

# **Handreichung**

**Zielvereinbarung zwischen**

**Schulen**

**und**

**Schulverwaltung**



**Baden-Württemberg**

MINISTERIUM FÜR KULTUS, JUGEND UND SPORT

## Impressum

Autorinnen und Autoren:

Klaus Lorenz

Dr. Rüdiger Arnscheid

Suzan Bacher

Dr. Annemarie Conrad-Mach

Dr. Karl-Otto Döbber

Christian Doering

Thomas Hartmann

Dr. Günther Klein

Wolfgang Riefler

Sabine Rösner

Michaela Schott

Dr. Aloysius Schweizer

Eugen Straubinger

Susanne Thimet

Monika Uhrig

Harald Wissmann

Jochen Würstle

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg

Abteilung Berufliche Schulen

Referat Grundsatzfragen und Qualitätsmanagement beruflicher Schulen

Königstraße 44

70173 Stuttgart

[www.km-bw.de](http://www.km-bw.de), [www.oes-bw.de](http://www.oes-bw.de)

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Bildungspolitischer Kontext</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Das Konzept der Zielvereinbarung im Überblick</b> .....	<b>6</b>
2.1. Nutzen von Zielvereinbarungen .....	6
2.2. Zusammenhang von Schulentwicklung und Zielvereinbarung .....	7
<b>3. Der Zielvereinbarungsprozess</b> .....	<b>9</b>
3.1. Partner der Zielvereinbarung und deren Rolle .....	10
3.2. Quellen für Ziele.....	11
3.3. Berücksichtigung der unterschiedlichen Ausgangslage der Schulen .....	13
3.4. Beteiligungen an der Schule .....	13
3.5. Verfahrensschritte .....	15
3.6. Zielvereinbarungsgespräch führen.....	18
3.7. Bilanzgespräche.....	19
3.8. Rechtscharakter von Zielvereinbarungen.....	19
<b>4. Dokumentation der Zielvereinbarung</b> .....	<b>20</b>
4.1. Aufbau der Dokumentation .....	20
4.2. Grundsätze der Zielformulierung.....	22
<b>5. Anhang</b> .....	<b>24</b>
5.1. Glossar.....	24
5.2. Ziele des Kultusressorts - Balanced Scorecard (Stand 2007).....	31
5.3. Musterbeispiel für eine Zielvereinbarung .....	32
5.4. Beteiligung der Gremien am Zielvereinbarungsprozess.....	34
5.5. Formular: Zielvereinbarung .....	37
5.6. Formular: Zielbeschreibung (Ziel - Maßnahme - Indikator) .....	39

## **Vorwort**

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Dezember 2006 hat der Landtag von Baden-Württemberg einstimmig das Schulgesetz geändert und die Selbst- und Fremdevaluation für den Schulbereich verpflichtend eingeführt. Damit hat der Landtag einen langjährigen und komplexen Umsteuerungsprozess im Bildungswesen legislatorisch abgeschlossen und gleichzeitig den Startschuss gegeben für die flächendeckende Einführung eines Evaluationssystems an den Schulen. Mit der Bildungsplanreform im Jahr 2004 wurden Grundstrukturen des Bildungssystems verändert; mit der Einführung von Bildungsstandards und Lernfeldern entstand eine moderne Basis für kompetenzorientiertes Lernen; die Lehrerbildung wurde praxisorientiert neu strukturiert und die Prozesse des Personalmanagements erheblich geöffnet.

Jetzt gilt es, diese Regelungen umzusetzen, damit sie ihre Wirkung zum Wohl der uns anvertrauten Schülerinnen und Schüler entfalten. Um die nach wie vor erforderliche Gesamtsteuerung des Bildungssystems mit der Eigenständigkeit der Schulen in Einklang zu bringen, führen wir ein dazu passendes Konzept für ein neues Zusammenwirken von Schule und Schulverwaltung ein: Zielvereinbarungen verbinden die aus der erweiterten Eigenverantwortung erwachsenden Entwicklungsimpulse der einzelnen Schule mit den bildungspolitischen Vorgaben des Landes, wie sie aus Artikel 7 des Grundgesetzes abgeleitet werden. So ermöglichen Zielvereinbarungen die systematische Verknüpfung von schulischer Eigenständigkeit, Evaluation der Schulentwicklungsprozesse und schulaufsichtlicher Verantwortung.

Schulen aller Schularten erprobten im Jahr 2006 den Entwurf der Handreichung Zielvereinbarung. Die Erfahrungen der Beteiligten bilden die Basis für die nun vorliegende weiterentwickelte Fassung. Die Handreichung beschreibt den Zielvereinbarungsprozess und soll so den Beteiligten in den Schulen und in der Schulverwaltung Hilfestellung geben und ein einheitliches und transparentes Verfahren gewährleisten.

Ich danke den an der Erprobung beteiligten Schulen und der Schulverwaltung für ihre Mitwirkung. Zugleich lade ich alle dazu ein, mit Offenheit an das Konzept der Zielvereinbarung heranzugehen und die sich eröffnenden Chancen nach Kräften zu nutzen.

Ministerialdirektor Wolfgang Fröhlich  
Amtschef des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport

## 1. Bildungspolitischer Kontext

Im Bildungssystem Baden-Württembergs vollzieht sich ein Paradigmenwechsel: Der bislang verfolgte Ansatz einer Steuerung durch Vorgaben wird abgelöst von einer Orientierung an Ergebnissen. Dieser Wandel umfasst alle Ebenen des Bildungswesens. Die Stärkung der Eigenständigkeit der Schulen steht dabei im Mittelpunkt. Schulen müssen flexibel auf sich verändernde gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen reagieren. Dazu brauchen sie erweiterte Handlungsspielräume.

Für die allgemein bildenden Schulen Baden-Württembergs war die Bildungsplanreform im Jahr 2004 ein Meilenstein auf diesem Weg. Dabei wurden die Bildungspläne vollständig auf das Prinzip von Standards umgestellt. Im Vordergrund steht nun nicht mehr, was Lehrerinnen und Lehrer unterrichten sollen. Vielmehr beschreiben Bildungsstandards, was Schülerinnen und Schüler am Ende bestimmter Bildungsabschnitte können sollen. Die Fachinhalte sind mit Kompetenzen verknüpft. Dabei werden fachliche, personale, soziale und methodische Kompetenzen definiert, die als Bündelung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Einstellungen zu sehen sind. Die Ziel- und Ergebnisorientierung spiegelt sich damit auch im Unterricht, dem pädagogischen Kernprozess der Bildungsarbeit, wider.

Zugleich bildet die Bildungsplanreform die Grundlage für die gestärkte Eigenständigkeit der Schulen. Neben dem Kerncurriculum, das die unverzichtbaren Lerninhalte festlegt und zwei Drittel der jährlichen Unterrichtszeit umfasst, wird Zeit für das so genannte Schulcurriculum reserviert. Diesen Freiraum können die Schulen für eigene Schwerpunkte nutzen. Darüber hinaus erlaubt die Kontingenztafel den Schulen, in der Verteilung des Unterrichts über die Jahrgangsstufen eigene Akzente zu setzen. Dadurch werden kreative Potenziale aktiviert und die besten Lösungen für Problemstellungen vor Ort realisiert.

An den beruflichen Schulen des Landes beschreibt das Konzept "Operativ Eigenständige Schule" OES den Rahmen für Eigenständigkeit und Qualitätsentwicklung. OES zielt darauf, die Prozesse der Qualitätsentwicklung zu fördern und die pädagogische und fachliche Erstverantwortung der beruflichen Schulen weiter zu stärken. Im Mittelpunkt steht die Sicherung und Entwicklung der Unterrichts- und Schulqualität. Dies erfordert den Aufbau eines professionellen Qualitätsentwicklungssystems als Instrument der inneren Schulentwicklung. So kann die berufliche Schule in ihrem spezifischen Umfeld die Schul- und Unterrichtsqualität verbessern und die optimale Förderung der ihr anvertrauten Schülerinnen und Schüler erreichen.

Die Kultusverwaltung hat im Zuge der Stärkung der schulischen Eigenständigkeit in den vergangenen Jahren eine Reihe weiterer Entwicklungen vollzogen, so z. B. die Flexibilisierung des Organisationserlasses, die schulbezogene Stellenausschreibung oder die Erprobung der Schulverwaltungsassistenten gemeinsam mit den Schulträgern.

In diesem Kontext sind Zielvereinbarungen ein zentrales Instrument des Zusammenwirkens und der Kommunikation: Schulverwaltung und Schule bringen ihre jeweiligen Vorstellungen über die Zukunft der Schule in die Zielvereinbarungsgespräche ein. Im anschließenden Zusammenführungsprozess soll Einvernehmen über gemeinsam zu verfolgende Ziele erreicht werden. Dabei werden die Entwicklungsimpulse der Schule mit den gesetzlichen und bildungspolitischen Rahmenvorgaben abgeglichen. Zugleich kann hier geklärt werden, welche Ressourcen und Unterstützungsleistungen zur Zielerreichung benötigt und wie diese eingesetzt werden. Das Ergebnis dieses Diskussionsprozesses wird in der Zielvereinbarung schriftlich festgehalten. Die Einflussnahme der Schulverwaltung auf die Detailsteuerung vor Ort wird zurückgenommen, die Eigenständigkeit und Qualitätsverantwortung der einzelnen Schule steigt.

Die Zielvereinbarung unterstützt in effizienter Weise die Erstverantwortung der Schule für ihren pädagogischen Prozess und zugleich die Schulverwaltung in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben; sie wird Impulsgeber für Gestaltungsprozesse vor Ort und dokumentiert zugleich deren Ergebnisse. Die Entwicklung der Einzelschule erhält einen formalen und transparenten Rahmen, der eine Fokussierung auf das Wesentliche und eine systematische Überprüfung der Zielerreichung erlaubt. Als verbindliche Absprache für einen festgelegten Zeitraum trägt die Zielvereinbarung zur Verstetigung, Systematisierung und damit Professionalisierung der Entwicklungsprozesse bei.

Das System der Zielvereinbarungen zwischen Schulen und der Schulverwaltung wird in den kommenden Jahren Schritt für Schritt verbindlich umgesetzt. Dies erfolgt auf der Basis von Einführungskonzepten, in denen die Umsetzungsschritte spezifiziert und Qualifizierungsbausteine benannt sind.

## **2. Das Konzept der Zielvereinbarung im Überblick**

### **2.1 Nutzen von Zielvereinbarungen**

Ein Ziel ist ein angestrebter zukünftiger Zustand, der nach Inhalt, Ausmaß und Zeit genau bestimmt ist. Ein Ziel definiert damit ein Resultat, ohne Aussagen über den ein-

zuschlagenden Weg zu machen. Mit der Vereinbarung von Zielen wird es möglich, zwischen dem zwingend Erforderlichen und dem Wünschenswerten zu unterscheiden. Prioritäten können gesetzt, Wesentliches kann von Unwesentlichem unterschieden werden. Durch klar formulierte Ziele können langfristige Vorhaben für alle Beteiligten sichtbar gemacht werden. Sie ermöglichen eine Rückbesinnung auf die zentralen Anliegen, gerade dann, wenn es im Arbeitsalltag viele gleichzeitige Aktivitäten gibt.

Ziele machen den Erfolg am Ende eines Weges sichtbar. Erst durch sie wird Zielerreichung und die damit verbundene Bestätigung der eigenen Leistung und des Erfolgs möglich. Die Vereinbarung von Zielen fördert darüber hinaus die Verbindlichkeit. Durch die Bündelung der vorhandenen Ressourcen und die Koordination der Beiträge aller Beteiligten auf die Ziele hin wird die Wirksamkeit erhöht und die Motivation gestärkt. Die Orientierung an Zielen ist damit eine der Grundvoraussetzungen für die Selbstorganisation und Selbststeuerung in eigenständigen Organisationen.

