

# Ergebnis- und wirkungsorientierte Schulsteuerung über Ziele und Indikatoren

## Reformen in der Schulsteuerung in Deutschland

Die deutsche Schullandschaft unterliegt gegenwärtig einem hohen Veränderungsdruck. Ziel ist dabei in erster Linie eine Verbesserung der Bildungschancen und Bildungsergebnisse und damit der Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler.

Mit Blick auf dieses Ziel gibt es zurzeit vielfältige Ansatzpunkte: Reformen der Unterrichtsmethodik und -inhalte, Projekte zur Veränderung der Steuerung und der Organisation von Bildungseinrichtungen, Qualifizierung der Lehrenden und der Schulleitungen.

Ein Merkmal der Länder, die die Spitzenplätze in den internationalen Vergleichsstudien zur Qualität des Schulwesens belegen, ist ein hoher Grad an Eigenständigkeit der einzelnen Schulen. Um mit dieser Eigenständigkeit umzugehen und das nationale Bildungswesen insgesamt dennoch zielgerichtet steuern zu können, haben die Spitzenländer die „selbständigen Schulen“ mit indikatorengestützten wirkungs- und ergebnisorientierten Rückmeldesystemen gekoppelt. Damit sind zwei zentrale Parameter erfolgreicher Bildungspolitik genannt: „Autonomie“ und „Wirkungskontrolle“.

Auch der Aktionsrat Bildung stellt in seinem Jahresgutachten 2007 die Frage nach der Bedeutung von Steuerung für die Bildungsgerechtigkeit. Nach den Auswertungen in Schulen im internationalen Vergleich sind Schülerleistungen tendenziell besser in Schulen mit Autonomie in Personal- und Prozessentscheidungen, sofern diese an geeignete Steuerungs- und Controllinginstrumente gekoppelt sind.

Für die Veränderungen und neuen Anforderungen sind Schulleitungen nur bedingt gerüstet. Studien über die Tätigkeit von Schulleitungen (Buchen/Rolff: Professionswissen Schulleitung, Beltz 2006) zeigen, welchen Belastungen gerade Schulleitungen ausgesetzt sind und dass sowohl die Leistungsfähigkeit als auch die Identifikation mit der Führungsaufgabe an die Ausgewogenheit von systematischer Steuerungskompetenz und der Beziehungsintelligenz gebunden ist. Eine gute Schule ist eben nicht nur die Summe guter Lehrkräfte und ihres guten Unterrichts sondern auch ein Management, das Bildungsprozesse wirksam steuern kann.



## Anforderungen an die Steuerung einer eigenverantwortlichen Schule

Höhere Selbständigkeit und Gestaltungsfreiheit von Schulen u.a. bei der Organisation, bei Personalplanung und -einsatz, in der Unterrichtsgestaltung oder bei der Bewirtschaftung der Schulbudgets, setzen entsprechende Übernahme von Verantwortung in verschiedensten Bereichen auf der Leitungsebene voraus. Diese Verantwortung werden aber nur diejenigen übernehmen wollen, denen die erfolgsrelevanten Daten und Fakten bekannt sind und die wissen, wie sie zu interpretieren sind und in Maßnahmen und Aktionen übersetzt werden können.

Im Sinne einer ausgewogenen Schulentwicklung sollte daher sichergestellt werden, dass dabei fachlich-pädagogische, schulrechtliche und betriebswirtschaftliche Aspekte gleichermaßen berücksichtigt sind. Die - in der Regel mit Kollegium bzw. in Schulkonferenzen (wie Nordrhein-Westfalen) erarbeiteten - Steuerungsparameter sollten den Schulleitern ermöglichen, die Entwicklung der Ergebnis- und Prozessqualität ihrer Schule auf einer transparenten Datenbasis beobachten und bewerten zu können, um sie mit begründeten Maßnahmen zielgerichtet zu beeinflussen.

Diese Steuerungsparameter werden in Zielvereinbarungen z.B. zur Unterrichtsqualität, zum Lernerfolg, zur Wirtschaftlichkeit, zur Qualität der internen Zusammenarbeit oder der Kooperation mit Eltern umgesetzt.

