



Wie werden Ziele entwickelt?

Nachdem das Team im Ganztag den Handlungsbedarf in ausgewählten Bereichen bestimmt hat - zunächst aus der individuellen Sicht aller Beteiligten, dann gemeinsam als Ergebnis, das alle im Konsens tragen - gilt es, entsprechende Voraussetzungen für die Weiterentwicklung zu schaffen. Die Themen und Aufgaben der pädagogischen Arbeit drücken also aus, was sich verändern, was in der Arbeit im Ganztag optimiert werden soll. Diesen Handlungsbedarf erkannt und beschrieben zu haben, bedeutet jedoch noch nicht automatisch den direkten Weg in die Umsetzung - es fehlt noch ein wichtiger Schritt dazwischen, zwischen Bedarf und Praxis, ein Garant für die nachhaltige Arbeit an Veränderungen: die Zielentwicklung.

Die Zielentwicklung hat für die praktische Umsetzung von Veränderungen oder für den Erhalt und die Sicherung guter Praxis eine wichtige Funktion: sie konkretisiert die bisherigen Überlegungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bietet Orientierung und bereitet praktische Schritte vor. Denn der gemeinsam ermittelte Handlungsbedarf kann bei der Frage nach der konkreten Umsetzung durchaus unterschiedliche Vorstellungen und Haltungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auslösen. Zielentwicklung ist daher immer auch eine Form der Aushandlung und vor allem Konsensbildung im Team. Mit konkret formulierten Zielen wird noch eine weitere Anforderung an Qualitätsentwicklung erfüllt: Erst die Verständigung über Ziele in der pädagogischen Arbeit und über Schritte dorthin ermöglicht auch deren gezielte Beobachtung und Überprüfung (Was tun wir? Wie arbeiten wir? Erzielen wir mit der Tätigkeit das angestrebte Ergebnis?).

Der vorliegende Text skizziert Arten von Zielen, gibt Hinweise zur konkreten Zielformulierung und zu Umsetzungsschritten in die Praxis. Dabei können die Arbeitsblätter/Vordrucke als Kopiervorlagen genutzt werden.

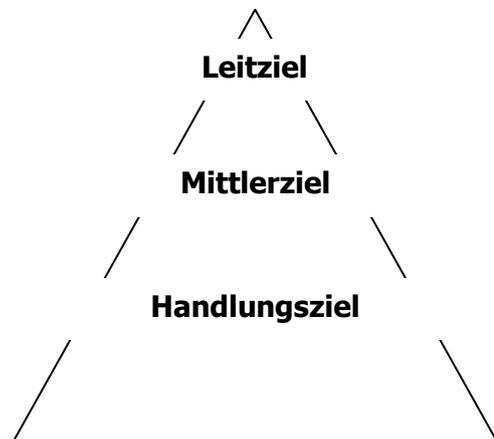


Weitere Informationen zur Bearbeitung dieses Schrittes finden Sie im „Werkstattbuch QUIGS. Grundlagen, praktische Tipps und Instrumente“ sowie auf der CD-Rom in der Datei „Einführung in das Qualitätsverfahren QUIGS“.

Ziele – können auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet werden

Ziele haben unterschiedliche Ebenen, im „Methodenkoffer zur Qualitätsentwicklung“ (vgl. Nordt 2005, S. 16 ff.) sehr anschaulich beschrieben: Es gibt demnach

1. *Leitziele*: Diese beziehen sich auf Orientierungen und grundsätzliche Ausrichtungen der Ganztagschule, geben ihr Profil wieder.
2. *Mittlerziele*: Sie haben eine Scharnierfunktion zwischen den Orientierungen, Leitlinien und Grundsätzen und Zielen der Praxisgestaltung. Schließlich die
3. *Handlungsziele*: Sie werden hinsichtlich konkreter Umsetzungsschritte formuliert.



Der Grad der Konkretisierung der Zielformulierung nimmt vom Leitziel über das Mittlerziel bis zum Handlungsziel zu. Beispiel: Eine Ganztagschule zielt insbesondere auf die individuelle Förderung von Kindern (Leitziel), das Team verständigt sich daher auf die Arbeit mit Portfolios und auf die Entwicklungsdokumentation von Kindern (Mittlerziele), was in der konkreten Umsetzung bedeutet, spezielle Beobachtungsmethoden anzuwenden, passende Portfolios zu konzipieren, einen Teamaustausch über Ergebnisse regelmäßig zu organisieren etc., also alles, was auf Handeln zielt (Handlungsziele).

Die Formulierung von Leitzielen hat sicher vor allem für die Entwicklung eines gemeinsamen Bildungsverständnisses Relevanz, auch für die Klärung von Förderverständnissen und -konzepten. Die Handlungsziele bilden die Grundlage für die Umsetzung der Ziele im Team, binden zusammen, orientieren und geben Entwicklungslinien vor. Zielentwicklung bedeutet: vom Vorstellbaren und Wünschbaren zum Möglichen und zur konkreten Umsetzung zu kommen.