## **2.2 Zusammenhang von Schulentwicklung und Zielvereinbarung**

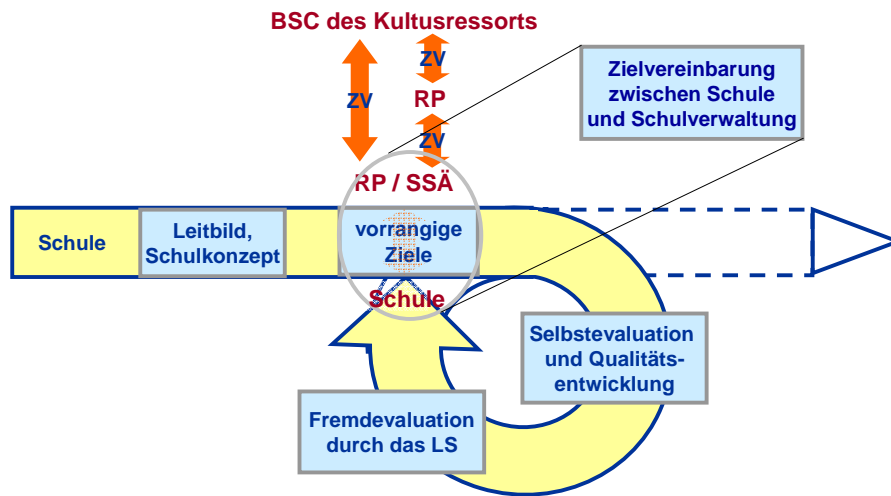
Der mit der Stärkung der schulischen Eigenständigkeit verbundene Paradigmenwechsel hin zu einer Orientierung an den gesetzten Zielen, Ergebnissen und Wirkungen erfordert Systeme zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Im Konzept für die Schulen in Baden-Württemberg ist der Qualitätsentwicklungsprozess als Regelkreis angelegt (*Bild 1 unterer Teil*). Ausgehend von den im Leitbild oder Schulkonzept formulierten Zielen führt die Schule Selbstevaluation in ausgewählten Bereichen durch, plant passgenaue Verbesserungsmaßnahmen und setzt sie um. Dieser kontinuierliche Prozess der Qualitätsentwicklung wird als Teil der Inneren Schulentwicklung von der Schule selbst gesteuert<sup>1</sup>.

Die Fremdevaluation durch das Landesinstitut für Schulentwicklung gibt der Schule professionelle externe Rückmeldung und Empfehlungen für die weitere Arbeit. Basierend auf dem Bericht der Fremdevaluation und weiteren schulischen Zielvorstellungen erarbeitet die Schule schließlich einen Zielvereinbarungsvorschlag. Der Bericht der Fremdevaluation bildet damit eine wesentliche Datenquelle für den Zielvereinbarungsprozess zwischen Schule und Schulverwaltung (vgl. 3.2. Quellen für Ziele).

---

<sup>1</sup> Die Konkretisierung von Qualitätsentwicklung und Evaluation erfolgt für die beruflichen Schulen im Konzeptes OES. An den allgemein bildenden Schulen begann mit dem Schuljahr 2006/07 die Pilotierung der Fremdevaluation. Weitere Informationen: [www.oes-bw.de](http://www.oes-bw.de) und [www.evaluation-bw.de](http://www.evaluation-bw.de).

## Zielvereinbarungsprozess



## Systematische Qualitätsentwicklung

Abb. 1: Zielvereinbarung und Qualitätsentwicklung

Für das Schulsystem nimmt das Kultusministerium die von der Verfassung vorgegebene Aufgabe der Formulierung bildungspolitischer Ziele wahr. Diese übergeordneten Ziele sind in der Balanced Scorecard des Kultusressorts fixiert (Anhang 5.2.). Sie sind Ausgangspunkt und Rahmen für Zielvereinbarungen zwischen dem Kultusministerium und den Regierungspräsidien bzw. den Regierungspräsidien und den Staatlichen Schulämtern (*Bild 1 oberer Teil*). Auf dieser Grundlage werden Zielvereinbarungen zwischen der Schulaufsicht und den einzelnen Schulen geschlossen.

Künftig sollen zum Beispiel im Bereich der allgemein bildenden Schulen Angebote für Schülerinnen und Schüler mit besonderem Förderbedarf ausgebaut und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Führungspositionen verstärkt professionalisiert werden. Im Bereich der beruflichen Schulen soll beispielsweise die Zusammenarbeit mit den dualen Partnern weiter ausgebaut werden. Darüber hinaus hat das Kultusministerium das bildungspolitische Ziel, die Ausbildungschancen von leistungsschwächeren Jugendlichen zu verbessern. Damit setzen die politischen Entscheidungsträger ein Signal, welche Vorhaben künftig mit hoher Priorität verfolgt und worauf Ressourcen konzentriert werden sollen.

Damit diese Ziele erreicht werden können, müssen auf der operativen Ebene, also auf der Ebene der konkreten Handlungsverantwortung, entsprechende Schwerpunkte gesetzt und Maßnahmen ergriffen werden. In der Schule gilt es z. B. zur besseren Förde-

zung der Schülerinnen und Schüler unterrichtsorganisatorische Veränderungen vorzunehmen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Personalentwicklungsmaßnahmen zu gewinnen, Gesprächskreise mit den dualen Partnern der Region einzurichten oder systematische Evaluationen durchzuführen. Damit trägt die einzelne Schule ihren Teil zur Verwirklichung der bildungspolitischen Ziele bei.

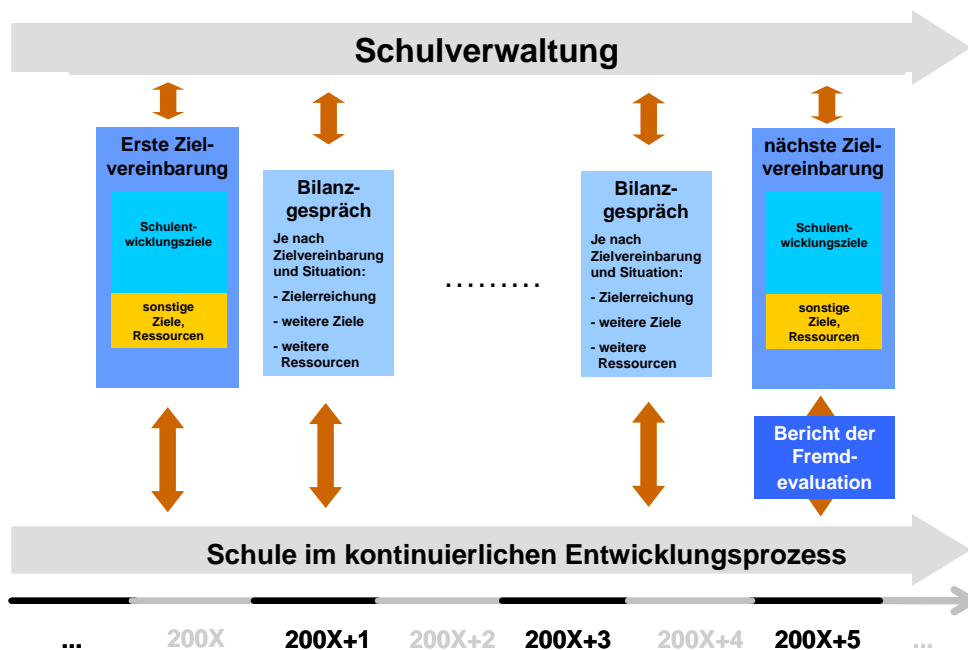
Gleichzeitig muss sich auch jedes von der Schule angestrebte Ziel, unabhängig davon, ob es aus Leitbild bzw. Schulkonzept, aus der Selbst- oder Fremdevaluation oder anderen Quellen abgeleitet wurde, im gesetzlichen und bildungspolitischen Rahmen bewegen. Die Balanced Scorecard des Kultusressorts liefert eine umfassende Übersicht des Bildungs- und Erziehungsauftrages, in das sich die Schulziele einordnen.

Im Zielvereinbarungsprozess fließen die beiden Ansätze zusammen:

- erweiterte Eigenständigkeit der Schule, verbunden mit der Verpflichtung zur Qualitätsentwicklung und Evaluation
- klare Rahmenvorgaben durch die Schulverwaltung

### 3. Der Zielvereinbarungsprozess

Abbildung 2 stellt den Zielvereinbarungsprozess im Überblick dar:



Mit der Zielvereinbarung zwischen Schule und Schulverwaltung werden die Schwerpunkte der Planung und Entwicklung für die einzelne Schule festgelegt und vereinbart.

Die Verantwortung dafür, wie die Ziele erreicht und welche Maßnahmen dafür ergriffen werden, liegt bei der Schule. Im Zielvereinbarungsprozess soll Folgendes geleistet werden:

- Vereinbaren von Zielen
  - aus dem schulspezifischen Entwicklungsprozess,
  - aus den laufenden Absprachen mit der Schulverwaltung,
  - aus bildungspolitischen Rahmenvorgaben,
  - aus den Anforderungen der zentralen Ressourcensteuerung,
- Festlegen von Indikatoren und Zielgrößen für die vereinbarten Ziele,
- Formulieren der von der Schule beabsichtigten konkreten Maßnahmen.

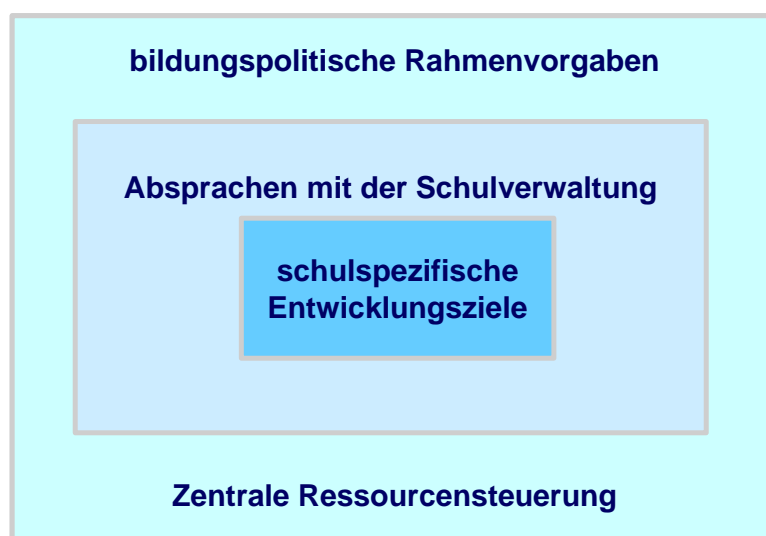


Abb. 3: Bereiche, die im Zielvereinbarungsprozess abgeglichen werden

In der Regel werden Zielvereinbarungen im Anschluss an die Fremdevaluation der Schule geschlossen. Daraus resultiert eine Laufzeit von rund fünf Jahren, bis nach der nächsten Fremdevaluation eine neue Zielvereinbarung geschlossen wird. Selbstverständlich können auch Ziele vereinbart werden, die eine kürzere Laufzeit haben (Kapitel 3.7 Bilanzgespräche).

### 3.1 Partner der Zielvereinbarung und deren Rolle

Gymnasien, Heimsonderschulen und berufliche Schulen schließen die Zielvereinbarung mit dem jeweiligen Regierungspräsidium, Grund-, Haupt-, Real- und Sonderschulen mit den Staatlichen Schulämtern. Auf der Seite der Schule ist die Schulleiterin bzw. der Schulleiter für den Zielvereinbarungsprozess verantwortlich. Der Partner auf der

Seite der Schulverwaltung ist die Referatsleiterin bzw. der Referatsleiter des zuständigen Schulreferats, d.h.