Mit der Vereinbarung von Zielen und einer indikatorengestützten Steuerung soll es der Schulleitung ermöglicht werden, sich und den Kollegen einen Rahmen zu geben, an dem das tägliche Schulhandeln ausgerichtet ist und bewertet werden kann. Darüber hinaus dient das Steuerungsinstrument der Präzisierung von Ursachenanalysen und bietet eine höhere Sicherheit bei der Entscheidungsfindung. Ein klarer Rahmen ermöglicht Gestaltungsräume, die vor allem zur Erreichung der pädagogischen Ziele genutzt werden können.

Schulleitungen sind die Schlüsselfiguren für Schulqualität und Wirksamkeit der schulischen Prozesse, sie sind verantwortlich für eine zielorientierte Schulentwicklung. Sie tragen Sorge, dass sich kontinuierlich verändernde Anforderungen an die eigene Schule sowohl im pädagogischen Konzept (z.B. Schule als Wegbereiter in den Beruf, offene Ganztagschule), in der Kooperation mit Eltern, im sozialpädagogischen Konzept (z.B. Konfliktmediation) wie auch im Umgang mit Finanzressourcen wiederfinden und zum Erreichen der gesteckten Ziele beitragen.

## Zieldimensionen der Schulsteuerung

Die Schule ist zugleich Bildungseinrichtung, sozial-pädagogische Einrichtung, Unternehmen, Arbeitsplatz, Lebensraum und Kulturort.

Diese verschiedenen Betrachtungs-, Bedeutungs- und Aufgabendimensionen sind auch in einem Steuerungsinstrument zu berücksichtigen. Den Schulleitungen soll ermöglicht werden steuernd neben der Sicherstellung des Bildungserfolgs auch die anderen Bereiche des Schulhandelns, wie z.B. die Außendarstellung der Schule oder den Ressourceneinsatz ergebnis- und wirkungsorientiert zu beeinflussen.

Die Zielentwicklung richtet sich dabei prinzipiell an den für die Bildungs- und Schulsteuerung relevanten Dimensionen aus. Die einzelnen Zieldimensionen werden gemeinsam mit der Schulführung unter fachlicher Begleitung erörtert und entsprechend den Bedürfnissen der Einzelschule individuell mit Zielen ausgestaltet, um diese anschließend in das Steuerungssystem der Schule zu integrieren.

In den beiden folgenden Grafiken sind mögliche Zieldimensionen, die sich an den Kriterien für Schulqualität orientieren (Abb. 1) und deren Ausgestaltung mit Zielsetzungen dargestellt (Abb. 2). Für jede Schule können diese Dimensionen und Ziele hinsichtlich Terminologie und Priorisierung anders aussehen und umgestaltet werden.

