

Zielvereinbarungen

Erstellt durch:

IMPULS-Schule & Wirtschaft e.V.
IFS - INSTITUT FÜR SCHULENTWICKLUNG



www.impuls-ifs.de

Im Rahmen der Werkstatt für Unterricht und Förderkonzepte von:



„Ideen für mehr! Ganztagig lernen.“ ist ein Programm der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung, gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und den Europäischen Sozialfonds.



www.ganztaegig-lernen.de

Arbeiten und Führen mit Zielvereinbarungen

In Zeiten größerer angestrebter Veränderungen im Bildungssystem, werden auch an die Schulen höhere Ansprüche unter teilweise schwierigen Bedingungen gestellt. Insbesondere die Forderung nach höherer Qualität der Schulbildung stellt Schulleiter und ihre Mitarbeiter vor Aufgaben, die besser bewältigt werden können, wenn Strukturen und Instrumente zur Verfügung stehen, die

- die Zusammenarbeit im Kollegium fördern,
- Einzelkämpfer zu kooperativem Handeln bewegen,
- Auseinandersetzungen auf einer sachlichen Ebene regeln lassen,
- Entwicklungen, Ziele und Aufgaben für alle transparenter und damit steuerbarer gestalten lässt

In erfolgreichen Schulen und Organisationen gibt es eines der bewährtesten Instrumente, mit dem Sie

- notwendige Strukturveränderungen einleiten,
- Hierarchiestufen und Aufgabenzuordnungen sinnvoll nutzen,
- alle Lehrkräfte und Beteiligten in ein einsehbares Gesamtkonzept einbinden,
- Mitarbeiter gezielt fördern und fordern können,
- Eltern, Schüler und externe Kooperationspartner mit in die Schulentwicklung und das Erreichen der Bildungsziele einbinden können.

Was ist Arbeiten/Führen mit Zielvereinbarungen?

Zielvereinbarungen werden an den Gesamtzielen und Rahmenplänen einer Schule ausgerichtet. Sie machen die gesamte Zielhierarchie, die gewählten und notwendigen Schulentwicklungsprozesse und Entscheidungsstrukturen für alle Beteiligten transparenter, so dass alle Beteiligten das Gesamtsystem durchschauen und sich ihren Fähigkeiten entsprechend einsetzen können.

Der wesentliche Kern besteht aus regelmäßigen (i.d.R. jährlichen oder ½ jährlichen) Bilanz- und Orientierungsgesprächen, die zwischen den direkt zusammenarbeitenden Führungskräften und den ihnen zugeordneten Mitarbeitern stattfinden. In einer Schule mit 3 Hierarchiestufen (Schulleitung, Jahrgangs- und oder Fachbereichsleitung, Kollegium) finden die Gespräche zwischen Schulleiter/in und den Bereichsleiter/innen bzw. den Bereichsleiter/innen und den Lehrkräften statt. Das System kann aber ebenso von Lehrern und Schülern genutzt werden

Ziele sind immer eine Projektion in die Zukunft. Sie unterliegen ständigen Veränderungen, neuen Erkenntnissen und müssen u.U. angepasst werden. Zusammenarbeiten und Führen mit Zielvereinbarungen ist deshalb auch ein langfristiger Prozess und nichts Statisches. Entscheidend ist nicht so sehr, wie z.B. eine Lehrkraft eine Aufgabe bewältigt, sondern ob und wie weit sie das vereinbarte Ziel erreicht. Erfolg wird demnach an der Zielerreichung gemessen und bewertet (z.B. ob und wie Lehrinhalt und -methode aufeinander abgestimmt sind oder ob und wie weit ein Schüler seine Schreib- und Lesekompetenz verbessert hat).

