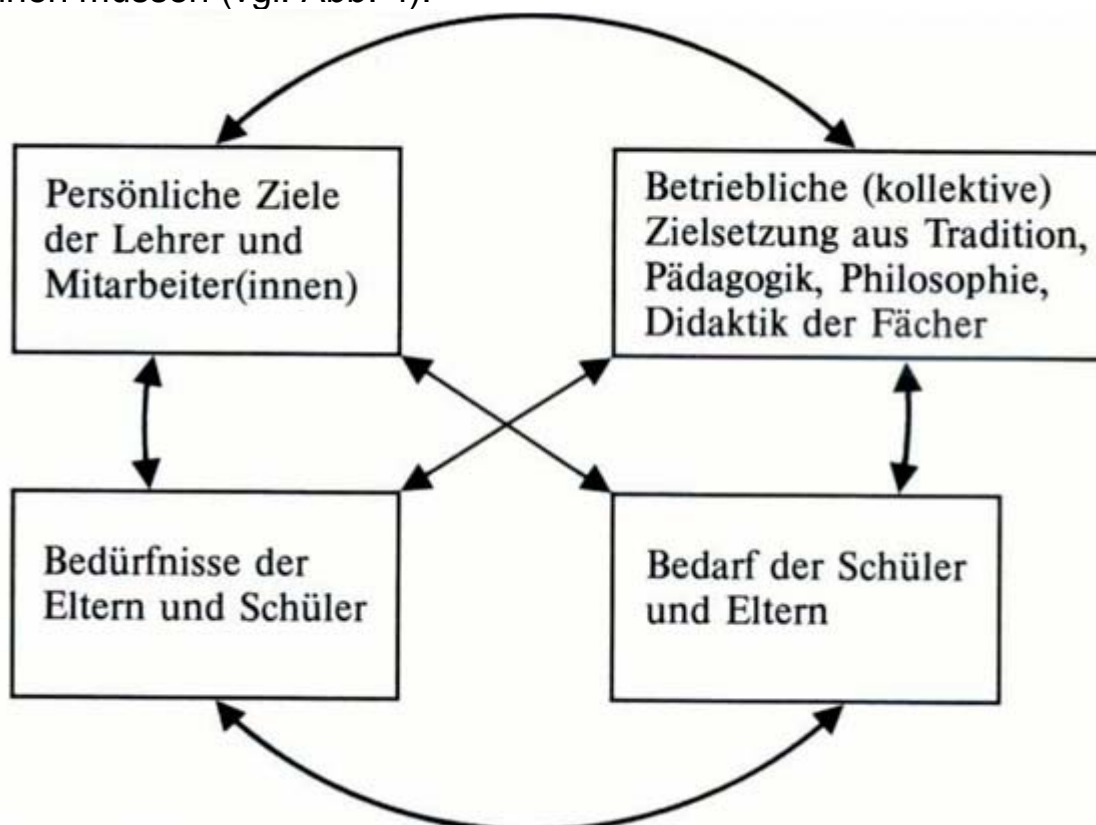


Abb. 4 Interdependenz der Bestimmungsfaktoren von Zielsetzungen im Schulmanagement

Gerade diese Unverfügbarkeit wird von einer geordneten Zielhandhabung der Instrumente des Schulmanagements eher gefördert als durch eine Laisser-faire-Methode, in der allzu oft nicht pädagogischer Geist, sondern menschliche Selbstdarstellung oder pädagogischer Altruismus, die Oberhand gewinnen.

Es gibt Situationen, in denen Zielkonflikte das Kollegium einer Schule sehr stark belasten. Besonders bei der Zielsuche entstehen solche Konflikte, aber auch bei der Entscheidung und bei der Setzung von Prioritäten. Es lassen sich folgende Arten von Zielkonflikten unterscheiden:

- Konflikte zwischen verschiedenen Zielen der Schule
- Konflikte zwischen persönlichen Zielen der Lehrer und übergeordneten bildungspolitischen staatlichen Zielen, die von Parlamenten oder Kultusministerien festgelegt wurden
- Konflikte zwischen Zielen, die von Lehrern mit dem Schulleiter beschlossen wurden und den Begrenzungen durch die Umwelt (vgl. Abb. 6).