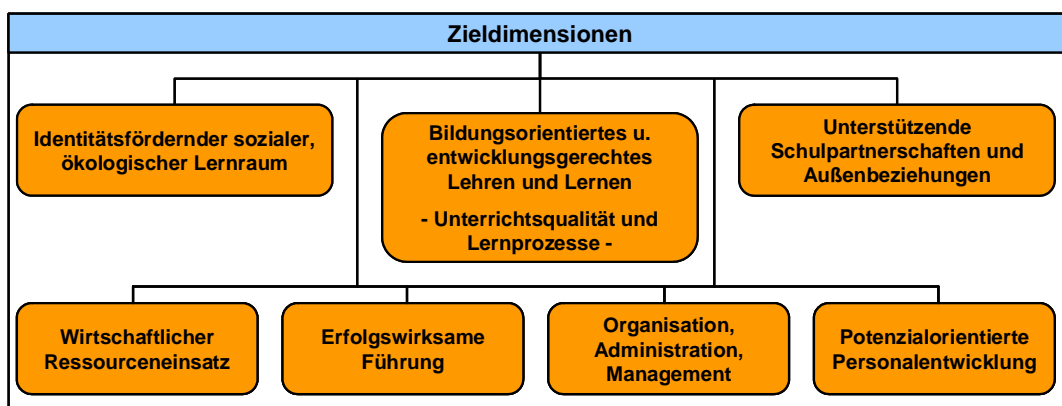


Abbildung 1: Zieldimensionen

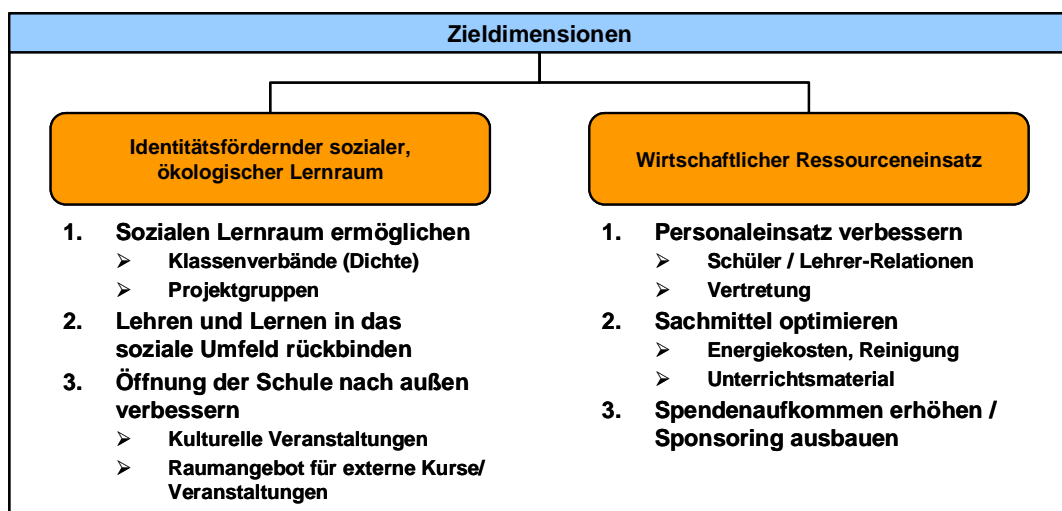


Abbildung 2: Zieldimensionen mit darunter liegenden Zielsetzungen (Beispiele)

## Schulsteuerung auf der Grundlage eines Indikatoren-Sets

Die Ziele zeigen die Richtung auf, in die man sich geeinigt hat zu gehen. Mit zielbezogenen Indikatoren, Messgrößen also, die den Zielerreichungsgrad spezifizieren, einigt man sich auf Maßeinheiten in Qualität und Quantität, auf Ressourcen, einen Zeitrahmen und benennt Verantwortliche.

Die einzelnen aufbereiteten Steuerungsindikatoren ermöglichen den Schulleitern und dem Kollegium so, die Ergebnis- und Prozessqualität in den verschiedenen Dimensionen ihrer Schule auf Basis einer transparenten und strukturierten Daten- und Informationsbasis eigenverantwortlich zu beurteilen.

Das Steuerungsinstrument ist Kompass und Analyseunterstützung: Abweichungen von Vereinbarungen oder Vorgaben werden zeitnah angezeigt. Die Ursachen für die Abweichungen können mit Blick auf die Beeinflussungsfaktoren mit höherer Sicherheit analysiert werden. Es fällt auf dieser Basis leichter Einzelentscheidungen zu treffen und zu begründen, so können die Fragen nach der Effektivität und Effizienz des schulischen Handelns fundierter beantwortet werden.

