

ROGER PROTT

Über Ziele und wie sie formuliert werden können

Zielsetzung

- Bewußtmachen von Schwierigkeiten mit Zielformulierungen
- Vermittlung von Kriterien für Zielformulierungen
- Darstellung von Lösungsmöglichkeiten für Zielprobleme



III

Inhalt

Vorneweg

1. Zur Einordnung des Themas und zur Bewußtheit von Zielen
2. Über den Zweck von Zielen und ihre Wichtigkeit
3. Über Zielarten
4. Über Zielgruppen und Zielbereiche
5. Über Schwierigkeiten mit der Zielformulierung und Vorschläge, mit ihnen umzugehen
6. Über die Wichtigkeit der Transparenz von Zielen
7. Über die Kontrolle von Zielen

Zum Schluß

Literatur

Weiterführende Beiträge

- Grundlagen der Gesprächsführung IV/8
- Supervision V/6



Vorneweg

Wenn jemand einen Artikel über Ziele schreibt, sollte – nein: muß – er sich selbst der „Ziele“ bewußt sein, die er mit diesem Artikel anstrebt. Des weiteren ist zu gewährleisten, daß die Ziele den im Text formulierten Ansprüchen entsprechen, und m. E. müssen Ziele, wenigstens in vorläufiger Form, am Beginn einer Arbeit stehen und öffentlich sein, damit das Vorhaben transparent und überprüfbar wird. Doch davon später mehr, zuerst die Ziele. Ich möchte erreichen,

1. daß die LeserInnen nach der Lektüre eine Möglichkeit kennen und einschätzen können, wie sie zu Zielen/Zielformulierungen kommen;
2. daß die LeserInnen nach der Lektüre Schwierigkeiten bei der Zielformulierung nicht nur erkennen, sondern Hilfen zu ihrer Beseitigung finden können;
3. daß LeserInnen und Verlag mit meiner Arbeit zufrieden sind.

Schon in dieser kurzen Einleitung ist das meiste enthalten, was dieses Thema im Alltag der Erziehungspraxis so schwierig gestaltet. Nicht zuletzt deshalb habe ich jetzt gerade mehr als eine Stunde erfolgreich die Arbeit *nicht* begonnen und nur am Computer gespielt; nicht zuletzt deshalb hat es fast eine weitere Stunde gedauert, bis ich die drei Ziele so klar hatte, daß ich sie formulieren konnte, so wie ich glaube, daß es meinem Anliegen gemäß ist.¹

Worum geht es im einzelnen? Es geht:

- um die Einordnung des Themas,
- um die Bewußtheit von Zielen,
- um den Zweck von Zielen,
- um die Wichtigkeit von Zielen,
- um Zielarten,
- um Zielgruppen und Zielbereiche,
- um Zielformulierung und die Schwierigkeiten dabei, einschließlich Lösungsvorschlägen,
- um die Transparenz von Zielen,
- um die Kontrolle von Zielen,
- um die Frage nach dem Bestand bzw. der Überarbeitung von Zielen.

¹ Wenn ich feststellen sollte, daß ich etwas ändern muß, werde ich dies nicht, wie sonst üblich, einfach einarbeiten und so tun, als wäre alles von vornherein geplant, sondern ich werde die Änderung in diesem Artikel verdeutlichen und Sie, die LeserInnen, so am Erarbeitungsprozeß teilhaben lassen.

Roger Prott, Dipl.-Päd./Dipl.-Soz.-Päd., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in einem Berliner Jugendamt. Er war sieben Jahre Amtsleiter für Kindertagesbetreuung und ist jetzt zuständig für die gesamte Jugendhilfeplanung.



1. Zur Einordnung des Themas und zur Bewußtheit von Zielen

Dieser Artikel zur „Zielformulierung“ behandelt fast ausschließlich einen Teilbereich des Themas Zielfindung. Im Gegensatz zu diesem möglichen umfassenderen Ansatz werden hier beispielsweise keine Fragen erörtert, die mit Zielvorgaben und ihrer Realisierung oder mit Konflikten bei unterschiedlichen Zielvorstellungen im Mitarbeiterteam oder auch mit der Ableitung von Zielen aus einem Arbeitsauftrag zu tun haben. Es soll nur ein Teilaspekt einer fachlichen Diskussion zugeführt werden, der m. E. bislang zu wenig beachtet wird. Ich gehe dabei von der Annahme aus, daß der Prozeß der Zielformulierung auch ein Bewußtseinsbildungsprozeß ist, bei dem man nicht „nur einfach mal etwas hersagen“ oder aufzählen kann, was eh vorhanden ist, sondern daß bei der Zielformulierung Neues geschieht. Etwas, das vorher nur in Gedanken vorhanden war, nimmt nun sprachliche Gestalt an. Deshalb kann sich