- für die allgemein bildenden Gymnasien des Referats 75,
- für die Heimsonderschulen des Referats 74,
- für die beruflichen Schulen des Referats 76

des jeweiligen Regierungspräsidiums. Für die Grund-, Haupt-, Real- und Sonderschulen ist die Leiterin bzw. der Leiter des zuständigen Staatlichen Schulamts Partner bei der Zielvereinbarung. Die zuständige Schulaufsichtsbehörde kann davon abweichende Regelungen treffen.

Beim Zielvereinbarungsprozess ist es sinnvoll, neben der Schulleitung weitere Vertreter der Schule in den Aushandlungsprozess einzubeziehen. Auch auf der Seite der Schulverwaltung sind erfahrungsgemäß weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Vorbereitung und Durchführung der Gespräche beteiligt. Verantwortliche Partner der Zielvereinbarung bleiben jedoch die Schulamtsleiterin oder der Schulamtsleiter bzw. die Referatsleiterin oder der Referatsleiter und die Schulleiterin oder der Schulleiter.

Erfahrungsgemäß können die zu vereinbarenden Ziele auch Auswirkungen auf die sächliche Ausstattung der Schule haben. Sie bedürfen damit der Abstimmung mit dem Schulträger. Der Schulträger ist jedoch nicht formaler Partner der hier beschriebenen Zielvereinbarung. Wenn eine Abstimmung mit ihm erforderlich ist, weil beispielsweise für die Umsetzung eines Ziels die Zustimmung des Schulträgers benötigt wird, so wird empfohlen, diese im Vorfeld zur Zielvereinbarung vorzunehmen.

Während des gesamten Prozesses, also bei der Vorbereitung, beim Aushandeln und bei der Festlegung der Ziele, begegnen sich die beiden Vertragspartner auf gleicher Augenhöhe. Bei den Zielvereinbarungsgesprächen soll der gemeinsame Gedanke der Entwicklung im Vordergrund stehen. Die Aufgabe der konkreten Aufsicht bleibt für die Schulverwaltung bestehen.

### **3.2 Quellen für Ziele**

Da der Bericht der Fremdevaluation eine gute Datenquelle für Zielvereinbarungen darstellt, bietet es sich an, Zielvereinbarungsprozesse an die Fremdevaluation anzuknüpfen. Doch auch ohne vorliegenden Fremdevaluationsbericht ist der Abschluss von Zielvereinbarungen möglich und sinnvoll, zumal in den kommenden Jahren erst all-

mählich immer mehr Schulen fremdevaluiert werden. Generell sind die folgenden Quellen geeignet als Ausgangspunkt für zu vereinbarende Ziele:

### Leitbild, Schulkonzept

Die Erfahrungen der Schulen, die bereits Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht geschlossen haben, zeigen, dass ein enger Zusammenhang zu den spezifischen Entwicklungsprozessen der einzelnen Schule besteht: Das schulische Leitbild oder das Schulkonzept zeigt die pädagogische Schwerpunktsetzung sowie die leitende Wertorientierung der Schule auf. Damit bildet es eine erste Quelle für die Ziele einer Schule.

### Ergebnisse der Selbst- und Fremdevaluation

Mit der Selbstevaluation beginnt ein auf die Ausgangslage der Schule und ihr Leitbild oder Schulkonzept bezogener Qualitätsentwicklungsprozess, den die Fremdevaluation durch das Landesinstitut für Schulentwicklung ergänzt. Die Ergebnisse der Selbstevaluation und vor allem die der Fremdevaluation bilden eine zweite Quelle für Ziele, die die Schule in den Zielvereinbarungsprozess einbringen kann. Weil der Evaluationsbericht die Ergebnisse der "Sicht von außen" zusammenfasst, bildet er eine wertvolle Basis für die Zielfindung.

### Bildungspolitische Rahmenvorgaben

Vorgaben wie das Schulgesetz, Verwaltungsvorschriften, Bildungspläne oder sonstige Anweisungen definieren den Rahmen für Zielvereinbarungen. Gleiches gilt für bildungspolitische und administrative Entscheidungen der Landesregierung. Deren Umsetzung wird, soweit die Ressortziele bis zur Einzelschule reichen und für die jeweilige Schule von Bedeutung sind, ebenfalls durch Zielvereinbarungen gesteuert. Im Zielvereinbarungsprozess geht es darum, festzulegen, welche Rahmenvorgaben an der jeweiligen Schule Priorität haben und wie diese umgesetzt werden sollen. Mit der Zielvereinbarung entsteht in beide Richtungen die Verpflichtung zur Zielerreichung und damit eine hohe Verbindlichkeit.

### Weitere Quellen

Darüber hinaus gibt es weitere Bereiche, aus denen Ziele entstehen können, z. B.

- Anliegen des Kollegiums, der Schülerinnen und Schüler und deren Eltern,
- Anforderungen der Ausbildungsbetriebe oder des regionalen Umfeldes,
- Kooperationsangebote außerschulischer Partner,
- veränderte Rahmenbedingungen z. B. bei den Schülerzahlen, den soziokulturellen Voraussetzungen usw.
- und aus der Ressourcensteuerung.

### **3.3. Berücksichtigung der unterschiedlichen Ausgangslage der Schulen**

Für Schulen am Beginn systematischer Qualitäts- und Schulentwicklungsprozesse soll bei der Zielvereinbarung der Einstieg in diese Prozesse im Mittelpunkt stehen. Als erstes Entwicklungsziel kann beispielsweise die Erarbeitung eines Leitbildes oder Schulkonzeptes vereinbart werden. Ist dieses Ziel nach der vereinbarten Laufzeit - z. B. nach Ablauf des Schuljahres - erreicht, so lassen sich darauf aufbauend weitere Ziele vereinbaren. Beispiele sind die Evaluation der Unterrichtsqualität oder der Aufbau von Teamstrukturen. Die Herausforderung für die Schule besteht darin, in den systematischen Qualitätsentwicklungsprozess einzusteigen. Für die Schulverwaltung heißt es, die Schule zu diesem Einstieg zu ermuntern, im Hinblick auf realistische Schritte zu beraten und so eine erfolgreiche Schulentwicklung zu ermöglichen.

Demgegenüber wird die Zielvereinbarung mit einer Schule, die bereits jahrelange Erfahrung mit systematischen Qualitäts- und Schulentwicklungsprozessen besitzt, diejenigen Schwerpunktsetzungen umfassen können, die von der Schule auf der Basis dieser Prozesse abgeleitet worden sind. Je nach Entwicklungsstand der Schule konzentrieren sich die vereinbarten Ziele also auf die aktuelle Ausgangslage und die nächsten Entwicklungsschritte der jeweiligen Schule.

### **3.4. Beteiligungen an der Schule**

Zielvereinbarungen im Sinne dieser Handreichung sind ein Instrument zur Systematisierung der Zusammenarbeit zwischen der Schule - vertreten durch die Schulleiterin bzw. den Schulleiter - und der Schulverwaltung. Als solches regeln sie das Außenverhältnis der Schule und unterliegen nicht der schulischen personalvertretungsrechtlichen Mitbestimmung. Davon unberührt bleibt jedoch die Frage, wie Ziele an der Schule gefunden und nach Abschluss der Zielvereinbarung mit der Schulverwaltung dort umgesetzt werden können. Diese Prozesse erfordern die Einbeziehung aller Betroffenen. In erster Linie sind dies die Lehrerinnen und Lehrer, die im Unterricht und in der Zusammenarbeit mit dem Kollegium, den Eltern und Ausbildern dafür Sorge tragen, die vereinbarten Ziele wirksam werden zu lassen. Die Erfahrungen zeigen, dass die frühzeitige Einbindung des Kollegiums, der betreffenden Konferenzen oder des ÖPR in die Zielfindung sehr hilfreich ist für die spätere Umsetzung der vereinbarten Ziele. Werden Betroffene zu Beteiligten, so steigt die Akzeptanz und die Wirksamkeit der Zielvereinbarung.

Bei der Umsetzung der Ziele sind das Schulgesetz, die betreffenden Vorschriften - z. B. die Konferenzordnung - und weitere rechtliche Regelungen wie z. B. das Landespersonalvertretungsgesetz zu beachten. Abhängig vom Stand der Schulentwicklung und von den zu vereinbarenden Zielen werden dabei ganz unterschiedliche Gremien zu beteiligen sein. Die Beteiligung der Gesamtlehrerkonferenz, der Fach- und Abteilungskonferenzen und der Schulkonferenz ergibt sich aus den jeweiligen Zielen: Wird z. B. zwischen einer beruflichen Schule und der Schulaufsicht das Ziel der Förderung von Schülerinnen und Schüler im Berufseinstiegsjahr vereinbart, so ist die zuständige Abteilungskonferenz zu beteiligen. Es gilt der Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit der schulischen örtlichen Personalvertretung, der Beauftragten für Chancengleichheit und der Schwerbehindertenvertretung.

### 3.5. Verfahrensschritte

Im folgenden Ablaufdiagramm sind die einzelnen Schritte des Zielvereinbarungsprozesses dargestellt. Der Einstiegspunkt **A** beschreibt den Zielvereinbarungsprozess einer Schule im Anschluss an eine Fremdevaluation. Der Zielvereinbarungsprozess einer Schule ohne vorherige Fremdevaluation wird unter dem Einstiegspunkt **B** beschrieben.

