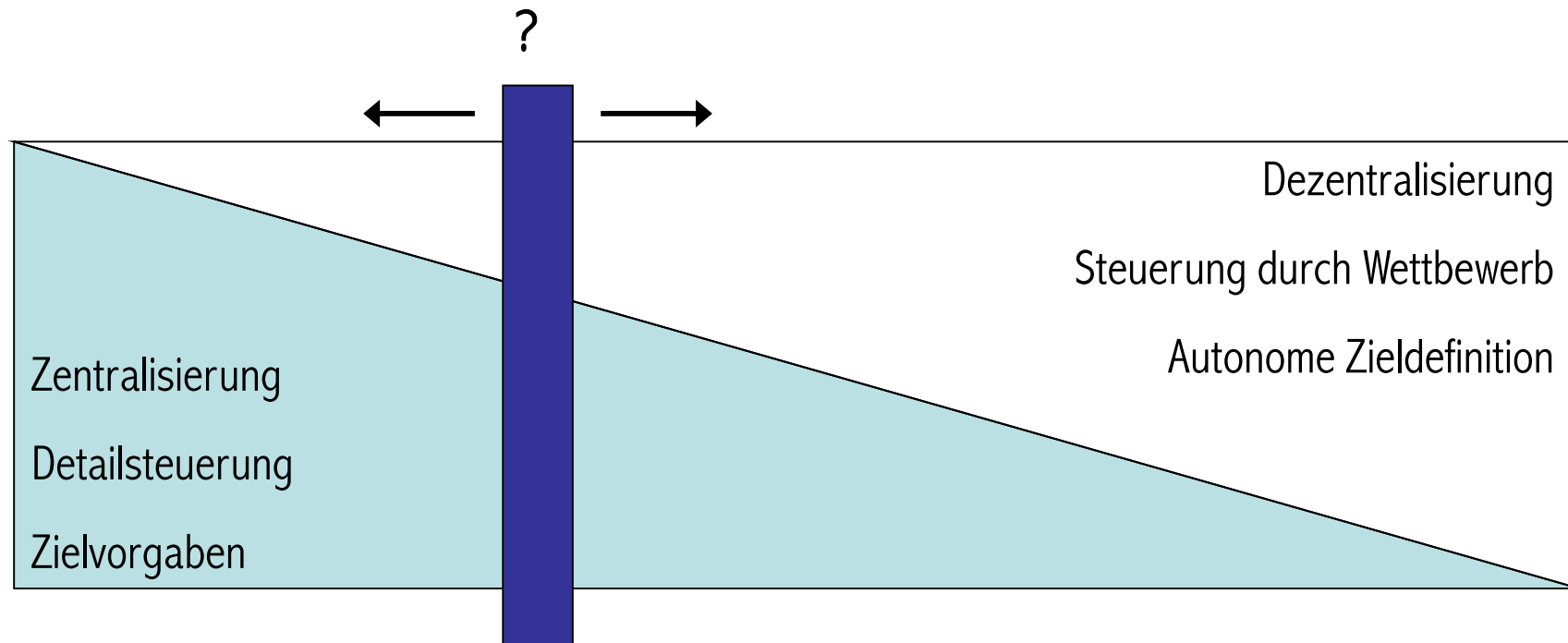


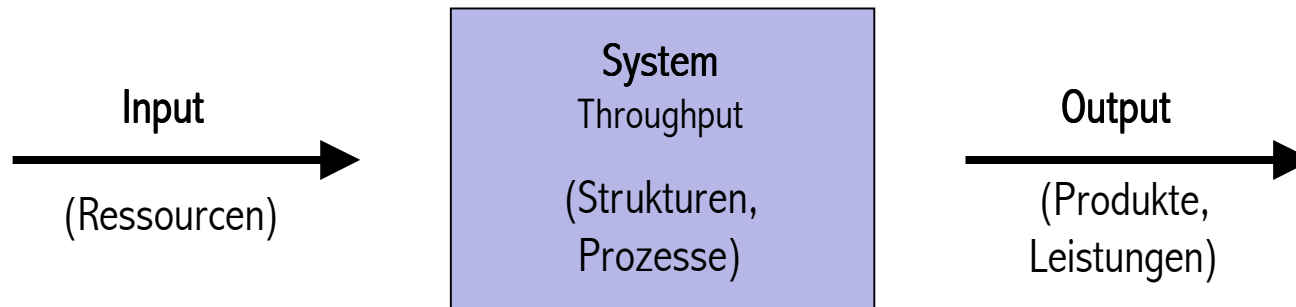
Das Managementkonzept
„Führen mit Zielen und Zielvereinbarungen“
im Schulsystem