1. der subjektive Gedanke wandeln, z. B. von einem unbewußten Ziel zu einem, das nun der gemeinschaftlichen, bewußten Bearbeitung zugänglich wird, und
2. beginnt dieser Gedanke, „in Realität überzugehen“, was der erste Schritt zur Umsetzung des Zieles ist.

Das bewußte Formulieren von Zielen ordnet die Gedanken. Sie werden „auf den Punkt“ gebracht. Dabei kann es vorkommen, daß durch die bewußte Beschäftigung mit dem Ziel, sich dieses ändert. Es kann vorkommen, daß ein eben noch so wichtiges Ziel bei genauerem Überlegen seine Bedeutung verliert. Es kann vorkommen,

- daß man überhaupt nicht mehr damit einverstanden ist,
- daß es vielleicht andere Prioritäten gibt,
- daß man merkt, das Ziel ist bei anderen KollegInnen gar nicht erwünscht,
- daß man nicht mehr weiß, was damit gemeint war,
- daß man nicht mehr weiß, was damit beabsichtigt war,
- daß das Ziel einem anderen entgegensteht,
- daß ...

Man kann in Worten nur das ausdrücken, was zur Zeit gerade möglich ist zu denken, sei es, daß man gedanklich genau bis dahin vorgedrungen ist, sei es, daß einem verwehrt wird weiter zu denken, sei es, daß man nicht weiter aussprechen darf, was man wirklich denkt.

In der Einführungspassage habe ich geschrieben, daß es mich längere Zeit gekostet hat, bis ich die Ziele für diesen Artikel klar formulieren konnte. Durch das Nachdenken und Herumspielen bis zur Zielformulie-

rung hat sich der potentielle Artikel in Gedanken mehrfach geändert. Mal habe ich den einen Schwerpunkt gesetzt, mal einen anderen, bis zur bewußten Entscheidung für den vorliegenden.

2. Über den Zweck von Zielen und ihre Wichtigkeit

An der Weggabelung fragte Alice die Katze: „Würdest Du mir bitte sagen, wie ich von hier aus weitergehen soll?“

„Das hängt zum großen Teil davon ab, wohin Du möchtest“, sagte die Katze.

„Ach, wohin ist mir eigentlich gleich –“, sagte Alice.

„Dann ist es auch egal, wie Du weitergehst“, war der Kommentar.

„Solange ich nur *irgendwohin* komme“, fügte Alice zur Erklärung hinzu.

„Das kommst Du bestimmt“, sagte die Katze, „wenn Du nur lange genug weiterläufst.“

Was Alice im Wunderland erlebte, begegnet uns heutzutage leider nicht mehr so häufig und deutlich. Wer sagt uns so nett, daß man in bestimmten Situationen auf das Denken und auf Entscheidungen verzichten kann? Und wer kann dabei gleichzeitig ausdrücken, daß die Willensbildung zur Zielfindung gehört wie der Rahm zur Butter?

Mit der Formulierung eines Zieles gibt man stets zu erkennen, was man erreichen, wohin man gelangen, zumindest in welche Richtung man gehen will. *Zielformulierung setzt einen Entscheidungsprozeß voraus:* „Ich möchte erreichen . . .“, habe ich nach einer Stunde des Überlegens, was mir mit diesem Artikel wirklich wichtig ist (vgl. S. 3), geschrieben.¹

Dörner bezeichnet Ziele als „Leuchtfeuer zur Orientierung“. Sie stehen am Ende eines Weges und weisen uns den Weg. Ziellos könnten wir überall hinkommen, und es wäre recht. Mit einem Ziel ist noch vieles, aber nicht mehr alles möglich. Ziele leiten uns nicht nur, wir werden durch Ziele auch eingeschränkt. Durch die Entscheidung für ein Ziel wissen wir, wo es nicht hingehen darf. Vielleicht ist auch dies ein Grund, weshalb manche Vorgesetzte ihre Ziele nicht offenlegen wollen: Es wäre ihnen nicht mehr möglich, heute dies und morgen jenes anzuordnen, gleichgültig, ob das eine und das andere sich ent- oder widersprechen. Wenn Ziele Handlungsmöglichkeiten (auch) einschränken, sind nicht alle Ziele auf allen Wegen, mit allen Methoden oder mit allen Handlungen erreichbar. Der Satz „Das kann man so machen oder so machen, so wie jede ErzieherIn es in ihrer Gruppe für richtig hält“, gilt bei mir in aller