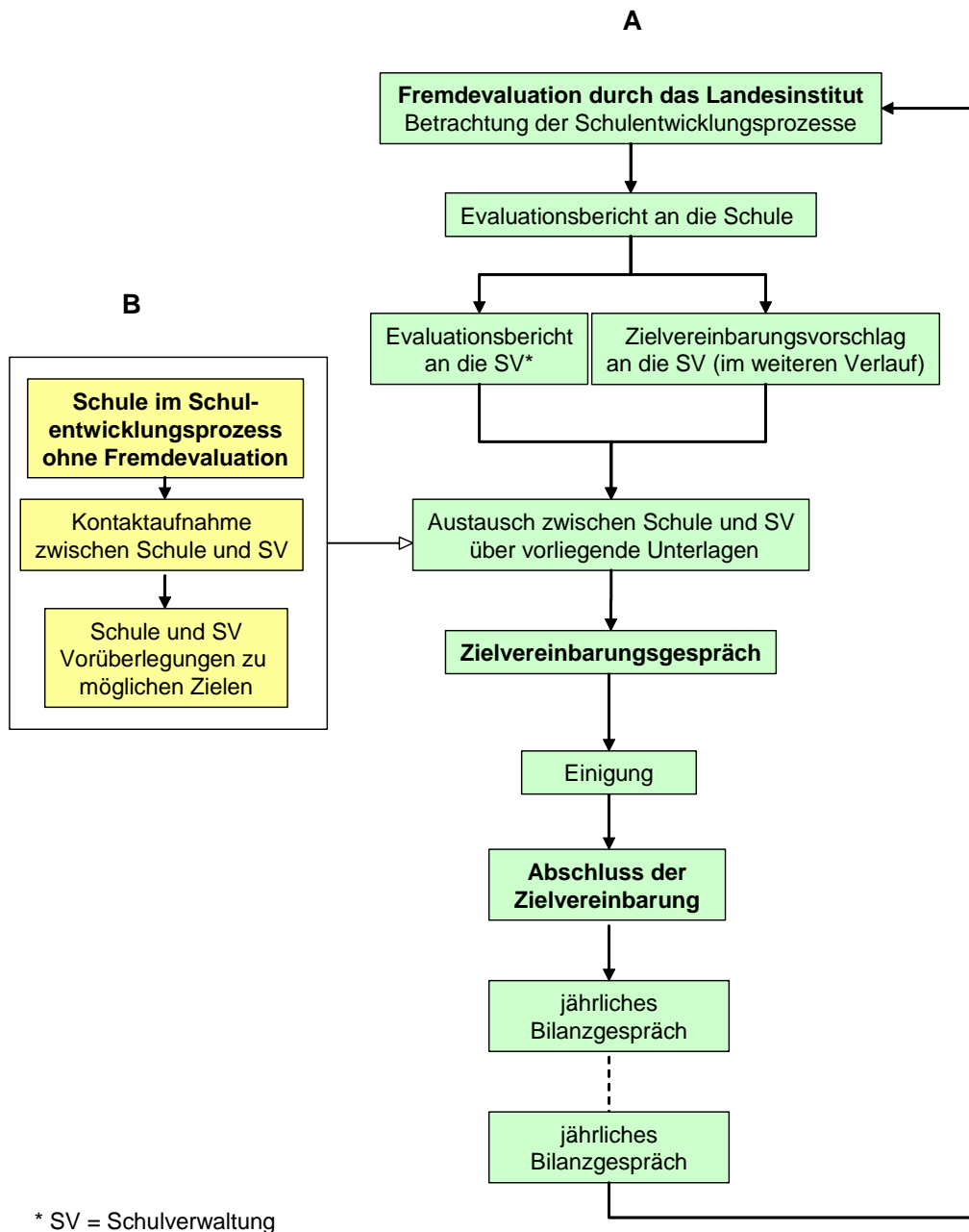


Abb. 4: Ablauf des Zielvereinbarungsprozesses

### A: Zielvereinbarung im Anschluss an die Fremdevaluation durch das Landesinstitut für Schulentwicklung (LS)

	Schritt	Abstimmung	Bemerkung
1	Das LS führt an der Schule auf Basis der Selbstevaluation die Fremdevaluation durch.	Schule und LS stimmen sich über den Ablauf der Fremdevaluation ab.	Nähere Informationen zum Konzept und Verfahren der Fremdevaluation stehen im Internet unter <a href="http://www.oes-bw.de">www.oes-bw.de</a> und <a href="http://www.evaluation-bw.de">www.evaluation-bw.de</a> bereit.
2	Das LS legt der Schule das Ergebnis in Form des Fremdevaluationsberichts vor.		Das LS sendet den Evaluationsbericht direkt an die Schule.
3	Die Schule bezieht den Evaluationsbericht in die Feststellung und Bewertung der Zielerreichung ein.	Es ist sinnvoll, hier je nach Inhalt die schulischen Gremien einzubinden.	Dieser Verfahrensschritt ist erst ab der zweiten Zielvereinbarung möglich.
4	Die Schule sendet den Evaluationsbericht und im weiteren Verlauf einen Zielvereinbarungsvorschlag mit konkreten Maßnahmen an die SV.	Es ist sinnvoll, hier je nach Inhalt die schulischen Gremien einzubinden.	Die Erarbeitung von Zielen und Maßnahmen erfordert schulinterne Abstimmungsprozesse und braucht Zeit. Deshalb werden diese Vorschläge in der Regel nachgereicht werden.
5	Die Schule und die SV tauschen sich über den Evaluationsbericht und den Zielvereinbarungsvorschlag aus.	Sowohl innerhalb der Schule als auch innerhalb der SV kann eine Abstimmung der Ziele erforderlich sein. Da die Zielvereinbarung bis zur nächsten Fremdevaluation Gültigkeit hat, soll zwischen Schule und LS geklärt werden, für welchen Zeitraum diese Fremdevaluation geplant ist..	Schule und SV orientieren sich am Evaluationsbericht, an den Vorschlägen der Schule, der bisherigen Entwicklung der Schule, den bildungspolitischen Rahmenvorgaben und den Vorgaben zur Ressourcensteuerung.
6	Die Schule und die SV führen das Zielvereinbarungsgespräch.	Je nach Gesprächsverlauf kann eine weitere Abstimmung innerhalb der Schule bzw. der SV erforderlich sein.	Sollten sich die Partner bei einzelnen Zielen nicht einigen können, so werden diese nicht berücksichtigt oder sie werden als Zielvorgaben gesondert dokumentiert.
7	Die Zielvereinbarung wird geschlossen.	Bei der konkreten <b>Umsetzung</b> entsprechender Ziele sind die schulischen Gremien gemäß der Konferenzordnung zu beteiligen.	Aufbau und Inhalt einer Zielvereinbarung sind in Kapitel 4 beschrieben.
8	Die Schule und die SV führen jährliche Bilanzgespräche.	Schule und SV stimmen bei den in der Regel jährlich statt findenden Bilanzgesprächen z. B. Ziele mit kurzer Laufzeit ab.	Die Bilanzgespräche werden schriftlich dokumentiert (Kapitel 3.7.).

## B: Zielvereinbarung ohne vorherige Fremdevaluation

	<b>Schritt</b>	<b>Abstimmung</b>	<b>Bemerkung</b>
<b>1</b>	Die Schule und die SV stellen Überlegungen zu möglichen Inhalten der Zielvereinbarung an.	Werden, was sinnvoll ist, Ziele für den Zeitraum bis zur ersten Fremdevaluation vereinbart, so ist dieser Termin mit dem LS abzuklären. Sowohl innerhalb der Schule als auch innerhalb der SV kann eine Abstimmung der Ziele erforderlich sein.	Schule und SV orientieren sich an den Ideen der Schule, der bisherigen Entwicklung der Schule, den bildungspolitischen Rahmenvorgaben und den Vorgaben zur Ressourcensteuerung.
<b>2</b>	Die Schule und die SV führen das Zielvereinbarungsgespräch.	Je nach Gesprächsverlauf kann eine weitere Abstimmung innerhalb der Schule bzw. der SV erforderlich sein.	Sollten sich die Partner bei einzelnen Zielen nicht einigen können, so werden diese nicht berücksichtigt oder sie werden als Zielvorgaben gesondert dokumentiert.
<b>3</b>	Die Zielvereinbarung wird geschlossen.	Bei der konkreten <b>Umsetzung</b> entsprechender Ziele sind die schulischen Gremien gemäß der Konferenzordnung zu beteiligen.	Aufbau und Inhalt einer Zielvereinbarung sind in Kapitel 4. beschrieben.
<b>4</b>	Die Schule und die SV führen jährliche Bilanzgespräche.	Schule und SV stimmen bei den in der Regel jährlich statt findenden Bilanzgesprächen z. B. Ziele mit kurzer Laufzeit ab.	Die Bilanzgespräche werden schriftlich dokumentiert (Kapitel 3.7.).

### 3.6. Zielvereinbarungsgespräch führen

Beim Zielvereinbarungsprozess zwischen Schule und Schulverwaltung kommt dem Zielvereinbarungsgespräch eine wesentliche Rolle zu. Die folgenden Ausführungen sollen den beiden Partnern Anregungen dafür geben

Zielvereinbarungsgespräche verlangen von den agierenden Personen einen hohen Grad an Sensibilität und fundierte Fähigkeiten zur Gesprächsführung. Das Gespräch basiert auf einem Vertrauensverhältnis.

Für die Gespräche müssen sich beide Seiten vorbereiten:

- Gesprächstermin frühzeitig vereinbaren, damit Zeit für die Vorbereitung bleibt,
- ausreichend Gesprächszeit einplanen und eine ungestörte Atmosphäre gewährleisten,
- alle Unterlagen, z. B. die vorausgegangene Zielvereinbarung, den Fremdevaluationsbericht, den Zielvereinbarungsvorschlag der Schule, die Schulstatistik usw. durcharbeiten und für das Gespräch bereitlegen,
- abklären, welche Ziele für den Gesprächspartner relevant sein können oder aufgrund von Rahmenvorgaben gesetzt werden müssen.

Für das Gespräch selbst kann folgende Ablaufstruktur als Hilfestellung dienen:

Strukturelement	Anmerkungen
Einstieg	Gestaltung einer positiven Gesprächsatmosphäre, Klärung des Ablaufs und der Rollen
Rückblick der Schulleiterin bzw. des Schulleiters	Beschreibung der Strategien, Maßnahmen und Ergebnisse der bisher geleisteten Arbeit auf der Basis der vorliegenden Dokumente (Schulportfolio, Qualitätsdokumentation, Fremdevaluationsbericht, vorangegangene Zielvereinbarung usw.)
Gegenseitige Rückmeldung zu den bisherigen Verfahrensschritten und Würdigung der geleisteten Arbeit	Differenziert und ausgewogen mit Anerkennung für das bisher Erreichte auf der Basis der vorliegenden Dokumente (Schulportfolio, Qualitätsdokumentation, Fremdevaluationsbericht, vorangegangene Zielvereinbarung usw.)
Information über bildungspolitische Ziele durch die SV und Konkretisierung der beidseitigen Erwartungen	Durch die Unterscheidung zwischen verhandelbaren Zielen und nicht verhandelbaren bildungspolitischen Rahmen- und Ressourcenvorgaben entsteht Transparenz im Zielvereinbarungsprozess.
Verhandlung und konsensuale Entscheidung über Ziele und Maßnahmen	Zusammenführung der von der Schule vorgeschlagenen Ziele und Maßnahmen und der Vorstellungen der Schulaufsicht
Vereinbarung von Bilanzgesprächen, Dokumentation und Abschluss	Für die Dokumentation sollen standardisierte Formulare verwendet werden (Anhang 5.5. und 5.6.)

### **3.7. Bilanzgespräche**

Das vorgestellte Verfahren der Zielvereinbarung zwischen Schule und Schulverwaltung sieht wegen der Anbindung an die Fremdevaluation einen Zeitraum von rund fünf Jahren zwischen zwei Zielvereinbarungen vor. Angesichts dieser langen Laufzeit ist es sinnvoll, für die einzelnen Ziele Teilziele festzulegen. Selbstverständlich können auch Ziele mit kürzerer Laufzeit vereinbart werden. Andererseits kann es erforderlich und sinnvoll sein, dass in kürzeren Zeitabschnitten neue Ziele zwischen der Schule und der Schulverwaltung vereinbart werden.

Um hier die erforderliche Flexibilität zu schaffen, finden in der Regel jährlich so genannte Bilanzgespräche zwischen den Partnern statt. Sie haben folgende Funktion:

- Statusbericht zu den bisher vereinbarten Zielen,
- Abweichungsanalyse, d.h. Feststellung und Bewertung der Zielerreichung bei Zielen mit kurzer Laufzeit,
- falls erforderlich Ergreifen geeigneter Maßnahmen, z. B. Anpassung der Ziele,
- Ergänzung durch Indikatoren, die mittlerweile herausgearbeitet wurden,
- gegebenenfalls Vereinbarung neuer Ziele
  - aus dem schulspezifischen Entwicklungsprozess
  - aus den laufenden Absprachen mit der Schulverwaltung, z. B. zu Ressourcen,
  - aus bildungspolitischen Impulsen und der zentralen Ressourcensteuerung

Die Ergebnisse der Bilanzgespräche werden schriftlich fixiert und in der schulbezogenen Dokumentation der Schulverwaltung zusammengeführt.

### **3.8. Rechtscharakter von Zielvereinbarungen**

Um ihren Rechtscharakter zu verdeutlichen werden Zielvereinbarungen im Folgenden gegenüber Mitarbeitergesprächen und gegenüber Zielvorgaben wie z. B. Verwaltungsvorschriften abgegrenzt.