November 2010

Schulen zwischen Autonomie und Abhängigkeit



Systemmodell des New Public Management



Zielformulierung

Einerseits: Ein Ziel ...

- ... ist ein Zustand (und kein Prozess)!
- ... wird in einem Satz formuliert!
- ... sollte „SMART“ sein:

Spezifisch (klar und eindeutig)

Messbar

Atraktiv (herausfordernd, motivierend)

Realistisch

Terminiert

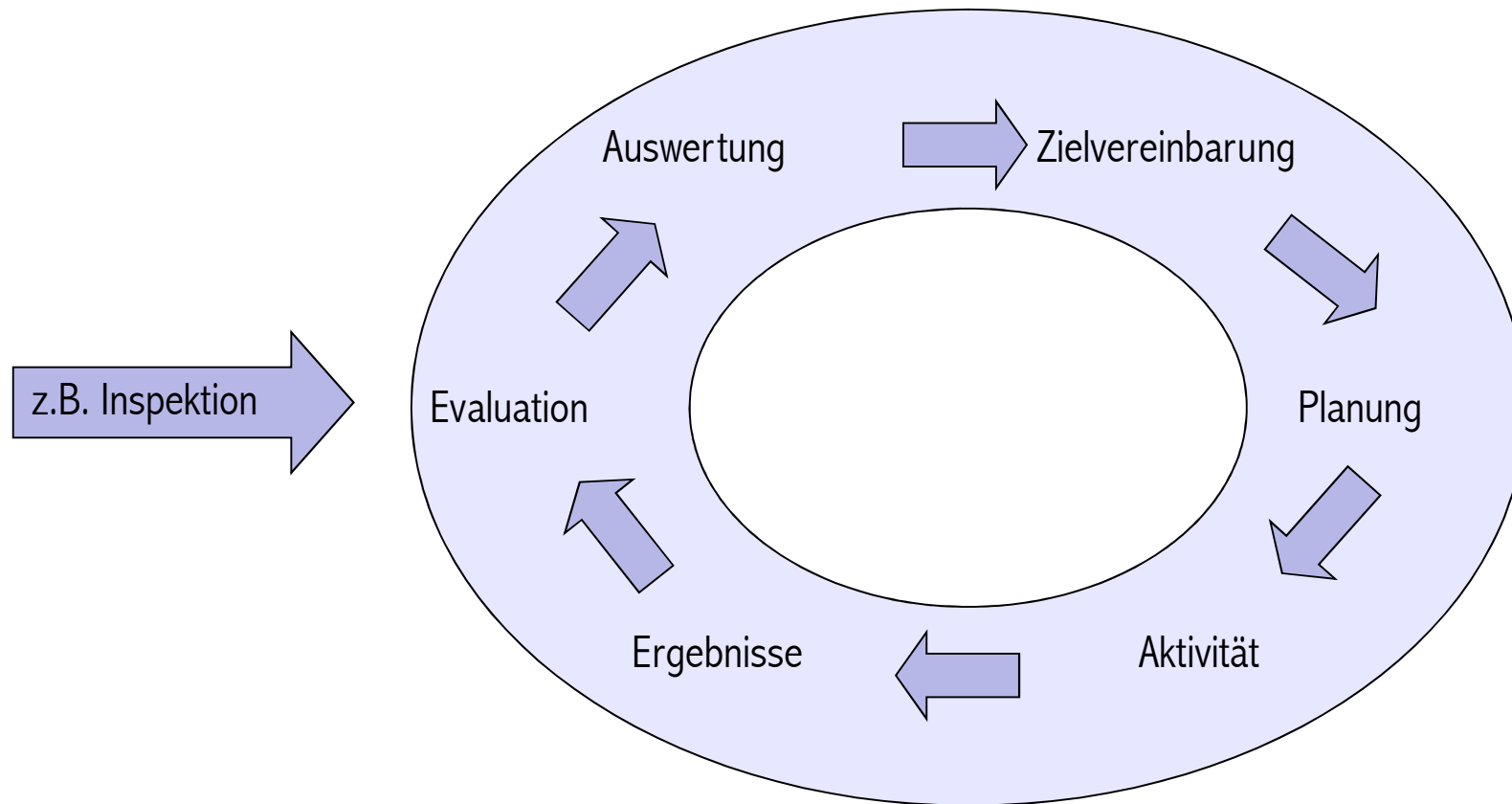
Andererseits: Ein Ziel ...