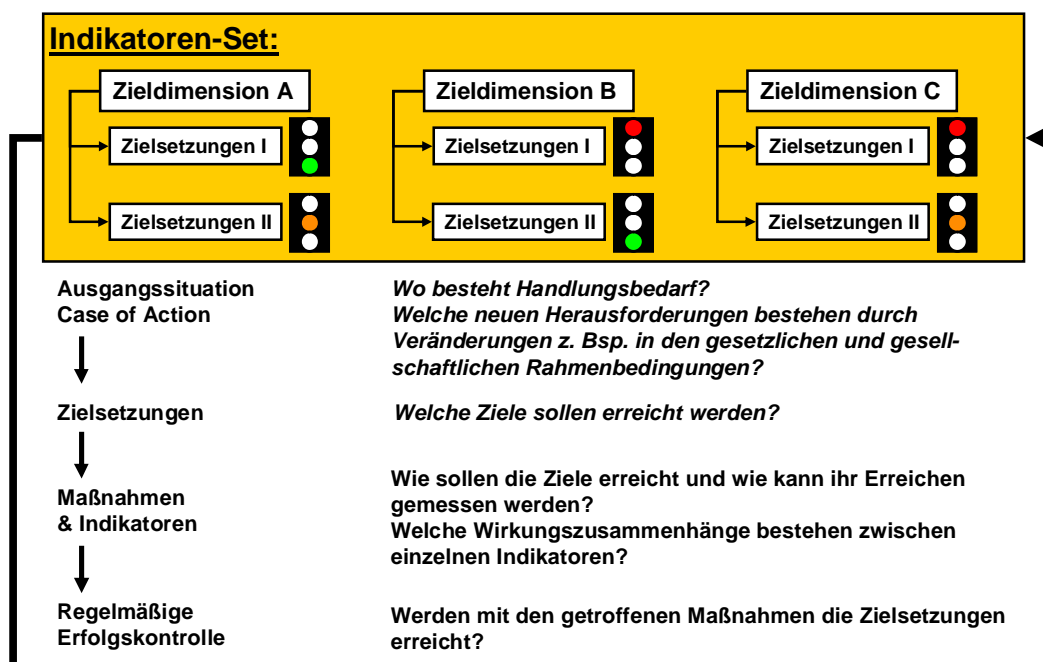


Abbildung 3: Steuerungsprozess

Ein geregelter Prozessablauf, aber auch die Flexibilität eines Steuerungs- und Berichtsinstruments helfen, das Steuerungsinstrument auf sich verändernde Rahmenbedingungen und Anforderungen anzupassen, weitere Ziele oder andere Indikatoren zu definieren.

Die Daten zur Darstellung der Indikatoren können zum Teil aus bereits bestehenden Datengrundlagen, wie z.B. amtlichen Statistiken, Evaluationsberichten oder bestimmten Vergleichsarbeiten, entnommen werden. Andere werden zur Darstellung besonderer schulindividueller Ziele selbst erhoben (z.B. durch Befragungen, über das interne Berichtswesen, etc.) und ausgewertet.

## Einführung des Steuerungskonzeptes

Für die Einführung bzw. Umsetzung des Steuerungskonzeptes sehen wir folgenden Einführungspfad mit fünf Punkten vor:

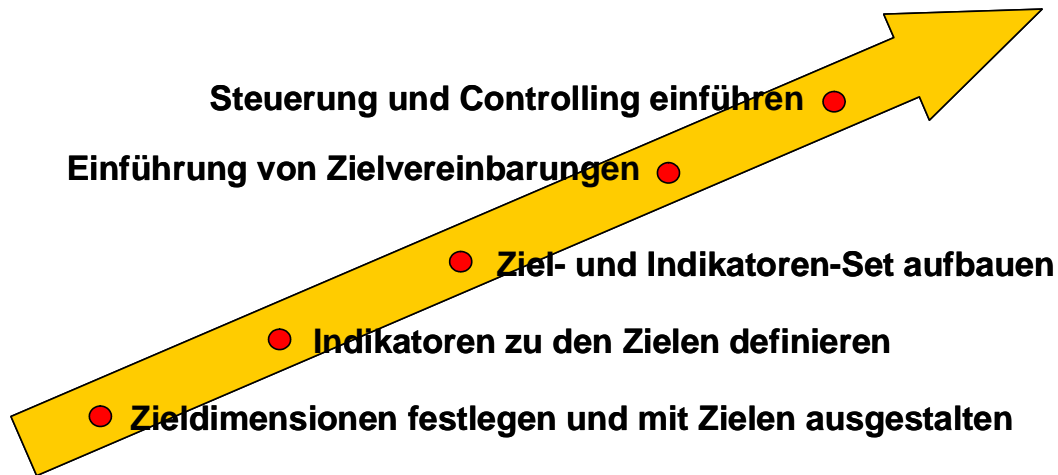


Abbildung 4: Einführungspfad

### ➤ Zieldimensionen festlegen und mit Zielen ausgestalten

Im ersten Schritt ist es wichtig zusammen mit der Schulleitung die Zieldimensionen festzulegen, um dann darauf aufbauend gemeinsam mit dem Kollegium diese mit schulspezifischen Zielen auszugestalten. Gütekriterien für gute Ziele sind z.B. Spezifizierung, Terminierung, Umsetzbarkeit, Beeinflussbarkeit etc. Wir berücksichtigen bei der Definition von Zielen und Indikatoren auch das Zürcher Ressourcenmodell.

### ➤ Indikatoren zu den Zielen definieren

Nach der Definition der Zielsetzungen müssen diese nun mit steuerungsrelevanten Indikatoren hinterlegt werden.

### ➤ Ziel- und Indikatoren-Set aufbauen

Sowohl die Ziele als auch die dazugehörigen Indikatoren werden anschließend in einem Ziele- und Indikatoren-Set DV-technisch aufbereitet.

### ➤ Einführung von Zielvereinbarungen

### ➤ Steuerung und Controlling einführen, Berichtswesen einrichten

Um das Ziele- und Indikatoren-Set auch einsetzen und anwenden zu können, muss das entwickelte Instrumentarium mit seinen Prozessen der Schulleitung und dem Kollegium nahegebracht werden. Die Verantwortlichen müssen darin systematisch eingeführt werden.

Bei der Umsetzung des Steuerungskonzeptes muss neben der Entwicklung von Zielen und Indikatoren auch auf den Veränderungsprozess selbst geachtet werden: Schulqualität definierte sich bislang für Lehrer und Schulverantwortliche weit überwiegend über Qualität und Termingerechtigkeit bei der Stoffvermittlung, über Notendurchschnitte sowie Konflikt- und Krisenquoten von Klassen. Hier liegen Zieldimensionen wie Wirtschaftlichkeit, Umwelt u.a. zunächst fern. Ziel einer Schulentwicklung, die in diese Zieldiskussion einsteigt und ein derartiges Steuerungssystem aufbaut, muss es sein, sowohl im Kollegium als auch bei allen anderen Beteiligten die Verantwortung für die gesamte Schule und nicht nur für den Lernfortschritt der Schülerinnen und Schüler der eigenen Klasse zu fundieren. Dies verlangt eine Umorientierung in Denken und Handeln aller Akteure in der Schule. Die Schulleitungen

sind dabei als wichtige „Change-Agents“ für die Weiterentwicklung ihrer Schulen verantwortlich.

Die Steuerung sogenannter „nicht-linearer Systeme“, also von Menschen und ihren Organisationen, unterliegen selbstverständlich sozialen und psychologischen Dynamiken, die mitberücksichtigt werden müssen, wie

- das sozialverträgliche Aushandeln der Ziele und Maßnahmen,
- das Herstellen der Identifikation mit dem Instrumentarium,
- die Motivation der Kolleginnen und Kollegen, sich auf diese Systematik zu verpflichten,
- der Umgang mit Misserfolgen, Irritationen und Brüchen bei der Implementierung.

### **Nutzen der ergebnis- und wirkungsorientierten Schulsteuerung**

Zusammenfassend ergeben sich aus der Einführung und Nutzung dieses Steuerungsansatzes folgende Vorteile:

