



# Zielvereinbarungen im sächsischen Schulsystem

*Handreichung für Schulen und Schulaufsicht im Freistaat Sachsen*



Freistaat  Sachsen

Staatsministerium für Kultus

# Inhalt

	<b>Vorwort</b>	<b>02</b>
<b>1</b>	<b>Neues Modell der Steuerung</b>	<b>03</b>
<b>2</b>	<b>Kreislauf der Qualitätsentwicklung</b>	<b>04</b>
2.1	Ziele definieren und vereinbaren	05
2.2	Maßnahmen planen und umsetzen	05
2.3	Erreichen der Ziele überprüfen	06
2.4	Schlussfolgerungen ziehen	06
<b>3</b>	<b>Zielvereinbarung</b>	<b>07</b>
3.1	Partner	07
3.2	Zeitraum	08
3.3	Prozess	08
3.4	Rahmenbedingungen	10
<b>4</b>	<b>Anlagen</b>	<b>12</b>
4.1	Kriterien für erfolgreiche Zielvereinbarungen	12
4.2	Zielformulierung	12
4.3	Beschreibung von Indikatoren	13
4.4	Formular Zielvereinbarung	13

# Vorwort

Jede Schülerin und jeden Schüler optimal zu fördern ist das wichtigste Ziel, denn individueller Schulerfolg ist eine wesentliche Voraussetzung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Teilhabe und zugleich Basis der Entwicklung des Freistaats Sachsen. Diesem Ziel dienen auch Zielvereinbarungen, die in der Verwaltung sowie auf allen Ebenen des sächsischen Schulsystems geschlossen werden sollen.

Zielvereinbarungen als Instrument der Steuerung gewährleisten

- > Klarheit über die Ziele auf allen Ebenen – vom Ministerium bis zur Schule,
- > Ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Freiraum für das Planen und Umsetzen von Maßnahmen,
- > Ergebnissicherung durch Selbst- und Fremdevaluation und offene Kommunikation zwischen den Ebenen.

Führen durch Zielvereinbarungen ist ein anspruchsvoller Ansatz, dessen Umsetzung viel Sorgfalt und auch Zeit braucht. Das Aushandeln von Zielvereinbarungen im Dialog unterstützt diesen Prozess. Dabei geht es vor allem darum, den Auftrag des Schulgesetzes nach mehr Eigenverantwortung für die Schule in die Tat umzusetzen. Für die Schulleitungen bedeutet das einen größeren Handlungsspielraum vor Ort, für die Schulreferenten<sup>1</sup> mehr Freiraum für die Ausgestaltung ihrer schulaufsichtlichen Aufgaben einschließlich ihrer beratenden Rolle.

Diese Handreichung soll den Beteiligten in allen Organisationseinheiten und Schulen, in der Sächsischen Bildungsagentur, dem Sächsischen Bildungsinstitut und dem Sächsischen Staatsministerium für Kultus

eine Unterstützung für die Arbeit mit dem neuen Steuerungsansatz sein sowie alle interessierten Akteure unseres Bildungssystems informieren.



Hansjörg König  
Staatssekretär

<sup>1</sup>Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Text bei Personenbezeichnungen i.d.R. die männliche Form verwendet – die jeweils andere Form ist stets mitgedacht.

# 1 Neues Modell der Steuerung

Im Mittelpunkt der bisherigen Ansätze zur Steuerung schulischer Qualität standen vor allem die vorgegebenen Inhalte und Prozesse: Gesteuert wurde beispielsweise über das Einführen neuer Lehrpläne bzw. Geschäftsverteilungspläne, das Erarbeiten von Schulprogrammen bzw. Arbeitsprogrammen, das Aufbauen von Unterstützungssystemen und Strukturen, das Anstoßen von Projekten oder das Durchführen von Fortbildungen.

Nicht zuletzt mit den internationalen Schulleistungsvergleichen und der Einführung von nationalen Bildungsstandards stehen zunehmend die Wirkungen und Ergebnisse schulischer Arbeit im Fokus der Qualitätsentwicklung. Die traditionelle Detailsteuerung kann nicht länger der Führungsansatz für ein komplexes Bildungssystem sein, das zunehmend Wert auf das Wahrnehmen von Eigenverantwortung legt.