- ...soll visuell (inneres Bild), auditiv (positiver innerer Dialog) und emotional verlockend sein
- ...soll anschlussfähig an Werte, Normen und Glaubenssätze sein

Und:

- Zielvereinbarungen sind keine Zielvorgaben
- Ziele sind keine Maßnahmen

*Auf dem Weg zur Lernenden Organisation –
der Qualitätszyklus*



Warum mit Zielen steuern? Die Grundannahmen...

Grundlage des NPM ist ein optimistisches Menschenbild:

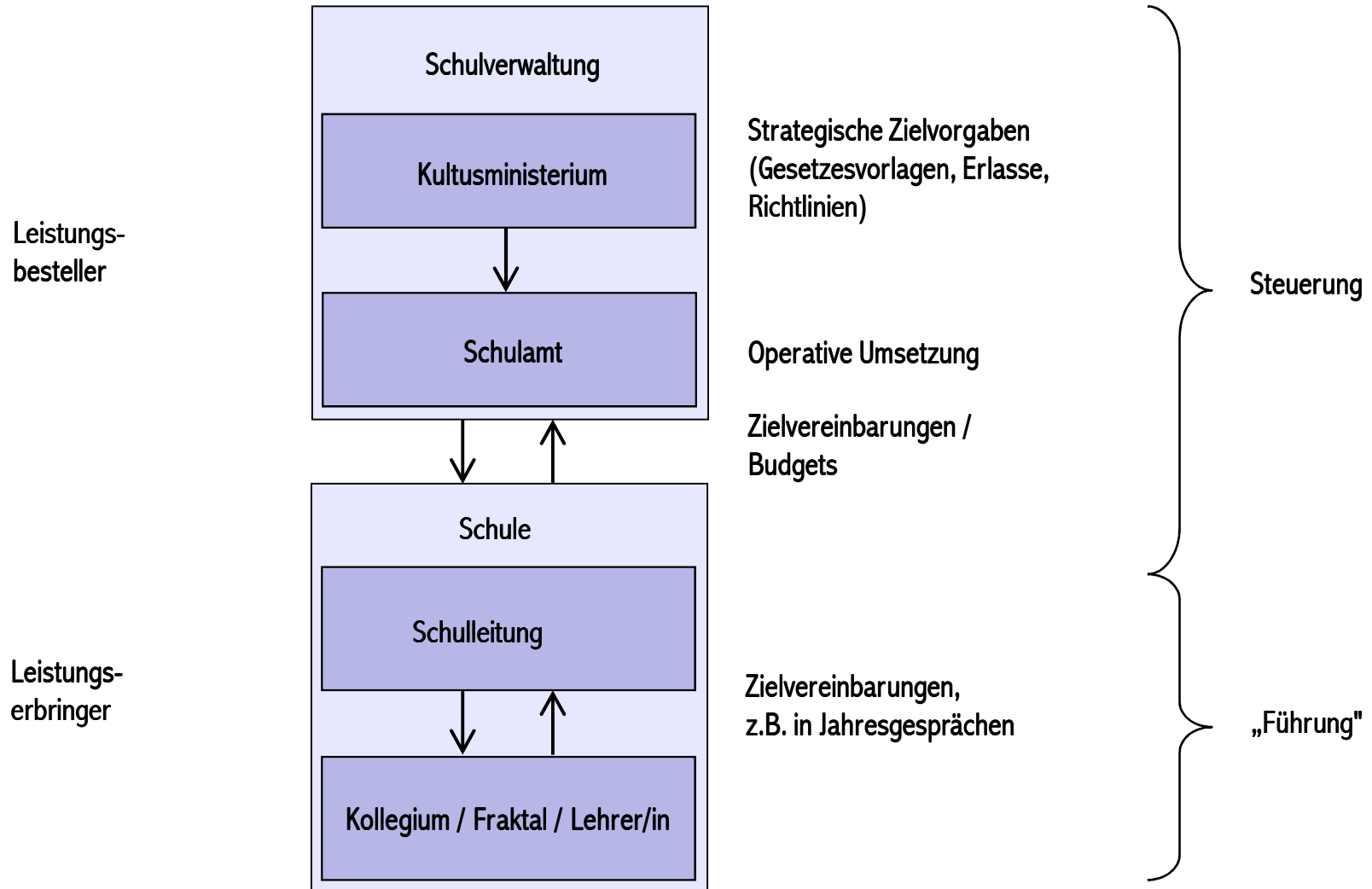
- Der Mensch ist grundsätzlich ohne externe Anreize motiviert, eine gute Arbeit zu leisten. Er ist bereit und fähig sich neuen Situationen anzupassen und in seiner Arbeit dazu zu lernen.
- Der Mensch handelt verantwortungsbewusst und schätzt einen eigenen Entscheidungsspielraum.
- Menschen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen sind prinzipiell gleich, werden jedoch durch ihre Aufgabe geprägt.
- Der Mensch ist ein komplexes Wesen. Er sucht eine Aufgabe, mit der er sich identifizieren kann, und gleichzeitig ein soziales Umfeld, in dem er sich integrieren kann.
- Die Anlage zu einem relativ hohen Grad von Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe für die Lösung organisatorischer Probleme ist in der Bevölkerung weit verbreitet und nicht auf einzelne Eliten beschränkt.