#### Abgrenzung zu Mitarbeitergesprächen

Personenbezogene Zielvereinbarungen als Ergebnis eines jährlichen Gesprächs zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter sind ein bewährtes Führungsinstrument auch in der Landesverwaltung. In Mitarbeitergesprächen innerhalb der Schule kann die individuelle berufliche Weiterentwicklung erörtert werden, die wiederum dem Erreichen der schulischen Ziele dient. Diese Mitarbeitergespräche werden in der Verwaltungsvor-

schrift Dienstliche Beurteilung (Lehrkräfte) vom 21.07.2000, K.u.U. S.280 in der jeweils geltenden Fassung, in Abschnitt II Beratungsgespräch und gegebenenfalls in ergänzenden Dienstvereinbarungen zwischen der Schulleitung und der örtlicher Personalvertretung geregelt. Eine persönliche Zielvereinbarung im Anschluss an diese Beratungsgespräche ist möglich.

Im vorliegenden Konzept geht es jedoch um Zielvereinbarungen zwischen Organisationen. Sie beziehen sich auf strategische und aufgabenbezogene Ziele und die dafür erforderlichen Ressourcen. Die individuelle Personalentwicklung und persönliche Entwicklungsziele sind nicht Gegenstand der hier behandelten Zielvereinbarung.

#### Abgrenzung zu Zielvorgaben im Rahmen des Weisungsrechts

Obwohl Zielvereinbarungen einen hohen Verbindlichkeitsgrad aufweisen, handelt es sich nicht um Verträge im juristischen Sinne. Bei der Zielvereinbarung bringen sowohl die Schule als auch die Schulverwaltung Interessen und Vorschläge mit ein. Das Ergebnis ist eine Vereinbarung, in der beide Seiten die gesetzten Ziele und Rahmenbedingungen akzeptieren und sich zur Zielerreichung verpflichten.

Gleichwohl hat die Schulverwaltung weiterhin die Möglichkeit, durch Zielvorgaben eine Schwerpunktsetzung vorzunehmen, wenn keine Einigung erzielt werden kann. Das kann zum Beispiel der Fall sein, wenn eine Vielzahl konkurrierender Ziele vorgeschlagen wurde und die Beteiligten nicht zu einer notwendigen Reduzierung bereit sind oder wenn die Schulaufsicht aus bildungspolitischen Gründen eine andere Position beziehen muss. In solchen Fällen ist es Aufgabe der Schulaufsicht als vorgesetzter Behörde, Ziele vorzugeben. Das Weisungsrecht der Schulverwaltung, auch in Form von Verwaltungsvorschriften, bleibt also bestehen.

## **4. Dokumentation der Zielvereinbarung**

Zielvereinbarungen werden schriftlich dokumentiert. Dazu sollen einheitliche Formulare verwendet werden. Die standardisierte Form fördert die Verbindlichkeit und erzeugt Vertrauen zwischen den Partnern. Alle Formulare stehen im Internet unter [www.km-bw.de](http://www.km-bw.de) bzw. unter [www.oes-bw.de](http://www.oes-bw.de) zum Download bereit.

### **4.1 Aufbau der Dokumentation**

Für die Zielvereinbarung wird das Formular Zielvereinbarung (Anhang 5.5.) verwendet. Es enthält folgende Elemente:

- Kopf mit Zielvereinbarungspartnern und Zeitraum
- Ziele mit Maßnahmen, Indikatoren, Werten und Terminen der Zielerreichung
- Unterschriften der Zielvereinbarungspartner
- Anlagen: Formulare zur Zielbeschreibung.

#### Erläuterungen zum Formular Zielvereinbarung:

- 1. Spalte**     *Ziel<sup>2</sup>*  
*Was soll am Ende der Vereinbarungszeit erreicht sein?*  
 Ziele können aus verschiedenen Quellen entstehen (Kapitel 3.2). Sie berücksichtigen immer die Ausgangslage der Schule und tragen ihrem individuellen Entwicklungsprozess Rechnung. Neben den Zielen sollen auch die dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen festgehalten werden.
- 2. Spalte**     *zu*  
 Hier wird die Nummer des jeweiligen Ziels des Kultusressorts (Anhang 5.2) aufgeführt, dem sich das Ziel zuordnen lässt und zu dessen Verwirklichung es beiträgt.
- 3. Spalte**     *Maßnahme*  
*Durch welche Schritte und Aktionen wird das Ziel erreicht?*  
 Zu jedem Ziel werden eine oder mehrere konkrete Maßnahmen oder Vorhaben der jeweiligen Schule festgehalten. Die Entscheidung über die Maßnahmen liegt allein in der Verantwortung der Schule. Hier beschränkt sich die Aufgabe der Schulverwaltung auf die Beratung der Schule und ggf. die Bereitstellung entsprechend zusätzlich benötigter Ressourcen.
- 4. Spalte**     *Indikator (qualitativ oder quantitativ)*  
*Woran ist zu erkennen, dass das Ziel erreicht ist?*  
 Zu jedem Ziel wird mindestens ein Indikator benannt. Es hat sich herausgestellt, dass die Zielvereinbarungspartner mit zunehmender Erfahrung neben qualitativen Beschreibungen auch Kennzahlen entwickeln. Da es eine Herausforderung ist, geeignete Indikatoren für pädagogische Ziele zu finden, kann die Schule diese auch beim nächsten Bilanzgespräch nachreichen und mit der Schulverwaltung dann den Ziel-Wert festlegen.
- 5. Spalte**     *Ist-Wert*  
*Welchen Wert erreicht der Indikator derzeit?*  
 Hier wird der bei Abschluss der Zielvereinbarung bestehende Wert bzw. Zustand an der Schule im Hinblick auf den Indikator genannt.

---

<sup>2</sup> Definition der Begriffe siehe Anhang 5.1. Glossar

6. Spalte *Ziel-Wert*

*Welcher Wert wird im Hinblick auf den Indikator angestrebt?*

Erfahrungsgemäß ist eine Zielvereinbarung dann motivierend, wenn sie anspruchsvoll und herausfordernd, aber dennoch realisierbar ist. Bei der Festlegung des Ziel-Wertes und der geplanten Laufzeit müssen die an der Schule gegebenen Umstände und die vorhandenen Ressourcen berücksichtigt werden. Die Ziel-Werte im Bereich der Ressourcen wirken auf die gesamte Zielvereinbarung zurück. Die vereinbarten Ziele müssen mit den vereinbarten Ressourcen realistisch erreichbar sein.

7. Spalte *Termin der Zielerreichung*

*Bis wann soll das Ziel erreicht sein?*

Auf Grund der unterschiedlichen Laufzeiten der Ziele und Maßnahmen soll hier vermerkt werden, bis zu welchem Zeitpunkt das Ziel erreicht sein soll. Der aktuelle Sachstand eines Ziels wird in der jeweiligen Zielbeschreibung im Punkt Status/Bilanz vermerkt (Anhang 5.6).

Insgesamt sollen nicht mehr als etwa acht Ziele vereinbart werden. Bei neu in den Qualitätsentwicklungsprozess eintretenden Schulen können es auch deutlich weniger sein. Im Anhang 5.3. zeigt ein konkretes Beispiel, wie eine im Anschluss an die Fremdevaluation geschlossene Zielvereinbarung aussehen kann.

Formular Zielbeschreibung

Es empfiehlt sich, für jedes Ziel eine Zielbeschreibung (Anhang 5.6) zu erstellen. Diese Zielbeschreibung erhöht die Transparenz und erleichtert die jährlichen Bilanzgespräche. Bei Schulen, die bereits einen hohen Grad an operativer Eigenständigkeit erreicht haben, kann darauf verzichtet werden.

## 4.2. Grundsätze der Zielformulierung

Eine Zielvereinbarung soll als verbindliche und nützliche Arbeitsgrundlage dienen. Diese Aufgabe wird sie erfahrungsgemäß umso besser erfüllen, je konkreter die darin enthaltenen Ziele formuliert sind. Hierfür können die folgenden **Smart**-Regeln eine Hilfestellung geben:

S = spezifisch und schriftlich fixiert

Ziele sollen konkret, präzise und möglichst ohne Interpretationsspielräume formuliert werden. Spezifische Ziele führen zu einer stärkeren Handlungsausrichtung als allge-

meine und vage Ziele. Je konkreter ein Ziel formuliert ist, desto einfacher kann es mit Hilfe von Indikatoren erfasst werden.

#### M = messbar

Ziele sollen messbar formuliert sein. Nur was gemessen werden kann, ist einem Soll-Ist-Vergleich zugänglich. Die Suche nach geeigneten Indikatoren ist Voraussetzung für die spätere Beurteilung der Zielerreichung und deshalb Bestandteil einer jeden Zielvereinbarung. Dabei muss darauf geachtet werden, dass der Indikator mit dem gewünschten Ziel korreliert. Grundsätzlich ist jedes Ziel messbar. Es ist jedoch schwierig, komplexe pädagogische Ziele in ihrem gesamten Ausmaß zu erfassen. Hier kann es sinnvoll sein, relevante Teilbereiche auszuwählen und diese zu messen. Um zu vermeiden, dass von vorneherein nur Ziele vereinbart werden, die leicht zu messen sind, kann auch mit qualitativen Indikatoren ("Maßnahme umgesetzt") gearbeitet werden.

#### A = attraktiv

Ziele sollen motivierend, leistungsfördernd und anspruchsvoll sein. Erfahrungen zeigen, dass mit zunehmender Herausforderung der leistungsfördernde Effekt steigt.

#### R = realisierbar

Die vereinbarten Ziele sollen unter Berücksichtigung der gegebenen Umstände und der vorhandenen Ressourcen realistischerweise erreichbar sein. Sie müssen im Einflussbereich und in der Zuständigkeit des jeweiligen Zielvereinbarungspartners liegen; er muss in der Lage sein, die Zielerreichung aktiv zu beeinflussen. Raum für eigenverantwortliches, kreatives Arbeiten erhöht die Motivation, das Ziel zu erreichen.

#### T = terminiert

Für jedes Ziel soll ein Termin für die Zielerreichung vereinbart werden. Bei komplexen Zielen bietet sich die Vereinbarung von terminierten Teilzielen an.

## 5. Anhang

### 5.1. Glossar

Das nachstehend in der Handreichung Zielvereinbarung verwendete Glossar erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sein primäres Ziel ist es, die in der Handreichung verwendete Fachterminologie eindeutig zu belegen. Auf diese Weise sollen mögliche Missverständnisse vermieden werden.

Begriff	Erklärung	Weitergehende Erläuterung
<b>Balanced Scorecard (BSC)</b>	Die Balanced Scorecard (ausgeglichenes Zielsystem) ist ein kennzahlenbasiertes Führungsinstrument. Durch die BSC kann das Erreichen von strategischen Zielen messbar gemacht werden; die Ziele können durch abgeleitete Maßnahmen umgesetzt, d.h. operationalisiert werden (BSC des Kultusressorts siehe Anhang 5.2).	Die BSC hat die Aufgabe, den gesamten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozess einer Organisation zu gestalten. Die Daten und Kennzahlen der BSC leiten sich aus den folgenden vier Organisationsperspektiven ab: <ul style="list-style-type: none"><li>- Die finanzwirtschaftliche Perspektive (KM-BSC: Ressourcen)</li><li>- Die Kundenperspektive (KM-BSC: Zielgruppen)</li><li>- Die interne Prozessperspektive (KM-BSC: Prozesse)</li><li>- Die Lern- und Entwicklungsperspektive (KM-BSC: Mitarbeiter/-innen)</li></ul>
<b>Bilanzgespräch</b>	Das Bilanzgespräch führen die beiden Partner der Zielvereinbarung in der Regel in jährlichen Abständen. Die meist auf fünf Jahre abgeschlossene Zielvereinbarung wird dadurch flexibler.	Das Bilanzgespräch hat die Funktion, <ul style="list-style-type: none"><li>- den aktuellen Zielerreichungsgrad langfristiger Ziele zu analysieren,</li><li>- die Zielerreichung kurzfristiger Ziele festzustellen bzw. zu bewerten,</li><li>- bei Bedarf eine Modifikation der Zielformulierung vorzunehmen</li><li>- und neu entwickelte Indikatoren mit aufzunehmen.</li></ul>
<b>Dokumentation</b>	Systematische Erfassung von Informationen zur weiteren Verwendung	Die schulische Dokumentation dient sowohl der Darstellung als auch der Feststellung der geleisteten Arbeit. So werden z. B. Projekte in der Regel in Form von Berichten dokumentiert. Das Qualitätshandbuch bzw. das Schulportfolio umfasst in strukturierter Weise die Dokumente der Schule.