Ziele – sollten so konkret wie möglich formuliert werden

Wie aber Ziele formulieren und sich nicht verlieren? Und wie Ziele so formulieren, dass daraus auch konkrete Konsequenzen für die Arbeit im Team und für einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter folgen? Hier hat sich ein Vorgehen bewährt, das unter der Formel „SMART“ Einzug in die Qualitätsdebatte gehalten hat (vgl. Meinhold 1997; Projektgruppe Wanja 2000; verändert nach Nordt 2005):

S	<p>Spezifisch</p> <p>Das Ziel sollte so <u>konkret</u> wie möglich formuliert werden, sich auf bestimmte MitarbeiterInnen, auf bestimmte Vorgehensweisen, Rahmenbedingungen beziehen und allgemeine Vorstellungen, die aus einem Leitziel resultieren, klar eingrenzen. Das Ziel soll <u>fassbar und begrenzt</u> sein, einen Ausschnitt aus einer bestimmten Thematik oder Anforderung darstellen.</p>
M	<p>Messbar</p> <p>Ziele sollen nicht abstrakt bleiben, nicht auf dem Papier, sondern in ihrer Erreichung konkret <u>beobachtbar</u> und erfahrbar sein, sie sollen erlebt werden, nachvollzogen und damit auch <u>kommunizierbar</u> werden.</p>
A	<p>Akzeptabel</p> <p>Die formulierten Ziele sollten die größtmögliche Akzeptanz aller Beteiligten haben, <u>transparent</u> sein und hinsichtlich der hinter den Zielen stehenden fachlichen Maximen, professionellen Grundhaltungen und Werten im Team (oder bei weiteren Zielgruppen: Eltern, Trägern, Kindern) auf einem grundsätzlichen <u>Konsens</u> basieren.</p>
R	<p>Realistisch</p> <p>Die präziseste Zielformulierung bleibt ohne Konsequenzen, wenn sie nicht in eine Prüfung der hierfür notwendigen <u>Rahmenbedingungen</u> eingebunden ist. Nur was umsetzbar ist, was realistisch unter den verfügbaren oder herstellbaren Bedingungen in die Praxis umgesetzt werden kann, sollte auch als Ziel formuliert werden. Und darüber hinaus sollten die Ziele auch an den <u>persönlichen und fachlichen Möglichkeiten</u> der MitarbeiterInnen orientiert sein; sie sollten zu der Einschätzung kommen, das formulierte Ziel auch umsetzen zu können.</p>
T	<p>Terminierbar</p> <p>Mit der Zielformulierung sollte ein <u>konkreter Zeitplan</u> verbunden sein, der deutlich macht, wann welcher Schritt umgesetzt wird und wann die Zielerreichung überprüft werden soll. Der Zeitplan hängt wesentlich von der Realisierbarkeit ab bzw. bedingt sie. Letztlich bedeutet die Formulierung von Zeitplänen auch eine höhere Verbindlichkeit und übt einen <u>Aufforderungscharakter</u> auf die Beteiligten aus.</p>

Ziele – verlangen für ihre Umsetzung einen Aktionsplan

Ziele, die derart konkret – smart – formuliert wurden, können nunmehr in die konkrete Umsetzung münden. Hierfür kann es sinnvoll sein, einen konkreten Aktionsplan aufzustellen (vgl. Booth/Ainscow/Kingston 2006, S. 60 ff.), der dazu beiträgt

- die formulierten Ziele und darin ausgedrückten Prioritäten in die Tat umzusetzen sowie
- die begonnene Entwicklung weiter zu führen, Prozesse zu initiieren und zu stützen.

In der konkreten Umsetzung von Veränderungen spielen Fragen eine Rolle wie

- Was geschieht?
- Wie erklären wir uns, was geschieht? Worauf führen wir es zurück?
- Was sollte vor sich gehen (im Rückgriff auf die Handlungsziele)?
- Wie setzen wir es um?

Zielformulierung im Team: Anregungen zum Vorgehen

Die Unterlagen zur Ermittlung des Handlungsbedarfes (Modul Z 1) sind Grundlage für die Zielformulierung. Bitte vergegenwärtigen Sie sich daher noch einmal die Ergebnisse dieses Schrittes („Handlungsbedarf ermitteln“), also die Themen, die Sie im Team als veränderungswürdig oder als zu sichern eingeschätzt haben. Entscheiden Sie im Team, ob Sie sich zuerst mit dem Modul P-Pädagogische Arbeitsbereiche oder O-Organisation beschäftigen möchten. Sie sollten die Zielformulierung für beide Evaluationsbereiche nacheinander vornehmen.