Warum mit Zielen steuern? Die Chancen...

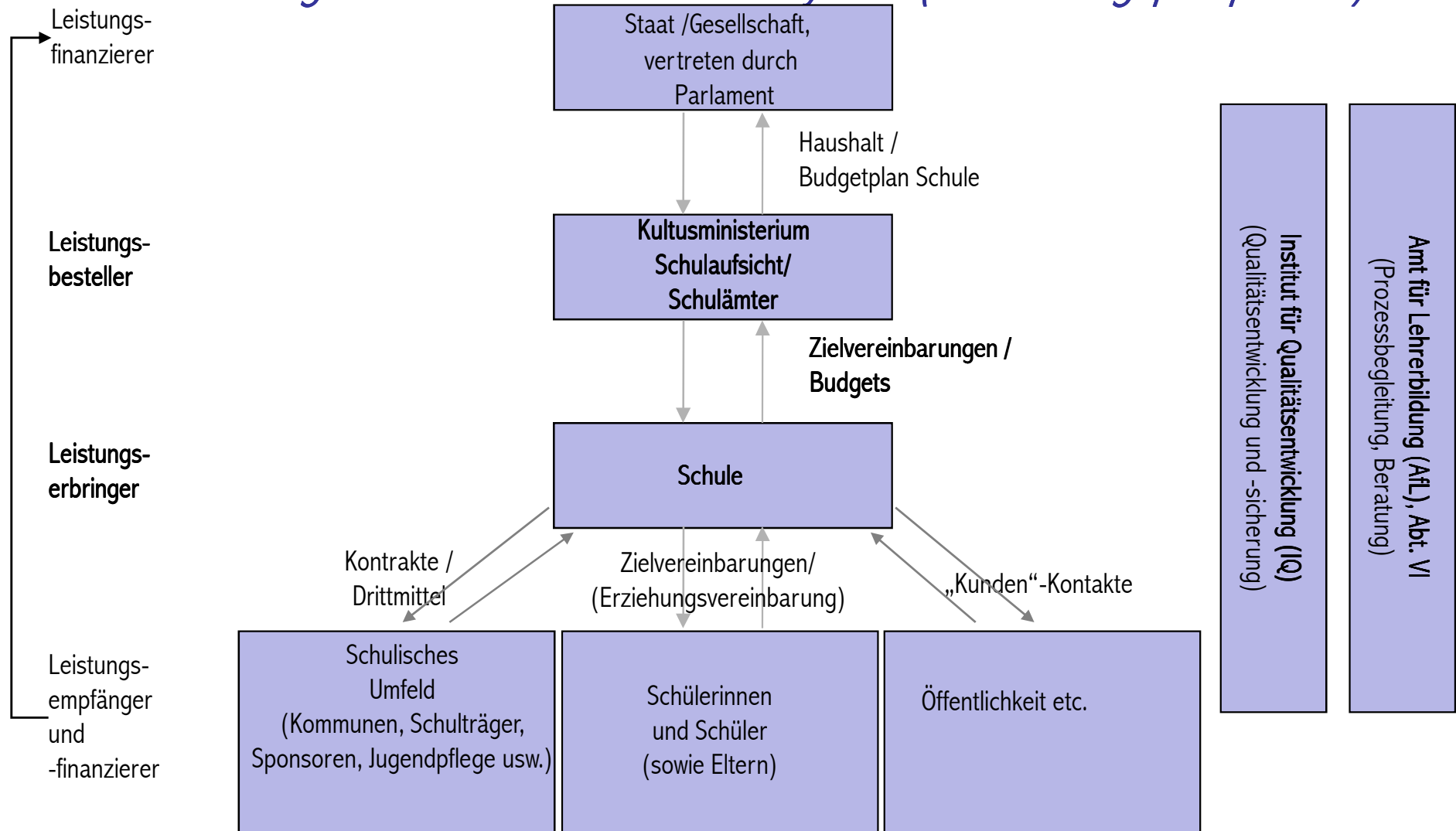
Gemeinsam erarbeitete und vereinbarte Ziele...

- geben eine Entwicklungsrichtung an
- sorgen für Transparenz (insbesondere auf der Grundlage von Soll-Ist-Vergleichen)
- bündeln die Energien und Ressourcen in eine (gemeinsame) Richtung
- bieten geeignete Grundlage für übergreifende Koordination (Zielsystem)
- aktivieren Kräfte – fordern heraus – motivieren
- fördern die Übernahme von Verantwortung, stärken Loyalität und Vertrauen
- schaffen Entscheidungs- und Handlungsfreiheit bei der Aufgabenwahrnehmung
- geben Orientierung beim Prioritätensetzen
- ermöglichen es, Fortschritte zu erkennen
- können das Flipperkugel-Feeling abmildern

New Public Management im Schulsystem



New Public Management im hessischen Schulsystem (Entwicklungsperspektive)