<b>Begriff</b>	<b>Erklärung</b>	<b>Weitergehende Erläuterung</b>
<b>Evaluation</b>	Zyklischer Prozess der systematischen Erfassung, Auswertung und Bewertung der Ergebnisse und Prozesse durch die Organisation (z. B. Schule) selbst (Selbstevaluation) oder von außen (Fremdevaluation)	Im Bildungssystem versteht man unter Evaluation die systematische Bewertung der Prozesse und Ergebnisse von Unterricht und Schule. Sie dient der Sicherung und Weiterentwicklung der schulischen Qualität.
<b>Fremdevaluation</b>	Objektivierte Erfassung, Auswertung und Bewertung der Ergebnisse und Prozesse einer Schule von außen.  An baden-württembergischen Schulen ist das Landesinstitut für Schulentwicklung (LS) für diese Aufgabe zuständig.	Ziel der Fremdevaluation durch das LS ist es, der einzelnen Schule externe Rückmeldung über die Stärken und Schwächen der Schulqualität zu geben. So erhält die Schule Impulse für künftige Entwicklungsschritte und Steuerungswissen für die weitere Arbeit. Der Bericht der Fremdevaluation dient der Rechenschaftslegung über bereits Erreichtes und noch zu Erreichendes und ist eine Basis für Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht.
<b>Indikator (quantitativ/qualitativ)</b>	Ein Indikator ist eine empirisch nachprüfbare Größe, die als Hilfsgröße für nicht direkt messbare Sachverhalte dient.  Für die vorliegende Handreichung gilt: - quantitativer Indikator = messbarer Anzeiger oder Kennzahl - qualitativer Indikator = nicht zahlenmäßig erfassbarer Anzeiger	Ein Indikator soll den Zielerreichungsgrad in möglichst präziser und konzentrierter Form sichtbar machen. Zur Gewinnung von Indikatoren ist die Frage hilfreich: Woran ist die Zielerreichung konkret erkennbar? Was hat sich gegenüber dem Ist-Zustand verändert? Wichtig ist, dass sich der Indikator auf das Ziel und nicht auf die Maßnahme bezieht.  Im pädagogischen Bereich ist es nicht immer einfach, geeignete Indikatoren (vor allem quantitative) zu finden.
<b>Ist-Wert</b>	Ausprägung eines Indikators, der Auskunft über den derzeitigen Zustand gibt	
<b>Ist-Soll-Analyse</b>	Vergleich des derzeitigen Zustandes (Ist) mit dem gewünschten Zustand (Soll)	Beim Vergleich des Ist- und des Soll-Wertes wird der Erfolg einer Maßnahme sichtbar.
<b>Kennzahl</b>	Kennzahlen sind Zahlen, die Zustände und Entwicklungen verdeutlichen. Mit Kennzahlen können Ist-Zustände und Ziel-Zustände abgebildet werden; der Grad der Zielerreichung kann leicht festgestellt werden.	Durch quantitative Indikatoren messbare Ziele (z. B. Anzahl bestimmter Veranstaltungen/Jahr) können direkt in Kennzahlen überführt werden. Unterrichtsqualität und Unterrichtsprozesse können häufig nur mit qualitativen Methoden sinnvoll bewertet werden (z. B. „Maßnahme umgesetzt“).

Begriff	Erklärung	Weitergehende Erläuterung
<b>Leitbild</b>	Im Leitbild sind das Selbstverständnis, das pädagogische Konzept und die Entwicklungsziele der Schule prägnant dargestellt. Im Leitbild drückt sich ein zukunftsorientiertes Selbstverständnis aus. An ihm orientiert sich die Schulentwicklung.	Im Leitbild legt die Schule fest, welche übergeordneten Zielsetzungen sie verbindlich erreichen will. Es ist auf die jeweiligen Bedürfnisse der einzelnen Schule abgestimmt. Das Leitbild gibt der Qualitätsentwicklung der Schule die Orientierung vor. An der Entwicklung des schulischen Leitbildes werden die betroffenen Personengruppen (Kollegium, Schüler/innen, Eltern, Vertretungen der Betriebe) angemessen beteiligt.
<b>Maßnahme</b>	Jede Aktion oder Aktivität, jedes Projekt oder konkrete Vorhaben, das der Erreichung eines Ziels dient.	
<b>Mitarbeitergespräch</b>	Institutionalisiertes Gespräch zwischen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern und Vorgesetzten	Im Schulbereich werden Mitarbeitergespräche unter Abschnitt II Beratungsgespräch in der Verwaltungsvorschrift Dienstliche Beurteilung (Lehrkräfte) vom 21.07.2000, KuU 2000 S.280 in der jeweils geltenden Fassung geregelt. Folgende Themenbereiche können Bestandteil sein: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualität der unterrichtlichen, erzieherischen und außerunterrichtlichen Arbeit,</li> <li>- individuelle Fortbildungsplanung,</li> <li>- künftige berufliche Entwicklung,</li> <li>- Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit.</li> </ul>
<b>Operativ eigenständige Schule (OES)</b>	Das Konzept OES zielt auf eine weitere Stärkung der pädagogischen und fachlichen Erstverantwortung der beruflichen Schulen. Im Mittelpunkt steht die Sicherung und Entwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität.	Die Umsetzung von OES erfolgt durch die schrittweise Einführung systematischer Qualitätsentwicklung mit Leitbildentwicklung, aufeinander aufbauender Selbst- und Fremdevaluation und Zielvereinbarungen mit der Schulverwaltung an allen beruflichen Schulen.

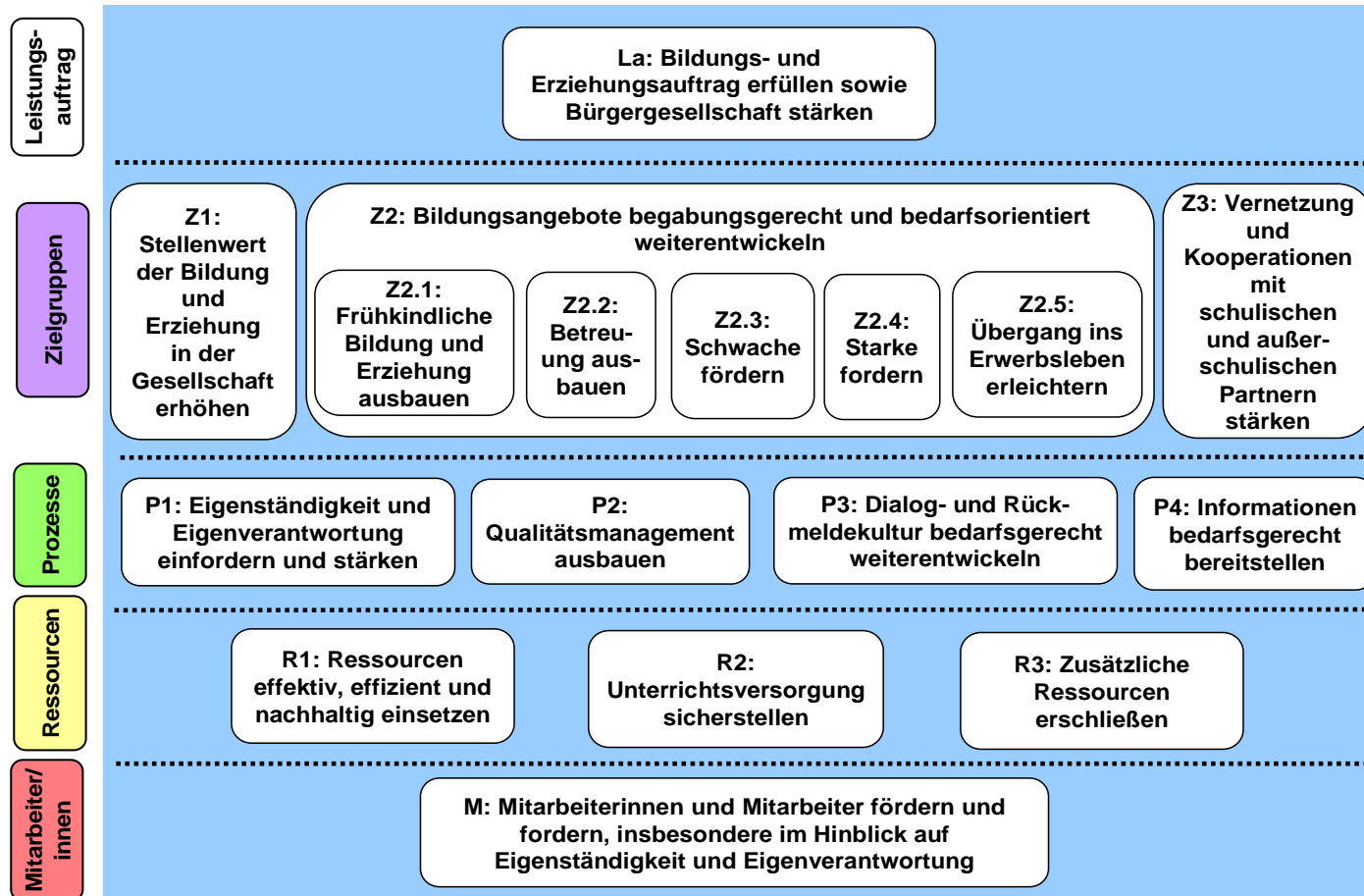
Begriff	Erklärung	Weitergehende Erläuterung
<b>Professionalisierung</b>	<p>Der Begriff Professionalisierung bezieht sich auf die Herausbildung von Berufsgruppen und ihren spezifischen Merkmalen. Solche Merkmale sind z. B. wissenschaftliche Ausbildung, ethische Fundierung, hohe Autonomie des beruflichen Handelns, Vorhandensein von Berufsverbänden oder Ansehen des Berufs.</p> <p>Bei der Professionalisierungsdebatte zum Lehrerberuf geht es um das Verstehen der Typik und der Entwicklung von Funktionsmustern, Handlungsmustern, Wissensmustern und um typische Formen des beruflichen Lernens und des beruflichen Erfahrungsaufbaus.</p>	<p>Vor dem Hintergrund des sozialen und technologischen Wandels wird der Lehrerberuf heute als eine „Entwicklungsaufgabe“ angesehen. Die Lehrenden sind gezwungen in einer Umgebung ständiger Wandlungen zu arbeiten und ihre Kompetenzen laufend anzupassen. In diesem Zusammenhang wird die Bildung von Teams zur wichtigen Voraussetzung für die Anpassung des Lehrberufs an die sich laufend verändernden Bedingungen und damit zu einem Baustein der Professionalisierung.</p>
<b>Prozess</b>	<p>Abfolge von Schritten zur Erreichung von Zielen und Ergebnissen</p>	<p>Ein Prozess ist eine Abfolge von Aktivitäten, die aus klar definierten Voraussetzungen ebenso klar definierte Ergebnisse erzeugt. Der Prozess ist zeitlich klar definiert. Er wird in ähnlicher Art immer wieder durchgeführt; er kann Organisationseinheiten überschreiten und erfordert das Zusammenwirken mehrerer Menschen.</p>
<b>Qualität</b>	<p>Definition und Beschreibung eines Gütezustands</p>	<p>Der Begriff Qualität kann deskriptiv im Sinne von ‚Beschaffenheit‘ oder normativ im Sinne von ‚Güte‘ gebraucht werden. Qualität von Unterricht und Schule meint im letzteren Sinne Kriterien und Qualitätsstandards, die entweder von außen vorgegeben oder an der Schule vereinbart werden.</p>
<b>Qualitätsentwicklung</b>	<p>Maßnahmen zur Erhöhung und Weiterentwicklung vorhandener Qualitäten</p>	<p>Systematische Qualitätsentwicklung umfasst die Gesamtheit aller Maßnahmen mit dem Ziel, die vorhandene schulische Qualität auf ein höheres Niveau zu bringen. Im Mittelpunkt steht dabei die Weiterentwicklung des Unterrichts als zentraler Prozess der pädagogischen Arbeit.</p>