Nutzen Sie das Raster zur Formulierung von Handlungszielen, die den Kriterien SMART entsprechen (siehe Arbeitsblatt/Vordruck auf der Seite 5; Sie können den Vordruck als Kopiervorlage nutzen). Die Grundlagen zur Formulierung „smarter Ziele“ entnehmen Sie bitten dem einführenden Text oder den ausführlichen Darstellungen im „Methodenkoffer Qualitätsentwicklung“ (vgl. Nordt 2005).

Tragen Sie die über die SMART-Differenzierung formulierten Handlungsziele in die Arbeitsblätter „Zieldokumentation“ ein (siehe Arbeitsblatt/Vordruck auf den Seiten 6 und 7). Es gibt jeweils einen Vordruck für das Modul P-Pädagogische Arbeitsbereiche und für das Modul O-Organisation, den Sie als Kopiervorlage nutzen können. Die Zieldokumentation verschafft Ihnen einen Überblick über alle Handlungsziele, die aus der internen Evaluation des Ganztags resultieren.

Nach der Zielformulierung sollten Sie konkrete Handlungsschritte im Team planen. Setzen Sie Prioritäten, entscheiden Sie gemeinsam, welche Ziele vorrangig bearbeitet werden sollen. Auf diesem Wege sichern Sie, dass alle Handlungsziele wie in einem überschaubaren Stufenplan bearbeitet werden und dokumentieren zugleich einen internen Zeitplan für die Bearbeitung der Evaluationsergebnisse.

Um die Handlungsschritte konkret umzusetzen, kann sich die gemeinsame Erstellung eines Aktionsplanes als hilfreich erweisen. Der Aktionsplan schreibt Schritte zur Zielerreichung fest, verankert Verantwortlichkeiten und lenkt die Aufmerksamkeit auf die Handlungsprozesse und ihre Wirkungen (Veränderungen der bisherigen Praxis). Einen Vordruck für einen Aktionsplan finden Sie auf der Seite 8 (auch diesen können Sie als Kopiervorlage nutzen). Tragen Sie zunächst das Handlungsziel ein (Spalte 1) und die Schritte zur Erreichung des Ziels (Spalte 2), dies können mehrere Schritte pro Ziel sein, daher sind mehrere Zellen pro Spalte hinterlegt. Sie haben nun die Möglichkeit, pro Schritt Verantwortlichkeiten, Bedingungen, Kosten, Prozessbeobachtung und Evaluation (Spalten 3-7) einzutragen – in dieser Form erhalten Sie einen differenzierten Umsetzungsplan der Tätigkeiten.

Drei Hilfsmittel für die Zielformulierung und Umsetzungsplanung:

SMART - Zieldokumentation – Aktionsplan

1. SMARTe Handlungsziele formulieren –
Raster zur Unterstützung der Zielformulierung
 (Quelle: QUASt, unveröffentlichtes Arbeitsmaterial. Köln 2005)

Leitziel:	
S	spezifisch
M	messbar
A	akzeptabel
R	realistisch
T	terminierbar
Handlungsziel:	

2. Zieldokumentation: Raster zur Ergebnissicherung im Team

(verändert nach Strätz u.a. 2003)

Modul P: Pädagogische Arbeitsbereiche der offenen Ganztagschule

Zielentwicklung für den pädagogischen Arbeitsbereich:	
Handlungsziele:	
Zielentwicklung für den pädagogischen Arbeitsbereich:	
Handlungsziele:	
Zielentwicklung für den pädagogischen Arbeitsbereich:	
Handlungsziele:	

Modul O: Organisation und Management der offenen Ganztagschule

Zielentwicklung für den Bereich:	
	Leitbild und Konzept
Handlungsziele:	
Zielentwicklung für den Bereich:	
	Arbeitsrahmen – Personal - Finanzierung
Handlungsziele:	
Zielentwicklung für den Bereich:	
	Bedarfsorientierung - Entscheidungsfindung
Handlungsziele:	
Zielentwicklung für den Bereich:	
	Teamarbeit - Kooperation
Handlungsziele:	

3. Von der Zielformulierung zur Umsetzung in die Praxis: Aktionsplan (verändert nach: Booth, T./Ainscow, M./Kingston, D.: Index für Inklusion. Frankfurt/M. 2006, S. 65)

1. Was möchten wir erreichen? HANDLUNGSZIEL	2. Welche Schritte können wir unternehmen?	3. Wer ist verantwortlich dafür und wird dies tun?	4. Was ist notwendig für die Umsetzung?	5. Welche Kosten fallen an?	6. Was ist passiert? Was hat sich verändert?	7. Wann werden wir die Umsetzung evaluieren?

Bitte nutzen Sie die vorstehenden Arbeitsblätter
als Vordrucke und vervielfältigen Sie diese
in der benötigten Zahl.

Die im Team formulierten Ziele
sind nun Grundlage des
Moduls „Implementierung“ (Z 3) von QUIGS:
die Qualitätsarbeit implementieren.