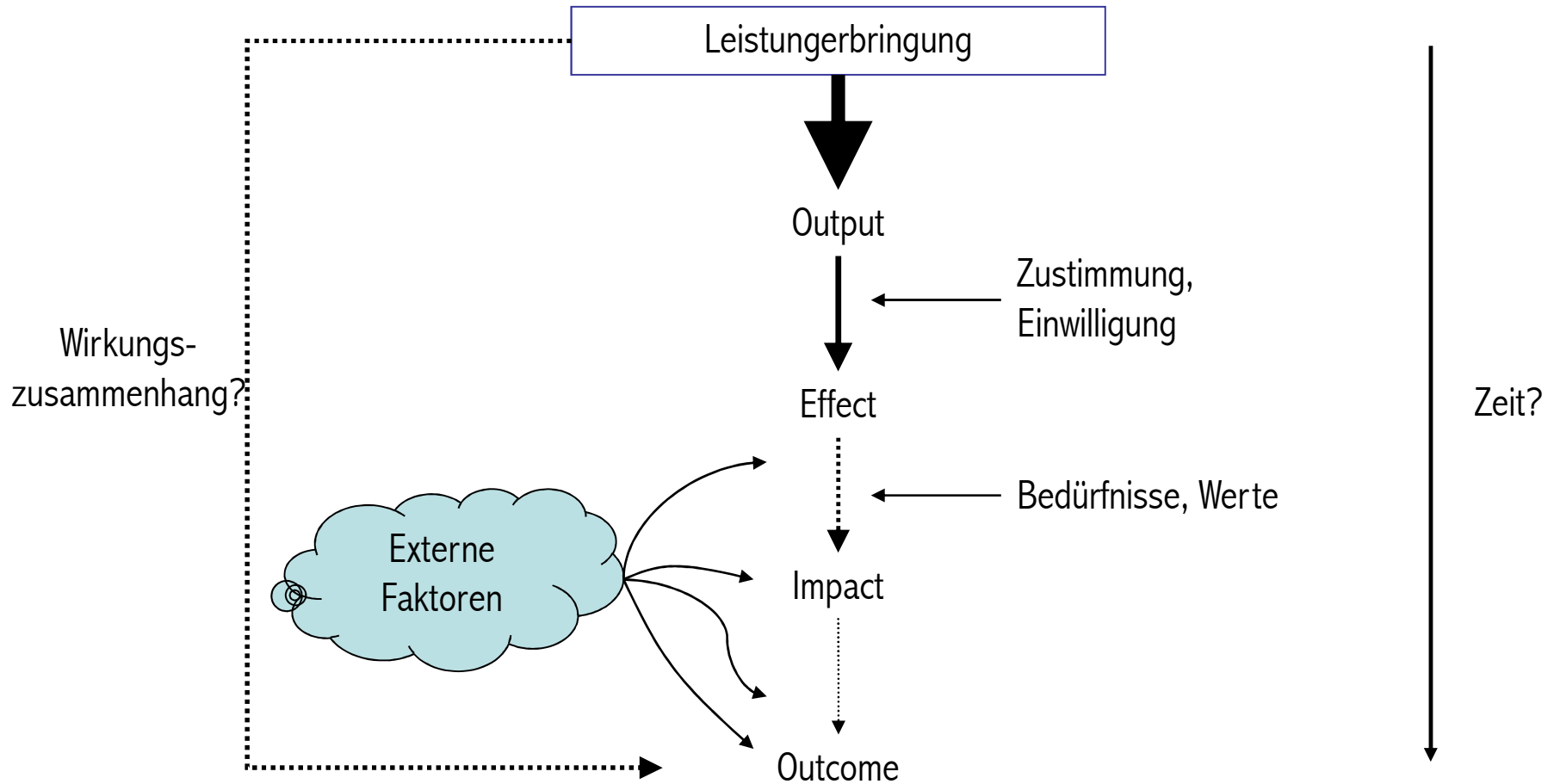


Bemerkung: Die Komplexität dieser Darstellung macht auch deutlich, **wie wichtig ein angemessenes Verhältnis zwischen Aufwand und Ergebnis** ist. Der bürokratische und personelle Aufwand für die Zielentwicklung und das Controlling wäre nicht zu bewältigen, wollte man alle Detailziele auf allen Ebenen mit gleicher Aufmerksamkeit durchdeklinieren.

Mögliche Zielebenen

- Output **erbrachte Leistung** (z.B. absolvierte Unterrichtsstunde)
- Effect **unmittelbare, objektive, direkt ersichtliche bzw. nachweisbare (Aus-)Wirkungen** der Leistungserbringung (z.B. durch Tests messbarer Lernfortschritt der SchülerInnen – sofern die Qualität stimmt und Lernfähigkeit und -bereitschaft (compliance) vorhanden ist)
- Impact **Subjektive Wirkung beim/bei der LeistungsempfängerIn** (z.B. bessere Möglichkeiten zur Teilhabe an gesellschaftlichen Prozessen, bessere Arbeitsmarktchancen)
- Outcome **mittelbare Wirkung** der Leistungserbringung **auf die Gesellschaft** (z.B. insgesamt höheres Bildungsniveau, hohe Innovationsfähigkeit durch hochqualifizierte Beschäftigte)

Wirkungskette



Zielarten unterscheiden

Anpassungsziele	Ist-Zustand: unter dem geforderten Standard Ziel: Erreichung eines Standards
Erhaltungsziele	Ist-Zustand: gut bzw. zufrieden stellend Ziel: Niveau halten (kostet auch Energie!)
Optimierungsziele	Ist-Zustand: gut bzw. zufrieden stellend Ziel: Verbesserungsideen verwirklichen
Innovationsziele	Ziel: Es soll etwas Neues erreicht werden.