¹ Den Fall, daß Zielformulierung und Entscheidungsfindung zusammenfallen oder in umgekehrter Reihenfolge stattfinden, vernachlässige ich hier.

Regel als Hinweis dafür, daß zwei KollegInnen sich nicht wirklich auf ein gemeinsames Ziel und seine Umsetzung einigen können oder wollen.¹

Durch die einschränkende Wirkung von Zielen auf die Auswahl von Wegen und Methoden kann sich festgelegt fühlen, wer sich nicht entscheiden will oder kann. Die Einschränkung hat aber gleichzeitig den Vorteil, daß die ausgewählten Methoden „in sich“ kontrollierbar werden: Passen sie oder nicht, können sie zum Ziel führen oder nicht? Die Überprüfung erleichtert die Arbeit und hilft Irrtümern vorzubeugen.

Auf den vorliegenden Artikel angewendet: Durch die voranstehende Zielauswahl und -formulierung wurde das Thema eingegrenzt und mit Schwerpunkten versehen. Die Fülle des zu schreiben Möglichen wurde reduziert auf das mir Wichtige. Diese Vorarbeit erlaubt mir jetzt, mich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Damit ist das Gelingen noch nicht garantiert, aber es gibt eine gute Ausgangsbasis.

3. Über Zielarten

Es gibt ganze Zielsysteme, aber auch nur Teilziele, außerdem Grobziele, Nahziele, Zwischenziele, oktroyierte Ziele, abgeleitete Ziele, immanente Ziele, entwickelte Ziele, Ausflugsziele, Reiseziele, Arbeitsziele, persönliche Ziele, Produktionsziele, Stabilitätsziele, Handelsziele, Handlungsziele, Hauptziele, Nebenziele, strategische Ziele, taktische Ziele, Zusatzziele, Verkaufsziele, pädagogische Ziele, Lernziele, Lebensziele und was nicht alles mehr. Als schlimmen Begriff sehe ich „Endziel“ an. Ein Ziel bezeichnet einen Endpunkt. Ein Endziel wäre dann ein End-Endpunkt. Wovon?

Wenn es in einer Sprache ein Wort für etwas gibt, dann gibt es in der Regel dazu einen Sachverhalt, der dieses Wort erforderlich macht. Das Wort Endziel etwa mag entstanden sein, weil jemand es nötig hatte, statt eines Zieles ein Zwischenziel zu veröffentlichen. Statt sich danach wieder auf das Eigentliche (das Ziel) zu besinnen, wurde die Künstlichkeit verstärkt. Heraus kam ein Wortgetüm, das heute fast täglich in jeder Zeitung zu lesen ist. „Das bewußte Formulieren ordnet Gedanken“, habe ich bereits geschrieben. Welche Gedanken stecken hinter dem Wort Endziel und hinter all den aufgezählten Zielarten? Tragen diese Begriffe zu einem besseren Umgang mit Zielen bei? Ich fürchte, sie verdeutlichen nur, wie kompliziert die Sache mit den Zielen ist und daß es wichtig ist, genau zu formulieren.

¹ Ziele zu erreichen ist schwierig. Vieles kann dazwischen kommen. Nicht immer sind Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge klar, so daß man nicht weiß, ob mit bestimmten Handlungen oder Maßnahmen wirklich bestimmte Ziele erreicht werden können. Aber trotzdem ist sicher: nicht mehr alle Wege führen nach Rom.

Als sehr hilfreich für das Thema habe ich hingegen das Vorgehen von Dörner gefunden, Ziele zu kategorisieren. Mit seinen Begriffen läßt sich Ordnung schaffen. Mit ihnen lassen sich Zielprobleme lösen. Dörner unterscheidet:

a) positive Ziele und negative Ziele

Mit einem positiven Ziel wird ein wünschenswerter Zustand beschrieben. Man kann positive Ziele auch als *Anstrebensziele* bezeichnen. Im Gegensatz dazu wird durch negative Zielangaben die Vermeidung eines unerwünschten Zustandes, evtl. eines Mangelzustandes ausgedrückt, sie heißen deshalb auch *Vermeidungsziele*.