Begriff	Erklärung	Weitergehende Erläuterung
<b>Regelkreis</b>	Prozesse der systematischen Qualitätsentwicklung sind als Regelkreise angelegt, die eine kontinuierliche Verbesserung ermöglichen.	Schulische Qualitätsentwicklungsprozesse enthalten im Wesentlichen die Elemente <ul style="list-style-type: none"> <li>- Setzen von Zielen,</li> <li>- Planen von Maßnahmen zur Zielerreichung,</li> <li>- Umsetzen der Maßnahmen,</li> <li>- Überprüfen der Zielerreichung,</li> <li>- Reagieren, Ableiten von Rückschlüssen.</li> </ul> Bekannt sind z. B. Qualitätskreise nach Deming (plan-do-check-act) oder RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review) nach EFQM.
<b>Ressort</b>	Geschäfts- oder Aufgabenbereich; Schulen und Schulverwaltung gehören zum Geschäftsbereich des Kultusministeriums und damit zum Kultusressort	
<b>Ressortziele</b>	Ziele des Kultusministeriums	Die Ziele des Kultusministeriums werden jährlich in einer Balanced Scorecard festgehalten (Anhang 5.2).
<b>Ressourcen</b>	Alle Geld-, Sach-, Personal- und Organisationsmittel – auch Zeit und Wissen – für die Erfüllung einer Aufgabe oder das Erreichen eines Ziels	Auch externe Beratung beispielsweise durch Prozessbegleiter und Lehrerfortbildungen zählt zu den Ressourcen.
<b>Schulentwicklung</b>	Der Gesamtprozess Schulentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Unterrichtsentwicklung, der Organisationsentwicklung und der Personalentwicklung. Dabei ist das Ziel aller Entwicklungsmaßnahmen die Verbesserung der Erziehungs- und Bildungsarbeit der einzelnen Schule. Voraussetzung für eine gelingende Schulentwicklung ist die Einbeziehung aller Beteiligten.	

Begriff	Erklärung	Weitergehende Erläuterung
<b>Schulkonzept</b>	Das Schulkonzept bildet die Klammer um sämtliche Maßnahmen der Einzelschule unter Berücksichtigung der übergeordneten Vorgaben (Erziehungs- und Bildungsauftrag), der pädagogischen Leitideen, des Leitbilds der Schule und der lokalen Rahmenbedingungen.	
<b>Selbstevaluation</b>	Von der Schule selbst geplante und durchgeführte Evaluation mit dem Ziel der Qualitätsentwicklung	Bei der Selbstevaluation liegt die Verantwortung für die systematische Durchführung, Gestaltung und Auswertung einer Evaluation bei der Schule selbst. Die Selbstevaluation in allen relevanten Bereichen des schulischen Lebens führt zu einer kritischen Reflexion der pädagogischen Arbeit und setzt einen Prozess der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung in Gang. Dabei dient die Selbstevaluation auch der Vergewisserung über den Erfolg des eigenen Tuns.
<b>Smart-Regeln</b>	Regeln für die sinnvolle Formulierung und Auswahl von Zielen, Kriterien und Indikatoren	(Kapitel 4.2)
<b>Standard</b>	Ein durch einen messbaren Sollwert beschriebenes Maß an schulischer Qualität	Werden z. B. bei der Evaluation quantitative Daten erhoben, so müssen die zu erreichenden Standards im Sinne von Mindestanforderungen formuliert werden. Beispielsweise können von der Schule Prozentwerte festgelegt werden, die den Grenzwert dessen, was noch als akzeptabel angesehen wird, beschreiben.
<b>Strategie</b>	Eine Strategie ist ein längerfristig ausgerichtetes, planvolles Anstreben eines Ziels.	Die Strategie einer Organisation wird durch die strategischen Handlungsfelder beschrieben und durch die strategischen Ziele konkretisiert.
<b>Teamentwicklung</b>	Prozess zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, z. B. bei Projekten	Im Rahmen ihrer Entwicklung durchlaufen Teams bestimmte Phasen. Klare Zielrichtung und Führung sind Ausschlag gebend für den Erfolg.
<b>Unterrichtsqualität</b>	Güte von Unterricht, der Kriterien für erfolgreiches Lernen zugrunde liegen. Die Erhöhung der Unterrichtsqualität ist vorrangiges Ziel jeder systematischen Qualitätsentwicklung der Schule.	

<b>Begriff</b>	<b>Erklärung</b>	<b>Weitergehende Erläuterung</b>
<b>Ziel</b>	Angestrebter zukünftiger Zustand, der nach Inhalt, Ausmaß und Zeit genau bestimmt ist.	
<b>Zielformulierung</b>	Die konkrete Formulierung von Zielen ermöglicht die Überprüfung und Reflexion der Zielerreichung und ist damit ein wichtiges Element der systematischen Qualitätsentwicklung.	Ziele sollen nach Inhalt, Ausmaß und zeitlichem Bezug bestimmt und positiv, konkret, herausfordernd, realisierbar sowie mit Substantiv und Verb formuliert sein. Damit wird die Planung konkreter Maßnahmen und die Kontrolle des Erfolgs möglich. Unterstützung bei der Formulierung bieten die Smart-Regeln in Kapitel 4.3..
<b>Zielvereinbarung</b>	Zielvereinbarungen sind verbindliche Absprachen zwischen zwei Ebenen (zwischen Organisationseinheiten, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern oder zwischen Verwaltungen) darüber, welche Ergebnisse innerhalb eines bestimmten Zeitraums erreicht werden sollen (einschließlich der Festlegung der dafür erforderlichen Ressourcen als Budget und von Berichtspflichten, die die Erreichung der Ziele überprüfbar machen).	
<b>Zielwert</b>	Ein Sollwert, der als "Messlatte" für die Zielerreichung dient und sie transparent macht. Zielwerte werden bei der Zielvereinbarung festgelegt, sie gelten für die vereinbarte Laufzeit.	

## 5.2. Ziele des Kultusressorts - Balanced Scorecard)



### 5.3. Musterbeispiel für eine Zielvereinbarung

#### Zielvereinbarung

zwischen <Name>, <Schule>, <Ort>  
 und <Name>, <Schulverwaltung>, <Ort>  
 für den Zeitraum von Schuljahr <2005/06> bis Schuljahr <2010/11>

Ziel	zu	Maßnahmen	Indikator (qualitativ / quantitativ)	Istwert	Zielwert	Termin der Zielerreichung
Die Qualität der Lernzeit an der Schule ist erhöht.	P2	Bildung von Lehrertandems für Individualfeedback zur Verbesserung des gegenseitigen Lernens	Anzahl der Tandems an der Schule	0	15	SJ 2010/11
		Evaluation der Unterrichtsqualität	Anteil der Klassen bzw. Bildungsgänge, deren Unterricht evaluiert wurde	0%	30%	SJ 2010/11
Die innerbetriebliche Kommunikationsstruktur an der Schule ist verbessert.	M	Entwicklung eines Konzepts zur Einbindung neuer Lehrkräfte	Konzept wird der GLK vorgestellt	nein	ja	SJ 2010/11
Die Eigenständigkeit der Schule ist gestärkt.	P1	schulbezogene Ausschreibung von zu besetzenden Stellen	Anteil der Stellen, die schulbezogen besetzt werden bezogen auf alle zu besetzenden Stellen	0%	50%	SJ 2007/08
Die Zufriedenheit der Ausbildungsbetriebe mit der Schule ist gewachsen.	Z4	Evaluation der Zufriedenheit der Ausbildungsbetriebe durch Umfrage	Anteil der Betriebe, die mit den Leistungen der Schule zufrieden bzw. sehr zufrieden sind	30%	65%	SJ 2008/09

<p>Leistungswillige und leistungsfähige Schülerinnen und Schüler sind gefördert.</p> <p><u>Teilziel:</u> Die Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmern an Wettbewerben ist gesteigert.</p>	Z2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestandsaufnahme und Koordination</li> <li>- Sichtung möglicher Wettbewerbe (Orientierung am Leitbild bzw. Schulkonzept)</li> <li>- gezielte Information von Schülerinnen und Schülern und Eltern</li> <li>- Begleitung der Schülerinnen und Schüler durch die Fachlehrkräfte</li> <li>- binnendifferenzierter Unterricht in bestimmten Fächern</li> <li>- Würdigung der Preisträger in der Schulöffentlichkeit, Pressearbeit</li> </ul>	Anmeldungen zu den angebotenen Wettbewerben	16	20 (Steigerungsrate 25 %)	Ende SJ. 06/07
---	----	---	---	----	---------------------------------	-------------------

**Termine für das nächste Bilanzgespräch:** .....

(Ort / Datum:) ....., den .....  
(Schulort)

(Unterschriften:) .....  
(Schulleiter/in)

.....  
(Referatsleiter/-in / Ldt. Schulaufsichtbeamtin/-er)

#### 5.4. Beteiligung der Gremien am Zielvereinbarungsprozess

##### Erstes Beispiel: Zielvereinbarung zwischen der Philipp-Matthäus-Hahn-Schule, Gewerbliches Schulzentrum Balingen und dem Regierungspräsidium Tübingen

Das Gewerbliche Schulzentrum Balingen ist eine von 15 Beruflichen Schulen in Baden-Württemberg, die am Modellvorhaben "Operativ Eigenständige Schule" OES beteiligt waren. Der Zielvereinbarungsprozess zwischen der Philipp-Matthäus-Hahn-Schule und dem Regierungspräsidium Tübingen (Ref. 76) wurde im Wesentlichen auf der Grundlage des Fremdevaluationsberichts eingeleitet. Im Folgenden wird exemplarisch die Entwicklung einer gemeinsamen Zielvereinbarung zwischen Schule und Schulaufsicht im Anschluss an die erfolgreiche Fremdevaluation dargestellt.

	<b>Maßnahme</b>	<b>Beteiligte</b>	<b>Bemerkung</b>
1	Die Schulleitung erarbeitet zusammen mit dem Regierungspräsidium den Rohentwurf einer Zielvereinbarung auf Grundlage des Fremdevaluationsberichts.	Schulleiter, Stellvertretender Schulleiter, zwei Referenten des Regierungspräsidiums (Ref. 76)	Der ÖPR und die BfC sind über die Maßnahme informiert.
2	Der Rohentwurf wird in der Abteilungsleiterrunde besprochen. Anregungen und Veränderungen werden eingearbeitet.	Schulleiter, Stellvertretender Schulleiter, sechs Abteilungsleiter	Der ÖPR, die BfC erhalten Entwurf zur Stellungnahme.
3	Der Rohentwurf wird mit der Schulentwicklungsgruppe besprochen. Anregungen und Veränderungen werden aufgenommen.	Schulleiter, Stellvertretender Schulleiter, fünf Mitglieder der Schulentwicklungsgruppe	Die Schulentwicklungsgruppe berät und unterstützt die Schulleitung.
4	Das erweiterte Schulleitungsteam erarbeitet die Zielvereinbarung als Vorlage und Information der Gremien.	Schulleiter, Stellvertretender Schulleiter, sechs Abteilungsleiter, Vorsitzender des ÖPR, BfC, Projektkoordinator, Leiterin des Evaluationsteams	Die Zielvereinbarung wird als Vorlage verabschiedet. Alle innerschulischen Gremien sind aktiv eingebunden.