- Zum ersten Mal werden schulspezifische, fachlich-pädagogische, schulrechtliche und betriebswirtschaftliche Zieldimensionen in einem Steuerungsinstrument gebündelt.
- Dieses kann auf jede Schule und jede Schulsituation angepasst werden (und lässt sich auch in das Steuerungssystem des Landes oder der Schulregion integrieren).
- Bereits vorhandene und neue Zahlen, Daten und Fakten bilden schulspezifische und -übergreifende Zielperspektiven so ab, dass daraus Maßnahmen für eine zielorientierte Weiterentwicklung der einzelnen Schule sowie des ganzen Bildungssystems ableitbar sind.
- Ziele und Indikatoren können differenziert nach Verantwortungsebenen sowie Gestaltungs- und Verantwortungsperspektiven (z.B. Lehrer, Schulleitung, Vorstand, ggf. Schulkonferenz) dargestellt werden.
- Planungen und Entscheidungen von Schulleitungen und anderen Verantwortlichen werden durch eine transparente und strukturierte Datenlage unterstützt. Der Weg geht weg von Ad-hoc-Maßnahmen hin zu einer systematischen ergebnis- und wirkungsorientierten Betrachtung.
  - Die Ursachen bestimmter Problemstellungen können mehrdimensional betrachtet und entsprechend beeinflusst werden.
  - Die kontinuierliche, datenbasierte Messung der Zielerreichung ermöglicht eine nachhaltige Kontrolle der Wirksamkeit der Maßnahmen.
- Ein kollegialer Zielentwicklungsprozess ermöglicht schöpferische Qualitätsdiskussionen und ein gemeinsames Qualitätsverständnis.
- Datenerhebung und -aufbereitung sollen die Komplexität des Schulalltags und seiner Steuerung reduzieren. Das Steuerungsinstrument soll für alle an den Schulprozessen Beteiligten ein leicht handhabbares Informations- und Controlling-Instrument sein.

## Wir unterstützen Sie bei der Einführung

Die Firma arf GmbH hat zusammen mit Peter Uffelmann, dem Leiter von Competto - Training und Beratung ein Konzept für eine ergebnis- und wirkungsorientierte Schulsteuerung auf der Basis schulspezifischer Ziele und Indikatoren entwickelt.

Die **arf GmbH** begleitet seit 12 Jahren Einrichtungen des öffentlichen Dienstes u.a. bei der Einführung betriebswirtschaftlicher Planungs-, Steuerungs- und Controllinginstrumente.

**Competto – Training und Beratung** arbeitet seit vielen Jahren auf dem Gebiet der Schulentwicklung, entwickelt Coachingprogramme für Schulleitungen und arbeitet dabei eng mit Hochschulen und dem Institut für Schulqualität und Bildungsforschung in Bayern zusammen. In unserem gemeinsam entwickelten Konzept bringen wir unsere spezifischen Kenntnisse und Erfahrungen zu einem speziell für den Schulbereich abgestimmten Steuerungsansatz zusammen.

## Unterstützungsleistungen der arf GmbH und Competto

Für die Realisierung der Schritte des oben gezeigten Einführungspfades sowie für das Change Management bieten wir Ihnen folgende Unterstützungsleistungen an:

- Wir unterstützen Sie bei der Erarbeitung Ihrer spezifischen Zieldimensionen und bei der Erarbeitung Ihrer steuerungsrelevanten Ziele.
- Wir begleiten Sie bei der Operationalisierung der Ziele durch steuerungsrelevante Indikatoren.
- Wir begleiten den Einführungsprozess, die Vorbereitung auf die ersten Zielvereinbarungen, die ersten Auswertungen und die Feedback-Gespräche.
- Wir bieten Ihnen eine DV-technische Umsetzung des Ziele- und Indikatoren-Sets („Management-Cockpit“) an.
- Wir unterstützen Sie beim Aufbau des entsprechenden Berichtswesens.

## Kontakt

### **arf GmbH**

**Frau Gabriele Übler**

**Herr Christian Dülk**

Emmericher Straße 17

D-90411 Nürnberg

Tel.: +49 (0)911 23 08 78-3

Fax: +49 (0)911 23 08 78-4

E-Mail: [arf@arf-gmbh.de](mailto:arf@arf-gmbh.de)

Internet: [www.arf-gmbh.de](http://www.arf-gmbh.de)

### **Competto Training und Beratung**

**Herr Peter Uffelmann**

Landsbergerstraße 146

D-80339 München

Tel.: +49 (0)89 50 99 99

Fax: +49 (0)89 54 07 05 65

E-Mail: [peter.uffelmann@competto.de](mailto:peter.uffelmann@competto.de)

Internet: [www.competto.de](http://www.competto.de)