Daher gilt es, Verantwortung und Kompetenzen zu dezentralisieren. Regeln und Anordnungen werden ergänzt beziehungsweise ersetzt durch wechselseitige Prozesse der Zielvereinbarung und der Ergebnisüberprüfung.

Die Gesamtkonzeption zur Steuerung und Entwicklung schulischer Qualität berücksichtigt diese geteilte Verantwortung. Nur die konstruktive Zusammenarbeit aller Verantwortungsträger kann zum Ziel führen. Sie umfasst im Wesentlichen das Verbessern der Abstimmungsprozesse zwischen den verschiedenen Einrichtungen im Schulsystem, d.h. innerhalb des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus (SMK), der Sächsischen Bildungsagentur (SBA) und dem Sächsischen Bildungsinstitut (SBI), zwischen SBA und Unterstützungseinrichtungen und zwischen der SBA und den einzelnen Schulen.

Im Ergebnis können allgemeine Ziele schneller und einheitlicher erreicht und vor Ort wirksam umgesetzt werden. Dies soll vor allem durch den systematischen Kreislauf der Qualitätsentwicklung gelingen.

Das neue Modell der Steuerung und das damit verbundene Einführen institutioneller Zielvereinbarungen bedingen einen Wandel im Selbstverständnis und in der konkreten Aufgabenwahrnehmung der gesam-

ten Schulaufsicht. Die staatliche Gesamtverantwortung für das Schulwesen und die im Schulgesetz verankerte hierarchische Behördenstruktur werden dadurch ebenso wenig in Frage gestellt wie die dort geregelte Dienst- und Fachaufsicht. Jedoch wird das in diesem Rahmen erforderliche Zusammenwirken der verschiedenen Ebenen des Schulsystems (SMK - SBA) neu zu gestalten sein. Detailsteuerung muss auf das unmittelbar notwendige Maß und auf klar definierte Bereiche beschränkt bleiben.

Während früher beispielsweise die Schulaufsicht mit der Schule Maßnahmen abgestimmt hat, werden nun Ziele und Indikatoren vereinbart: Für die konkreten Maßnahmen und ihre Umsetzung ist die Schule allein verantwortlich und nicht mehr die Schulaufsicht. Sie steht den Schulen bei Bedarf beratend zur Seite.

Durch Zielvereinbarungen und einvernehmliche Lösungen soll die Kompetenz jeder Ebene des Schulsystems in optimaler Weise genutzt und die Verantwortlichkeit mit der notwendigen Planungssicherheit verbunden werden. Zielvereinbarungen sind keine Zielvorgaben, sondern sind das Ergebnis eines Verhandlungsprozesses zwischen zwei Partnern. Unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und Vorgaben soll dabei die gemeinsame Verantwortung und der spezifische Sachverstand aller Beteiligten von Beginn an zum Tragen kommen.

## 2 Kreislauf der Qualitätsentwicklung

Der angestrebte Gesamtprozess lässt sich in einem Kreislauf der Qualitätsentwicklung abbilden. Dieser Kreislauf verpflichtet alle Beteiligten dazu, regelmäßig und gemeinsam die jeweils spezifischen Ziele zu formulieren und sich Rechenschaft über das Erreichen dieser Ziele abzulegen. Konsequentes Umsetzen des Kreislaufs bedeutet für alle Beteiligten:

› **Transparente Ziele**

*Alle Beteiligten meinen das Gleiche, wenn sie von Schulqualität sprechen. Es existiert eine einheitliche bildungspolitische Strategie, die klar definiert, was im gesamten Land mit der Qualitätsentwicklung angestrebt wird. Diese Strategie ist allen Beteiligten bekannt.*

› **Gemeinsame Verantwortung**

*Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung werden zur zentralen gemeinsamen Aufgaben aller am Schulsystem Beteiligten.*

