



nach Fredmund Malik

Führungsaufgabe: Ziele stecken

aus: Führen - Leisten - Leben

▣ Warum brauchen wir Ziele?

„Ziele definieren überhaupt erst, wann Arbeit zu Leistung wird. Ziele geben menschlicher Anstrengung Richtung und Sinn“. Dies ist die Quintessenz der Betrachtungen von Fredmund Malik zum Thema Ziele stecken.

▣ Wie sollten Ziele festgemacht werden?

Wichtig ist allein, dass **Ziele überhaupt vorhanden** sind, der Unterricht also nicht richtungslos dahin plätschert, dass der Betrieb nicht ohne Plan dahinarbeitet. Ebenso sollten alle Beteiligten rechtzeitig über die Ziele Bescheid wissen, und zwar **in schriftlicher Form**. Nichts ist hinderlicher, als die endlose Diskussion, wie etwas vor langer Zeit gemeint gewesen sein könnte. Die mündliche Festsetzung von Zielen mag schon motivierender sein, die schriftliche Form ist jedoch eindeutig nachhaltiger. Allerdings muss diese schriftliche Fixierung professionell sein, das heißt, mit wenig Aufwand niedergelegt sein, sie sollte im Optimalfall auf maximal einer A4 Seite Platz haben.

▣ Gibt es beim Formulieren von Zielen verbindliche Grundregeln?

Natürlich, im Management im Allgemeinen, wie auch im Bereich Schule.

Dabei sind **wenige, große und realistische Ziele** immer einem Wust von emsig verfolgten kleinen Teilaufgaben vorzuziehen. Im optimalen Fall ist gleichsam das Ziel die Quelle von Autorität, nicht die Führungskraft. Die Überlegung, ob etwas wirklich wichtig ist, muss immer und immer wieder gestellt werden. Vielleicht sollte sich der wirksame Mensch einfach von der Frage leiten lassen, **„Was sollte und will ich nicht mehr tun?“**

▣ Welche Faktoren sind bei der Zielformulierung zu beachten?

(1) Jedes Ziel braucht eine **Zeitdimension**, das heißt, es müssen Termine festgelegt werden. Bei leicht quantifizierbaren Dingen wie Umsatz, Marktanteil oder Produktivität ist diese Zeitebene leicht überprüfbar. Wie sieht es aber mit schulischen Begriffen wie Unterrichtsqualität, Elternzufriedenheit, Innovationskraft oder Klassenklima aus? Hier ist die Messbarkeit kaum gegeben. Dennoch muss auch in diesem Fall die **Leitfrage** lauten: „Woran können wir am Ende der vereinbarten Zeiteinheit erkennen, dass wir dem Ziel näher gekommen sind?“

(2) Man muss auch eine falsche Grundannahme vergessen: dass wichtige Ziele widerspruchsfrei sind. Es gilt vielmehr: **Je wichtiger eine Sache ist, desto mehr Gesichtspunkte sind zu beachten**. Im Weiteren dürfen Ziele nicht mit Maßnahmen verwechselt werden. Manchmal sind große Ziele nur auf den Umweg zu scheinbar widersprüchlichen Maßnahmen zu erreichen. So wird das Ziel eines atomfreien Europas vielleicht nicht verhindern, dass zunächst einem zwischenzeitlichen



nach Fredmund Malik

Führungsaufgabe: Ziele stecken

aus: Führen - Leisten - Leben

Aufsperrern eines Kraftwerks zugestimmt werden muss, um die Gesamtwirtschaft nicht aus der Balance zu bringen.

(3) Ein Ziel braucht auch immer den **Namen** einer Person, denn Ziele sind mit **Verantwortung** verbunden. Wirksame Ziele sind daher ausschließlich persönliche Ziele. Der Mitarbeiter, der Schüler, jeder ist sich selbst verantwortlich. Schon der Erfolg einer Gruppe wird sehr zweifelhaft, wenn nicht ein Gruppensprecher vorweg bestimmt oder gewählt wird. In diesem Zusammenhang ist auch klar, dass erfahrene, positive, Ziel orientierte Mitarbeiter nicht mit solchen gleichgesetzt werden dürfen, die der Aufgabe wenig abgewinnen können. Gleichmacherei verhindert letztlich sogar die Realisierung von Zielen.

(4) Zeithorizont: Allgemein gilt, **je schwieriger die Lage, desto kurzfristiger müssen die Ziele sein**. Ein wunderbares Beispiel bietet der Spitzensport, wo zum Beispiel ein Marathonläufer völlig erschöpft noch einige Kilometer abzuspulen hat. Sobald seine Gedanken um die volle Rennlänge kreisen, bricht er ausgepumpt zusammen. Daher überlistet er sich sozusagen selbst, indem er nur bis zur nächsten Wegbiegung vor denkt. Kleine Ziele helfen in extremer Belastungssituation!

■ Sollten Ziele vorgegeben oder vereinbart werden?

Genauso wie im Unternehmensbereich ist inzwischen in Schulen die Diskussion darüber, ob Lehrziele vorzugeben oder zu vereinbaren sind, sehr intensiv geworden. In jedem Fall gilt eine Grundregel: Ziele haben zwei Voraussetzungen, Zeit und gute Mitarbeiter! Es ist klar, dass wo immer möglich eine **Vereinbarung** einer **Vorgabe** vorzuziehen ist, denn die Vereinbarung ist Voraussetzung für kooperatives Führen. Allerdings kann zuviel Partizipation auch zu einem Leistungsmangel führen, denn endlose Diskussionen bringen bisweilen keine Ergebnisse. Ziel ist es aber, eine Aufgabe mit Verantwortung zu verbinden. Das Fehlen jeder Partizipation dagegen senkt gerade dieses notwendige Verantwortungsgefühl. Vom Management wird beim Thema Zeithorizont und Einschätzung der Fähigkeiten der Mitarbeiter großes Fingerspitzengefühl verlangt.