Führen mit Zielvereinbarung ist etwas wesentlich anderes als Führen mit Zielvorgabe. Die Ziele werden gemeinsam zwischen der Führungs- und der Lehrkraft (bzw. Lehrkraft und Schüler/in) formuliert und einvernehmlich vereinbart. Die Lehrer/innen sollen Ziele für Ihren Aufgabenbereich möglichst selbst vorschlagen: „Was kann ich an meinem Arbeitsplatz dazu beitragen, dass die Gesamtziele der Schule erreicht werden?“. Das führt zu größerer Identifikation mit dem ganzen System und zu realistischeren Zielen. Natürlich gibt es in der Schule auch Ziele, die von außen gesetzt und nicht verändert werden können. Das sind zum Beispiel Bildungsstandards, Vergleichbarkeit der Abschlüsse, Anforderungen der betrieblichen Ausbildung, Elternmitbestimmung. Hier wäre z.B. als Ziel zu vereinbaren, wie diese Vorgaben integriert und umgesetzt werden.

Die Maßnahmen zur Zielerreichung werden durch die Mitarbeiter/Schüler/Eltern usw. eigenverantwortlich geplant und festgelegt: „Welche Maßnahmen will ich im Einzelnen ergreifen, damit ich die mit meiner Führungskraft/meinem Partner gemeinsam vereinbarten Ziele erreiche?“ Bei der Durchführung kontrolliert sich jeder weitgehend selbst. Der Grad der Zielerreichung wird dann zu einem vereinbarten Termin mit der jeweiligen Führungskraft besprochen und von dieser begleitet und beraten.

Bedingungen für Arbeiten und Führen mit Zielvereinbarungen?

Voraussetzung für das Arbeiten und Führen mit Zielvereinbarungen ist eine möglichst genaue Abgrenzung und Festlegung der Aufgabengebiete, der Verantwortlichkeiten und der Befugnisse von Schulleitung, Führungs- und Lehrkräften. Für jeden Arbeitsplatz ist eine entsprechende Qualifikation erforderlich, die immer wieder den sich verändernden Anforderungen angepasst werden muss. Daraus ergeben sich zwei Zielbereiche:

1. Neben den jeweiligen „Grundaufgaben“, die durch die Rolle in der Schule vorgegeben ist, muss jede Lehr- und Führungskraft nach ihrer Qualifikation (Stärken und Schwächen) mit den entsprechenden Aufgabengebieten im Schulentwicklungsprozess betraut werden.
2. In Bilanz- und Orientierungsgesprächen müssen Zielerreichung und Stärken gewürdigt sowie die Beseitigung von Schwachstellen gefördert werden - durch Fortbildung, gezielte Hilfsangebote oder durch Veränderung des Aufgabengebieten, wenn dieses möglich ist.

Weiterbildung und Delegation sind wesentliche Elemente von Führen mit Zielvereinbarungen.

Der Ablauf des Systems und Folgerungen

Damit Potentiale des System bestmöglich erschlossen werden bietet sich ein Phasenablaufschema an, in dem folgende Elemente berücksichtigt werden:

- Alle Mitarbeiter und Beteiligten sind mit ausführlichen Erklärungen an das System heranzuführen (Einführungsphase).
- Jeder muss die Möglichkeit haben sich mit dem System auseinandersetzen, Fragen und Bedenken abklären zu können. Der überwiegende Teil der Mitarbeiter muss mit einem Testversuch einverstanden sein (Klärungsphase).
- Während der ersten Testphase sollten den Mitarbeitern unterstützende Hilfsangebote gemacht werden, um möglichst niemanden zu überfordern. Forderungen haben im Gleichgewicht zu den individuellen Fähigkeiten jedes Einzelnen zu stehen. (Testphase)
- Nach z.B. einem halben Jahr wird mit jedem Einzelnen ein Bilanz- und Orientierungsgespräch geführt, in dem die Testphase ausgewertet wird und Folgerungen für die nächste Durchführungsphase besprochen und beschlossen werden. (Test-Evaluation)
- Start der Durchführung des Systems für den ersten realen Planungszeitraum von einem Jahr. (Durchführungsphase)
- Am Ende des Jahres erfolgt die Evaluation: Was ist gut gelungen, was weniger gut und was können wir für den nächsten Planungszeitraum daraus lernen? (Auswertungsphase)

Sinnvolle Bausteine, die das System sinnvoll unterstützen und im Bedarfsfall einzeln bearbeitet bzw. trainiert werden können, bestehen aus:

- Stellenplanung
- Aufgabenplanung
- Maßnahmenplanung
- Orientierungs- und Bilanzgespräche
- Partnerzentrierte Gesprächsführung

Nutzen von Zusammenarbeiten und Führen mit Zielvereinbarungen

Arbeiten/Führen mit Zielvereinbarungen bringt gleichermaßen Nutzen für die Schule als Gesamtsystem, also für die Schulleitung, die Lehrkräfte, die Schüler/innen, die Eltern, außerschulischen Partner und die „Abnehmer“ der Schule. Das heißt im Idealfall profitieren alle Beteiligten gleichermaßen. Die Schule gewinnt an Autonomie und Qualität.

Nutzen für die Schule

- Höhere Zielorientierung aller in der Schule tätigen Personen
- Stärkere Identifizierung der Mitarbeiter mit den Schulzielen
- Innovationsschub für das Gesamtsystem
- Höhere Motivation der Lehrer/innen
- Besseres Nutzen von Lösungsideen aller an der Schule Beteiligten
- Angleichung der Curricula mit den zu erwartenden Standards in den einzelnen Fächern
- Einbeziehung der Anforderungen von Betrieben und Universitäten

Nutzen für die Führungskräfte

- Mehr Zeit für das Wesentliche durch weniger Kontrolle sowie mehr Problemlösungsarbeit und Delegation von Verantwortung
- Weniger Fremdkontrolle durch mehr vereinbarte Eigenkontrolle
- Größerer Überblick über künftige und abgeleistete Aufgaben

Nutzen für die Mitarbeiter

- Stärkere Einbindung in das Unternehmen Schule und seine Ziele
- Möglichkeit, aktiv die Ziele mitzubestimmen, den Beurteilungsmaßstab und damit den Sinn ihrer Tätigkeit
- Größerer Handlungsspielraum im Arbeitsalltag
- Weniger Fremdkontrolle, mehr Eigenverantwortung

Dieses System kann ebenso zwischen LehrerInnen und SchülerInnen (wie oben erwähnt) sowie auch mit Eltern sowie außerschulischen Partnern eingesetzt werden.

Nutzen für die Schüler

- Einsicht in den eigenen Lernprozess gewinnen (wo stehe ich, was will ich erreichen, was muss ich dafür leisten?)
- Zielorientiertes und problembewusstes Arbeiten lernen
- Erziehung zu verantwortungsbewussten, selbstgesteuerten Persönlichkeiten

Nutzen für alle beteiligten Personen, Gruppen und Systeme

Das System ermöglicht die individuelle Förderung jedes Einzelnen auf seiner jeweiligen Position im Gesamtprozess, indem seine Fähigkeiten, seine Ziele und seine Bereitschaft zur Übernahmen von Verantwortung für den eigenen Lernprozess einbezogen, besprochen und geklärt werden.

Misslingenskriterien

Arbeiten und Führen mit Zielvereinbarungen ist zum Scheitern verurteilt, wenn es Führungskräften nicht gelingt, in einem offenen Prozess ihre Mitarbeiter und Kollegen für dieses fördernde Konzept zu gewinnen. Insbesondere gelingt es nicht, wenn Ziele nicht wirklich miteinander fair ausgehandelt und vereinbart werden, sondern den Partnern (aus welchen Gründen auch immer) übergestülpt oder oktruiert werden.

Gelingenskriterien

Wenn Schule sich auf den Weg macht, die Qualität von Bildung nachhaltig zu verbessern, dann kann das gelingen, wenn alle daran beteiligten Personen in diesen Prozess eingebunden und entsprechend ihren individuellen Fähigkeiten gefördert und gefordert werden. Dazu sind die einzelnen Phasen des Systems (s. Ablauf und Folgerungen) sowie die dazugehörigen Bausteine einzubeziehen.

Zusammenarbeiten und Führen mit Zielvereinbarungen fördert dann in idealer Weise Partnerschaft, Teamarbeit und bildet die Basis für zielorientiertes Erfolgsstreben einer Schule.

Jörg R. Pusch
Berater für Organisations- und Personalentwicklung