5	Die Zielvereinbarung, die später mit dem Regierungspräsidium abgeschlossen werden soll, wird in der Schulkonferenz vorgestellt.	Lehrer, Eltern, Schüler, Vertreter der Ausbildungsbetriebe	Umsetzung des qualifizierten Anhörungsrechts, d.h. im Benehmen mit dem Gremium und nicht im Einvernehmen.
6	In der Gesamtlehrerkonferenz wird die Zielvereinbarung, die mit dem Regierungspräsidium abgeschlossen werden soll, vorgestellt und über sie informiert.	Alle Lehrerinnen und Lehrer der Schule	Umsetzung des qualifizierten Anhörungsrechts, d.h. im Benehmen mit dem Gremium und nicht im Einvernehmen. Das Kollegium wurde durch das wöchentlich erscheinenden Informationsblatts „Gelbe Seiten“ fortlaufend über den aktuellen Entwicklungsstand informiert.
7	Die Endversion der gemeinsamen Zielvereinbarung wird zwischen Regierungspräsidium und Schule abgestimmt.	Schulleiter, Referatsleiter Ref. 76	Aufbau und Inhalt orientieren sich im Wesentlichen an den schulspezifischen Eigenschaften, den Empfehlungen im Fremdevaluationsbericht und dem Leitbild der Schule.
8	Abschluss der Zielvereinbarung	Schulleiter, Referatsleiter Ref. 76	Aufbau und Inhalt sind in der unterschriebenen Zielvereinbarungsmatrix beschrieben und für alle am Schulleben Beteiligten transparent und einsehbar.
9	Bilanzgespräche durchführen	Schule und Regierungspräsidium stimmen sich über Zielerreichungsgespräche ab.	Die Bilanzgespräche werden schriftlich dokumentiert.

Die Philipp-Matthäus-Hahn-Schule hat fünf Entwicklungsziele formuliert. Während des gesamten Prozesses wurde die örtliche Personalvertretung und die Beauftragte für Chancengleichheit intensiv einbezogen. Für die Abstimmung der einzelnen Ziele gilt die Konferenzordnung. Nachstehende Ziele wurden in der Zielvereinbarung festgeschrieben:

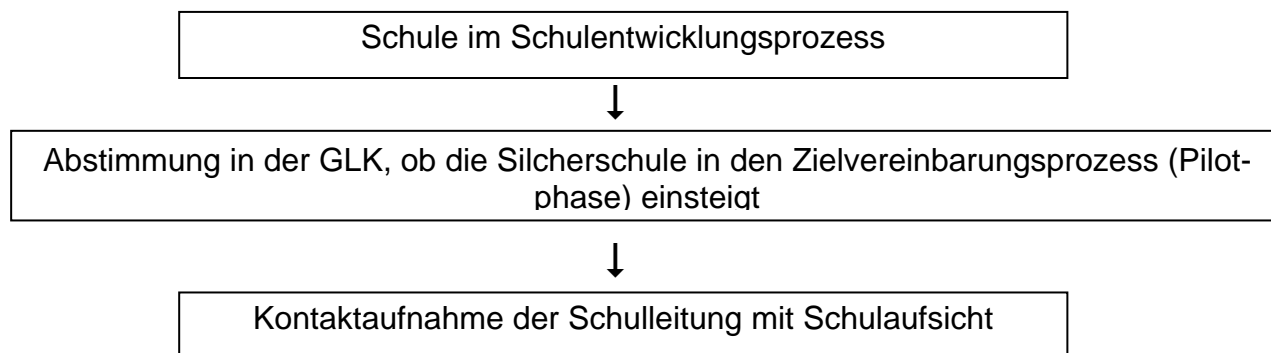
- Informationen bedarfsgerecht bereitstellen;
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern und fordern, insbesondere im Hinblick auf Eigenständigkeit und Eigenverantwortung;
- Dialog- und Rückmeldekultur bedarfsgerecht weiterentwickeln;
- Qualitätsmanagement ausbauen;
- Vernetzung und Kooperation mit außerschulischen Partnern.

Die Schule sieht die Zielvereinbarung als ein Führungsinstrument.

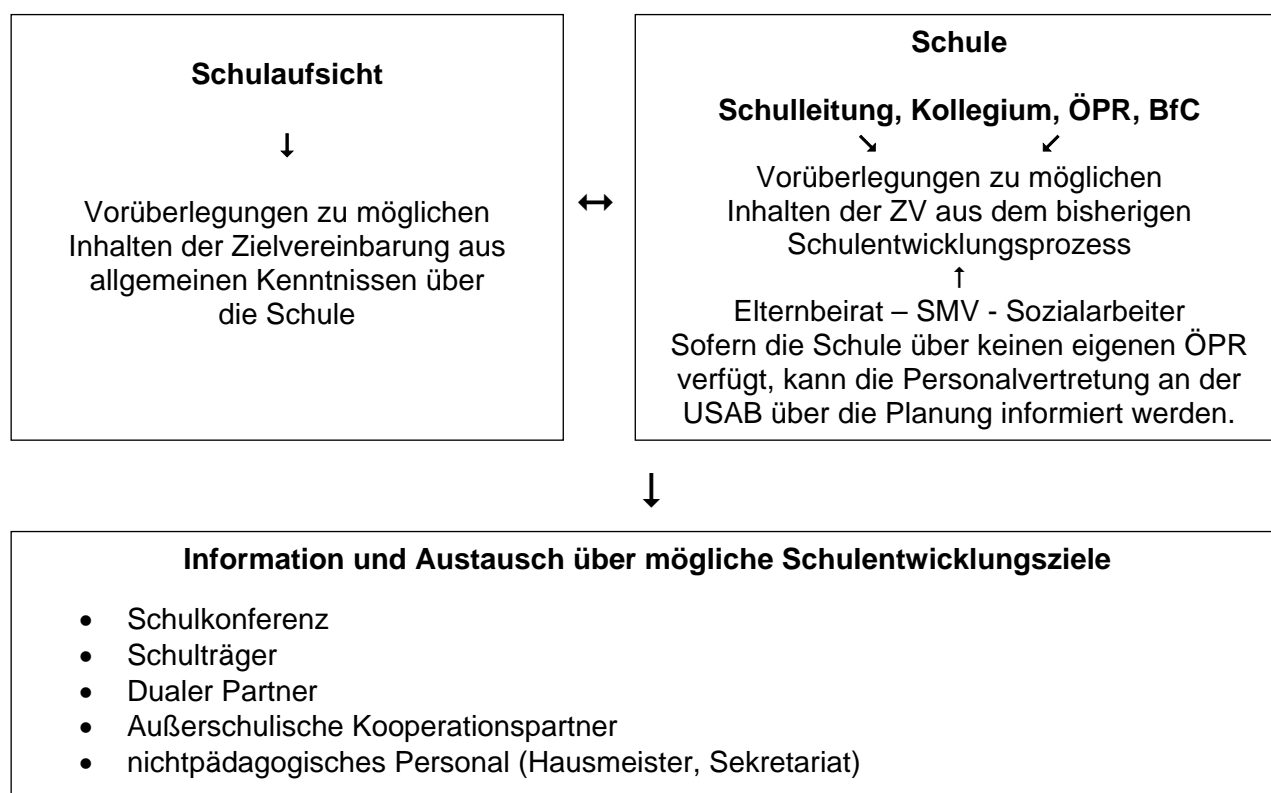
## Zweites Beispiel: Zielvereinbarung zwischen der Silcherschule und dem Landratsamt Ludwigsburg

Die Silcherschule ist eine Förderschule mit ergänzendem Angebot im Schulentwicklungsprozess. Die Zielvereinbarung erfolgte ohne vorherige Fremdevaluation.

### I. Einstieg in den Zielvereinbarungsprozess



### II. Je nach Inhalt der Zielvereinbarung werden folgende Gremien beteiligt



### II. Zielvereinbarungsgespräche zwischen Schule und Schulaufsicht

Abhängig von den Zwischenergebnissen der Zielvereinbarungsgespräche können die oben beschriebenen Informationen und Beteiligungen noch einmal erforderlich sein.

Über das Ergebnis der Zielvereinbarung sollen die von der Umsetzung Betroffenen umgehend durch die Schulleitung informiert werden.

## 5.5. Formular Zielvereinbarung

### Zielvereinbarung

zwischen <Name>, <Schule>, <Ort>  
 und <Name>, <Schulverwaltung>, <Ort>  
 für den Zeitraum von Schuljahr <2005/06> bis Schuljahr <2010/11>

Ziel	zu	Maßnahmen	Indikator (qualitativ / quantitativ)	Ist- wert	Ziel- wert	Termin der Zielerreichung

**Termine für Zwischen- und Bilanzgespräche:** .....

(Ort / Datum:) ....., den .....  
(Schulort)

(Unterschriften:) .....  
(Schulleiter/-in)

.....  
(Referatsleiter/in / Ldt. Schulaufsichtbeamtin/-er)

### 5.6. Formular Zielbeschreibung (Ziel - Maßnahme - Indikator)

Ziel				Nr.	
Erläuterung:					
Bezug:					
Maßnahme			Indikator		
Bis wann:			Ist-Wert	Ziel-Wert	
Meilensteine (Zwischenergebnisse):					
Bewertung:			Bewertung:		
Ergänzung					
<b>Sta- tus/ Bi- lanz</b>	<input type="checkbox"/> In Ordnung	<input type="checkbox"/> In Ordnung	<input type="checkbox"/> In Ordnung	<input type="checkbox"/> In Ordnung	<input type="checkbox"/> In Ordnung
	<input type="checkbox"/> Leichte Abweichung	<input type="checkbox"/> Leichte Abweichung	<input type="checkbox"/> Leichte Abweichung	<input type="checkbox"/> Leichte Abweichung	<input type="checkbox"/> Leichte Abweichung
	<input type="checkbox"/> Handlungsbedarf	<input type="checkbox"/> Handlungsbedarf	<input type="checkbox"/> Handlungsbedarf	<input type="checkbox"/> Handlungsbedarf	<input type="checkbox"/> Handlungsbedarf
	<input type="checkbox"/> Abgeschlossen	<input type="checkbox"/> Abgeschlossen	<input type="checkbox"/> Abgeschlossen	<input type="checkbox"/> Abgeschlossen	<input type="checkbox"/> Abgeschlossen
	1. Bilanzgespräch	2. Bilanzgespräch	3. Bilanzgespräch	4. Bilanzgespräch	5. Bilanzgespräch
	am	am	am	am	am
	_____	_____	_____	_____	_____
	Unterschrift	Unterschrift	Unterschrift	Unterschrift	Unterschrift
	Bemerkungen- Siehe Extrablatt <input type="checkbox"/>	Bemerkungen- Siehe Extrablatt <input type="checkbox"/>	Bemerkungen- Siehe Extrablatt <input type="checkbox"/>	Bemerkungen- Siehe Extrablatt <input type="checkbox"/>	Bemerkungen- Siehe Extrablatt <input type="checkbox"/>