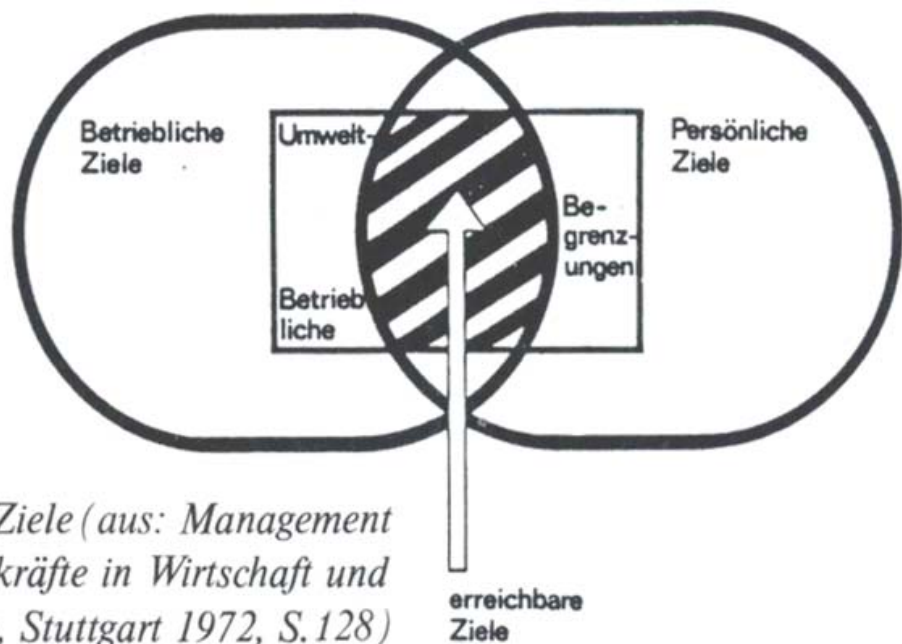


Abb. 6: Erreichbare Ziele (aus: Management für alle Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1972, S.128)

Nachdem die Zielwerte festgelegt sind, müssen die Ziele den Kollegen vorgegeben bzw. mit ihnen vereinbart werden.

Die Kollegen übernehmen die Verpflichtung, die festgelegten Ziele zu erreichen, weil sie bei der Zielsuche und Zielformulierung beteiligt waren. Aber Zielsetzung ohne Zielkontrolle ist nicht sinnvoll. Die Zielkontrolle richtet sich auf die Zielerreichung, nicht auf die Maßnahmebeurteilung. Die Ziele werden in regelmäßigen Abständen überprüft (Zielkorrektur). Die fruchtbaren Momente von Zielkonflikten gehen bei verschwommenen Zieldefinitionen verloren. Eine Korrektur der Ziele ist nicht möglich, ohne daß die Bestandteile des Ziels klar beschrieben wurden.

Ziele erscheinen oft im Gewand von Selbstverständlichkeiten. Ziele sind aber niemals selbstverständlich und enthalten stets eine ganze Reihe ungeprüfter Voraussetzungen und problematischer Implikationen. Gerade sie werden meist erst dann kontrovers, wenn man über ihren Inhalt spricht. Der Nutzen einer klaren Zielformulierung besteht daher stets in der Förderung der Kommunikation der Mitarbeiter einer Schule (innen geleitetes Ziel), die darüber hinaus aber den außen geleiteten Zielsetzungen und ihrer Erreichung dienen werden.

Was sind Arbeitsziele?

Beispiel: Ein Schuljubiläum steht ins Haus. Das Kollegium ist skeptisch und zögert, die vielen Vorbereitungsarbeiten auf sich zu nehmen. - Das Jubiläum bildet einen Anlaß, Ziele für ein Projekt zu suchen.

O Erster Schritt - der Assoziationstest:

Welche Ziele kommen überhaupt in Frage?

Tradition, Vergnügen, Fest, Schüleraktivitäten, Schuldarstellung, Geschichtsdarstellung, Konzert, Theater, Jubiläumszeitung usw.

Hier findet man einen häufig anzutreffenden Fehler bei der Erarbeitung von Zielsetzungen. Es werden lauter Substantive verwendet. Diesen Fehler behebt man nicht dadurch, daß jedem Hauptwort ein Verb zugeordnet wird (etwa: bringen, auslösen, bereiten o. a.).

Ein weiterer Fehler wird hier deutlich: Es werden Aufgaben mit Zielen verwechselt. Welches Ziel haben Schüleraktivitäten, Schuldarstellung, was will die Darstellung der Schulgeschichte bewirken oder was wollen die Lehrer/Schüler mit der Jubiläumszeitung wirklich erreichen? Fest und Vergnügen sind da schon eher „Selbstzweck“.

Im allgemeinen gibt das Ziel einen Effekt an oder einen Zustand, der vorher so nicht gegeben war. Es gibt allerdings auch Zielformulierungen, deren Zweck und Nutzen in Prozeßzielen besteht; dann bildet der Vorgang selbst das Ziel.

O Zweiter Schritt - Operationalisierung von Globalzielen:

Unter Operationalisierung sind im weitesten Sinne alle Überlegungen zu verstehen, die dem genauen Verständnis von Zielsetzungen dienen. Sehr oft bewegen sich Zielsetzungen in abstrakten Sphären und müssen bearbeitet werden, damit sie überhaupt praktikabel sind. Ein Ziel muß so klar beschrieben sein, daß man hinterher auch wirklich prüfen kann, was erreicht wurde. Hierbei treten Sprachprobleme auf, auf die man beispielsweise auch in der Formulierung von Lern- bzw. Lehrzielen trifft.

Ohne Ziele kann keine vernünftige Arbeit getan werden. Auch die Arbeit in der Schule bedarf der Klärung und Festlegung von Zielen.