Elemente einer Zielvereinbarung

1. Ziel: Was soll (bis wann) erreicht werden?

2. Unterstützung / Ressourcen: Welche Unterstützung kann gegeben werden?

3. Indikatoren/Standards: Woran werden wir erkennen können, ob das Ziel erreicht wurde?

4. Evaluation: Wann und wie soll eine (Zwischen-)Bilanz vorgenommen werden?

5. Unterschrift: Schulleiter/Schulleitungsmitglied _____ Teamsprecher/in _____

Thesen zu den Gelingensbedingungen

- **Das Schulsystem ist ein „redendes“ bzw. „sprechendes“, kein „schreibendes“ System.**
Die Selbstvergewisserung innerhalb von Schulen erfolgt häufig über (Tür- und Angel-)Gespräche. Es gibt vergleichsweise wenig ritualisierte, ernst genommene schriftliche Kommunikation (Protokolle, Visualisierung von Besprechungsergebnissen, ..., Beraterverträge...).
- **Schulen sind es gewohnt zu reagieren, statt vorausschauend strategisch zu planen.**
An vielen Schulen fehlt schon die operative Voraussetzung für das Steuern mit Zielen: ein strategisch durchdachter Jahreskalender inkl. aller relevanten Projekte, Konferenzen, Fortbildungen etc.
- **Ohne Management-System keine Zielsystematik**
Führen mit Zielen verlangt einen systematischen Blick auf Organisationen, ein Management-Modell als Orientierungsrahmen (z.B. HRS).
- **We want it all and we want it now.**
Schulen setzen sich häufig vage, latent überfordernde Ziele, für deren Scheitern gern die „nicht passenden Projektmanagementmethoden aus der Wirtschaft“ verantwortlich gemacht werden.
- **Ziele für das Ungewisse.**
Bei der Einführung des Instruments suchen Schulen sich gern die dicksten Bretter aus: Unterrichtsentwicklung und Lehrerrolle.
- **Das muss man mal erlebt haben.**
Führen mit Zielen ist eine Frage der Haltung. Wenn man Pech hat, helfen da auch keine Fortbildungen.

„Goldene Regeln“

- Gehen Sie grundsätzlich davon aus, dass **Ihr Gegenüber nur die schlechtesten Absichten hat** und halten Sie Ihre eigenen Ziele und Absichten **geheim**.
- Verzichten Sie auf eindeutige Positionierungen und **Vorbildfunktionen** der Schulleitung, der Schulverwaltung und anderer Führungskräfte. Das sorgt nur für **völlig unnötige Klarheit**.
- Machen Sie klar, dass Sie sich an die Zielvereinbarung **nicht gebunden** fühlen. Papier ist bekanntlich geduldig. Wo kämen wir denn da hin, wenn wir das alles ernst nehmen würden?
- Konzentrieren Sie sich auf die **Fehlschläge** und tragen Sie **Konflikte möglichst öffentlichkeitswirksam** aus.
- Reagieren Sie auf das Nicht-Erreichen von Zielen mit gegenseitigen **Schuldzuweisungen**. Das Wichtigste ist es sowieso, Recht zu haben.
- Seien Sie **perfekt** und machen Sie **schnell**.
- Wenn es mal nicht so läuft, machen Sie aus einer Zielvereinbarung einfach eine **Zielvorgabe**.
- Und überhaupt: **Tun Sie alles, um Ihre Kolleginnen und Kollegen gegen Zielvereinbarungen in Stellung zu bringen**. Dann wird's schon klappen.