Ein Beispiel für ein positives Ziel: Ich möchte mit meiner Aufsichtsführung erreichen, daß Kinder selbständig werden.

Ein Beispiel für ein negatives Ziel: Ich möchte mit meiner pädagogischen Arbeit erreichen, daß Kinder keine Gewalt anwenden.

Während das positive Ziel zwar noch nicht ausdrückt, was mit Selbständigkeit gemeint ist und *wie weit* die Selbständigkeit gehen darf, ist die allgemeine Richtung vorgezeichnet. Im Beispiel des negativen Zieles bleibt die Richtung einigermaßen unklar. Soll erreicht werden, daß die Kinder sich nur verbal wehren; soll überhaupt erreicht werden, daß sie sich wehren; sollen sie zur Duldsamkeit erzogen werden?

Zu beachten ist, daß mit „positiv/negativ“ keine moralischen Kategorien gemeint sind. Das Ziel „Ich möchte einen perfekten Bankeinbruch erfolgreich abschließen“, ist sicher moralisch nicht zu vertreten, es ist aber ein positives Ziel, weil klar das formuliert wird, was angestrebt wird.

b) globale Ziele und spezifische Ziele

Das Hauptanliegen (man kann sagen: das eigentliche Ziel) beim Schachspiel ist ein globales: der Gegenspieler soll matt gesetzt werden. Es wird nicht gesagt wie, wann, durch welche Figur, sondern nur, daß es anzustreben ist. Ein globales oder allgemeines Ziel ist durch wenige Kriterien festgelegt, wohingegen ein spezifisches Ziel durch viele Kriterien definiert wird. Zum Beispiel: Mattsetzen des Gegners im 15. Zug durch eine bestimmte Figur auf einem bestimmten Feld.

Man muß sich im Schachspiel schon sehr sicher sein, um ein solches Ziel anzustreben – oder sehr unbedarft. In vielen anderen Situationen wirken spezifische Ziele durchaus arbeitsleichternd, weil mit ihnen genau beschrieben wird, was gewollt ist.

c) unklare und klare Ziele

Bei unklaren Zielen fehlen die Entscheidungskriterien, bei klaren Zielen sind welche vorhanden. Ein kurzer Blick zurück zum positiven Ziel

„Selbständigkeit eines Kindes“ zeigt, daß es zugleich ein unklares Ziel ist, denn es sind keine Kriterien definiert, die Auskunft darüber geben, wann genau das Ziel als erreicht angesehen werden soll.

Im Beispiel: ein dreijähriges Kind (Kriterium: Alter) gilt dann als selbständig, wenn es allein zur Toilette gehen kann (Kriterium: Sauberkeit) und/oder allein zum Kindergarten findet (Kriterium: Umweltkenntnisse) und/oder mit Messer und Gabel essen kann (Kriterium: Lebenspraxis), oder etwa nicht?

d) implizite und explizite Ziele

Implizite Ziele sind solche, die nicht direkt berücksichtigt, häufig nicht bewußt angestrebt werden, aber versteckt wirken. Das Gegenteil sind ausdrücklich und bewußt geäußerte, eben explizite Ziele. Dörner gibt implizite Ziele als Quelle vieler Fehler an, weil Menschen seiner Forschung nach dazu neigen, neue Ziele anzupacken und sich nicht ausdrücklich darüber Gedanken machen, welche der alten Ziele weitergelten sollen. Implizit wird angenommen, daß der alte Zustand in positiven Teilen erhalten bleiben soll, aber ausdrücklich geäußert wird es nicht. Dadurch kann es geschehen, daß keine Einigkeit darüber herrscht, was alles als erhaltenswert anerkannt wird. Auch kann es geschehen, daß unterschiedliche Gewichtungen von alten und neuen Zielen gesetzt, aber nicht besprochen werden, und drittens können, was ziemlich häufig geschieht, die alten Ziele für eine Zeitlang vergessen werden, mit Folgen, die „eigentlich“ niemand wollte.

e) einfache und mehrfache Ziele

Einfache Ziele beziehen sich auf einen Punkt, mehrfache Ziele auf mehrere Punkte. „Ich will mehr Platz im Gruppenraum haben, um den Kindern mehr Gelegenheit zum Rollenspiel zu geben“, könnte ein einfaches Ziel in diesem Sinne sein. Was daraus folgt, ist vielleicht nicht einfach zu bewerkstelligen, denn wo sollen die behindernden Tische abgestellt werden, woher kommen die erforderlichen Materialien? Aber das Ziel ist auf einen Punkt bezogen und daher einfach.

Als mehrfaches Ziel kann gelten: „Ich will mehr Platz im Gruppenraum haben, um den Kindern mehr Gelegenheit zu kreativem Spiel und Eigentätigkeit zu geben.“ Das Ziel ist kompliziert, weil es auch ein einigermaßen unklares Ziel ist, doch darauf soll es jetzt nicht ankommen. Es sind mindestens zwei Bezugspunkte vorhanden, nämlich das kreative Spiel (so wie ich als Erwachsener und Zielformulierer es mir vorstelle) und die Eigentätigkeit der Kinder, welche nicht mit meinen Vorstellungen im Detail harmonieren muß. Mehrfache Ziele sind kompliziert zu erreichen, weil vieles beachtet werden muß, um sie aufeinander abzustimmen. So ist

es nicht verwunderlich, daß Zielkonflikte häufig hier angelegt sind, denn manche Zielsetzungen schließen einander aus, andere bewirken eine (zu) starke Dynamik, weil sie sich positiv oder negativ verstärken.

4. Über Zielgruppen und Zielbereiche

Diesen Abschnitt halte ich kurz, weil er mehr mit dem Thema Zielfindung zu tun hat als mit dem des Formulierens von Zielen. Für die spätere Zielformulierung ist es jedoch von Bedeutung, für wen bzw. auf wen oder was bezogen ich die Ziele formuliere.

Wer Ziele aufstellen will, sollte in zweifacher Hinsicht kurz über die Adressaten nachdenken:

- Wem gelten meine Aktivitäten, wer ist die Zielgruppe meiner Handlungen?
- Wem gegenüber stelle ich meine Ziele dar?

Wenn eine ErzieherIn für ein Kind Ziele entwickelt, wird sie diese wahrscheinlich nicht dem Kind gegenüber so formulieren wie gegenüber den Eltern, trotzdem muß das Ziel eindeutig das gleiche bleiben.

In der Einleitung sind die Ziele bezogen auf Sie, die LeserInnen, und einmal bezogen auf den Verlag formuliert. Sie sind meine Zielgruppen, aber die Ziele sind auch bezogen auf mich formuliert. „Ich möchte erreichen ...“, heißt es. Es sind keine allgemein gültigen Ziele aufgestellt worden, sondern persönliche. Weil ich sie so formuliert habe, mache ich deutlich, daß ich derjenige bin, der für ihre Umsetzung sorgen muß.¹

In der ersten Fußnote habe ich versprochen, sie am Bearbeitungsprozeß teilhaben zu lassen. Es ist an der Zeit, mein *drittes Ziel* zu verändern. Beim Schreiben des vorigen Absatzes habe ich die Zielgruppen meiner eingangs genannten Ziele als Beispiel herangezogen. Dabei fiel mir auf, daß „der Verlag“ mitnichten mit meiner Arbeit zufrieden sein soll. Mein Ziel ist konkreter. Neben die LeserInnen sollen Herausgeberin und Redakteurin treten und mit meiner Arbeit zufrieden sein. Begründung: Im Verlag kenne ich niemanden; mit der Herausgeberin und der Redakteurin hat sich über jetzt schon einige Jahre und viele Kilometer Entfernung eine gute Zusammenarbeit hergestellt.

Mit Zielbereichen bezeichne ich die einzelnen thematischen Bezugspunkte meiner Handlungen. Je nach Aufgabe oder Sichtweise können

¹ Meine Ziele aber müssen mit denen der Zielgruppe nicht übereinstimmen. Ein Weg, dies herauszufinden, ist die Offenlegung, dann können die anderen Beteiligten ihre Ziele dagegen setzen oder mir sagen, daß sie sich keinesfalls auf meine Absichten einlassen wollen. Die Bearbeitung dieser Schwierigkeit gehört in einen weiteren Artikel: Zielfindung.

ganz unterschiedliche systematische Gliederungen erfolgen, wichtig ist im Grunde nur, daß man möglichst alle wichtigen Aspekte berücksichtigt und daß man diese Sammlung einer Prioritätensetzung unterzieht, damit im Zweifelsfall entschieden werden kann, welches Ziel vorrangig angegangen wird und welches zurückstehen muß.

Die von mir mit den Zielen angesprochenen Bereiche beziehen sich auf

- Wissensvermittlung,
- Handlungsfähigkeit und
- emotionale Befindlichkeit.

5. Über Schwierigkeiten mit der Zielformulierung und Vorschläge, mit ihnen umzugehen

Ähnlich wie Dörner sehen Goldner/Kokigei Ziele meist in weiter Ferne. Sie sagen: „Ziele sind ein angestrebter, zukünftiger Zustand ... Ziele markieren Endpunkte von Handlungen, beschreiben Ergebnisse von Tätigkeiten oder Entwicklungsprozessen.“ In dieser Definition wird ein Paradoxon deutlich. *Ziele bezeichnen Endpunkte, werden aber am Anfang erdacht, gefunden, gesetzt oder vereinbart.* Man muß vorher (eingermaßen) wissen, was das Resultat sein soll.

Entlang der von Dörner herausgearbeiteten Zielkategorisierung lassen sich einige Aussagen über erfolgreiche Zielfindung, im engeren Sinne die Vermeidung von Schwierigkeiten bei der Zielformulierung, zusammenfassen.¹ Ziele sind im Alltagshandeln besonders dann hilfreich,

- wenn Mehrfachziele erkannt und auf ihre Wirkungen untereinander untersucht sind, so daß sie sich wenigstens nicht widersprechen oder gegenseitig ausschließen,
- wenn erkannt ist, ob ein globales Ziel, das nicht gleichzeitig unklar sein darf, oder ein spezifisches sich besser eignen und
- wenn die Ziele positiv, klar und explizit formuliert sind.

Die Definition von Goldner/Kokigei aufgreifend bin ich geneigt, etwas umzuformulieren: *Ziele sollten Endpunkte markieren, sie sollten als Endpunkt formuliert werden.* Mit einiger Übung ist dies ein sicherer Weg, die Gedanken zu ordnen, auch fällt nach solchem Beginn die Umsetzung leichter.

Ein wahrscheinlich schwierigerer Weg kann im folgenden Beispiel nachgezeichnet werden. In einem Konzept für eine Jugendstrafanstalt fand ich vor kurzem folgende drei Ziele:

¹ Wenn hier Dörner als eine Möglichkeit vorgestellt wird, zu einem günstigen Umgang mit Zielen und einem erfolgreichen Handeln zu kommen, so sei nochmals darauf hingewiesen, daß jeder zu seiner ihm/ihr gemäßen Arbeitsweise finden muß.

- Vermeidung unnötiger Freiräume, die nach unseren Erfahrungen zu subkulturellen Aktivitäten mißbraucht werden,
- das Aufzeigen von Grenzen,
- das Wecken der Motivation der Gefangenen, die inhaltlichen Angebote zu nutzen.

Ich möchte nicht die Inhalte analysieren, sondern die Form, deshalb akzeptiere ich die Ziele, diskutiere sie aber in den bekannten Kategorien: „Vermeidung unnötiger Freiräume“ ist ein negatives, unklares Ziel. Aus diesem klassischen Vermeidungsziel ist keine klare Handlungsanleitung zu entwickeln. Was kann man zur Vermeidung unnötiger Freiräume tun (Einsperren, Fesseln, Räume mit Möbeln vollstellen ...)?

Was bedeutet „unnötig“? Dies ist ein schlecht formuliertes Ziel.

„Aufzeigen von Grenzen“ ist gar kein Ziel, sondern eine Handlung oder eine Absicht. Was soll mit dem Aufzeigen der Grenzen erreicht werden? Sollen die Jugendlichen die Grenzen anerkennen, respektieren, überwinden ...?

Mit dem „Wecken der Motivation“ verhält es sich genauso. Es ist eine Handlung, die nun ergänzt wird um die Aussage „die inhaltlichen Angebote zu nutzen“. Warum und mit welchem tatsächlichen Ziel? Vermutlich soll bei den gefangenen Jugendlichen nicht nur die Motivation wachgehalten werden. Es ist eher wahrscheinlich, daß die Jugendlichen die inhaltlichen Angebote tatsächlich nutzen sollen, damit sie etwas dabei lernen, Zerstreuung finden o. ä.

Bei derartigen Zielformulierungen kommen mir Zweifel, ob die dort wirklich angestrebten Ziele vorgestellt werden oder ob vielleicht nur etwas vorgeschoben wird.

Davon abgesehen bleibt ein anderer Zweifel: Können die so formulierten Ziele erreicht werden? Unklare Ziele machen denjenigen die Arbeit schwer, die sie umsetzen sollen. Solche Ziele sind kein Leuchtturm, höchstens der Widerschein eines Irrlichts.

In pädagogischen Konzeptionen von Kindertageseinrichtungen gibt es ähnliche Beispiele. Da werden als Ziele z. B. genannt

- Gemeinschaftsgefühl/Sozialverhalten,
- Umwelterfahrung,
- Kennenlernen des Schulweges und
- Selbstbewußtsein.

Nach der vorgenommenen Definition eines Zieles als Endpunkt entfällt „Kennenlernen des Schulweges“ als Ziel, weil damit ein Prozeß bezeichnet wird, nicht sein Endpunkt. Mit der „Umwelterfahrung“ ist es etwas schwieriger. Einerseits wird damit der Prozeß des Erfahrens bezeichnet,



andererseits besitzt jemand, der etwas erfahren hat, eine gewisse Erfahrung, die er vorher nicht hatte. So gesehen kann es als Endpunkt durchgehen.

„Gemeinschaftsgefühl/Sozialverhalten und Selbstbewußtsein“ stehen sicherlich am Ende einer gelungenen Entwicklung, aber ihnen haftet wie beiden anderen „Zielen“ der Makel an, weder klare, noch einfache, noch spezifische Ziele zu sein. Entsprechend schwierig ist in vielen Fällen die Verständigung darüber, was genau angestrebt, bewirkt, erlaubt oder angeboten werden soll, um diese Ziele zu erreichen. Team- oder Zielkonflikte sind fast unausweichlich, Konflikte mit Eltern sind absehbar.

Es handelt sich hier immerhin um positive Ziele, d. h. mit ihnen wird etwas angestrebt. So erlauben sie die gemeinsame Konkretisierung. Dieser Prozeß ist als Teil der Zusammenarbeit anzusehen, und so wird der Zielformulierungsprozeß zur Chance einer intensiven Kooperation. Wie könnten die Ziele umformuliert werden? Im folgenden nur ein Beispiel für jedes Stichwort, bezogen auf dreijährige Kinder:

- *Gemeinschaftsgefühl*: Die Kinder sollen die Namen aller Gruppenmitglieder kennen.
- *Umwelterfahrung*: Jedes Kind soll seinen Heimweg kennen (und die Eltern führen können).
- *Schulweg*: Entfällt; später vielleicht: Jedes Kind soll seinen Schulweg allein gehen können.
- *Selbstbewußtsein*: Jedes Kind soll seinen Namen kennen und wissen, ob es Junge oder Mädchen ist.¹

Bitte überprüfen Sie nun selbst die am Anfang von mir vorgestellten Ziele dieses Artikels in bezug auf die Kategorien.

6. Über die Wichtigkeit der Transparenz von Zielen

Wer keine klaren Ziele hat, wer zu viele implizite Ziele hat, läuft Gefahr, daß er oder sie seine Ziele nicht erreicht, weil solche Ziele so wirken, als ob man keine hätte. Noch bevor jemand anderes seine Ziele dagegen setzen (und die eigenen Ziele schlimmstenfalls dadurch stören) kann, ist man sich selbst Störfaktor genug. Hier hilft nur eigene Klarheit.

Wer seine Ziele absichtlich nicht offenlegt, versucht andere zu manipulieren. Eine Zeitlang mag dies gelingen, doch früher oder später wird dieser jemand auf Widerstand stoßen. Dann kann er seine Ziele, wenn überhaupt, nur mit Macht verwirklichen, weswegen solches Verhalten in der

¹ Alle von mir jetzt vorgeschlagenen Formulierungen gehen jeweils von allen Kindern aus. ErzieherInnen sollten für die pädagogische Arbeit in Tageseinrichtungen aber für jedes einzelne Kind spezielle Ziele erarbeiten.

Regel nur von unfähigen Vorgesetzten oder anderen „Mächtigen“ praktiziert wird.

Fähige Vorgesetzte wissen um die Kraft transparenter Ziele. Es dauert meist etwas länger, sie im größeren Kreis zu erklären, zu erarbeiten oder zu modifizieren, doch das Ergebnis wird von vielen Beteiligten getragen und ist daher in anderem Wortsinne selbst tragfähiger. Es läßt sich auch so ausdrücken: Die Transparenz von Zielen ist Basis für gemeinsame Arbeit und Basis für demokratischen Umgang miteinander.

Dies ist mein zweiter Grund, die Ziele stets voranzustellen.

7. Über die Kontrolle von Zielen

Ein Aspekt der Kontrolle ist gerade eben angeschnitten worden: Wer kontrolliert? Ein weiterer Aspekt: Nach welchen Vorgaben?

Wenn Ziele handlungsleitend sind und alle Methoden, zu bearbeitende Themen und Umsetzungswege sich nach dem Ziel richten, kann man kontrollieren, ob man sich noch auf dem richtigen Weg befindet. Ziele und Methoden müssen auf Stimmigkeit geprüft werden. Gängigerweise sollten diejenigen die Kontrolle haben, die die Ziele aufgestellt haben, einschließlich derer, die von den Zielen betroffen sind. Neben den Sachaspekt der Kontrolle tritt der personale Aspekt. Wer Ziele aufstellt, sollte sie kontrollieren, und um Mißbrauch zu verhindern, sollte eine „Gegenkontrolle“ durch die Zielgruppe ermöglicht werden. Transparenz von Zielen ist eine Voraussetzung für demokratische Kontrolle.¹

Von Zeit zu Zeit sollten Ziele deshalb kontrolliert werden, z. B. ob

- sie noch immer genau das ausdrücken, was erreicht werden soll,
- alle Beteiligten noch immer dazu stehen,
- sie schon erreicht wurden (und warum),
- sie noch nicht erreicht wurden (und warum),
- welche Ziele hinzuzufügen sind,
- welche (anderen) Prioritäten zu setzen sind.

Die mit diesem Artikel beabsichtigten Ziele sind durch den „Urheber“ nur eingeschränkt kontrollierbar. Meine Sachkontrolle hat eine Zielkorrektur bezüglich der Zielgruppen ergeben (s. o.). Die Inhalte und die Form sind mehrfach kontrolliert, und ich denke, daß die in den Zielen genannten Aspekte Wissensvermittlung, Handlungsfähigkeit und emotionale Befindlichkeit angesprochen sind. Wie weit und ob zu Ihrer Zufriedenheit entzieht sich naturgemäß meiner Kenntnis, dies bedürfte anderer Überprüfungs- bzw. Feedback-Formen.

¹ Wem das Wort Kontrolle zu suspekt ist, der ersetzt es durch „Überprüfung“.

Zum Schluß

Das Setzen von Zielen ist für qualifizierte Arbeitsprozesse eine wichtige Aufgabe, eine notwendige Voraussetzung und eine schwierige Herausforderung zugleich. In der pädagogischen Arbeit sind Ziele eine Selbstverständlichkeit, das weist auf den hohen Grad der Qualifikation des Arbeitsfeldes hin. Vielleicht liegt es an diesem Zusammenhang, daß (pädagogische) Ziele häufig so beschrieben werden, daß sie in ihrer Professionalität stolz und hehr, aber auch abgehoben klingen. Demgegenüber führt der von mir vorgeschlagene Weg eher dazu, daß manche Ziele zu banal klingen. Diese Gefahr nehme ich in Kauf, wenn dafür die im pädagogischen Bereich (wie anderswo) vorhandenen Probleme mit der Zielfindung reduziert werden. Schon die bloße Beschäftigung mit dem Teilthema Zielformulierung hat bei allem Bemühen um Kürze mehr Zeit und Raum eingenommen, als ich vor Beginn der Arbeit erwartet hatte. Ich hoffe, es hat sich für Sie gelohnt, und würde mich über Erfahrungsberichte und Kritik freuen.

Literatur

Dörner, Dietrich: Die Logik des Mißlingens. Reinbek 1992

Dt. Verein (Hg.): Handbuch der örtlichen Sozialplanung. Frankfurt/M. 1986

Goldner/Kokigei: Stolpernd unterwegs. Berlin 1982