› **Größere Eigenverantwortung**

*Auf der Grundlage der Zielvereinbarung tragen die jeweils nachgeordneten Stellen – SBA/SBI oder die einzelnen Schulen – die Verantwortung für das Entwickeln und Umsetzen der geeigneten Maßnahmen.*

› **Klare Verantwortlichkeiten**

*Aufgaben sollen künftig möglichst so vereinbart werden, dass die Verantwortung für eine Aufgabe in einer Hand liegt.*

› **Weniger Detailsteuerung**

*Das SMK beschränkt sein Steuern weitgehend auf die für alle verbindliche bildungspolitische Strategie und auf die Ergebnissicherung. Dadurch ermöglicht der Kreislauf flexiblere Lösungen unter Berücksichtigung der vor Ort vorhandenen Bedingungen. Dieses Prinzip gilt bis zu jeder einzelnen Schule.*

*Bei der klassischen Steuerung sind die nachgeordneten Einrichtungen durch Zielvorgaben eher "Betroffene", bei der neuen Steuerung durch Zielvereinbarungen werden diese Einrichtungen als Gesamtheiten stärker zu "Beteiligten": Generelle Vorgaben werden durch individuelle Lösungen*

*untersetzt. Damit wird auch der Prozess der Stärkung der Eigenverantwortung der Einzelschule konsequent fortgesetzt.*

› **Bewusstsein über die eigene Qualitätsentwicklung**

*Alle beteiligten Institutionen erhalten mehr Möglichkeiten als bisher, sich ein Bild über ihren eigenen Status im Kontext der Qualitätsentwicklung zu machen. So können sie ihre weitere Entwicklung souveräner bestimmen.*

In erster Linie erhöht das Anwenden des Kreislaufs der Qualitätsentwicklung die Selbstständigkeit und Verantwortung des für die Umsetzung verantwortlichen Partners. Dessen Kompetenz wird anerkannt und genutzt. Ziele werden mit größerer Sicherheit erreicht und die Gefahr der Vergeudung von Kräften wird erheblich gemindert, was auf allen Seiten mehr Arbeitszufriedenheit erzeugen dürfte.

Der Prozess der institutionellen Zielvereinbarung bildet in diesem Zusammenhang den ersten Schritt dieses Kreislaufs ab (Ziele definieren und vereinbaren).

Ausgehend von der bildungspolitischen Strategie basiert der Kreislauf auf vier wesentlichen Schritten:

- › *Zielvereinbarungen zwischen SMK und SBA/SBI, zwischen SBA und Einzelschule, sowie innerhalb der Organisationseinheiten (etwa zwischen Abteilungen und Referaten).*
- › *Planen und Umsetzen der Maßnahmen.*
- › *Evaluation der Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen.*
- › *Aus- und Bewerten der Evaluationsergebnisse.*

Dieser, nach seinem Entwickler "Demming-Kreisprozess" genannte, Ablauf bildet die Grundlage nahezu aller gängigen Qualitätsentwicklungsinstrumente. (Siehe Grafik Seite 5)

## STRATEGISCHE ZIELE

Das SMK definiert die bildungspolitische Strategie. Diese bildet den allgemeinen Bezugsrahmen für alle Aktivitäten im Bereich der Qualitätsentwicklung und für das Vereinbaren konkreter Ziele. Sie umfasst Entwicklungsschwerpunkte aus bildungspolitischer und schulpraktischer Sicht, die auf Grund ihrer Bedeutung für das gleichwertige Ausgestalten des Schulsystems für alle Beteiligten landesweit verbindlich sind.

### **Folgende vier strategische Ziele wurden festgelegt:**

- > *Optimaler Schulerfolg durch Förderung von anwendungsorientiertem Wissen, Kompetenzentwicklung und Werteorientierung.*
- > *Individuelle Förderung durch situationsgerechtes und individualisiertes Lehren und Lernen.*
- > *Stärken der Eigenverantwortung von Schule und Ausbau der Ergebnissicherung.*
- > *Ausbau der Zusammenarbeit der Bildungseinrichtungen mit externen Partnern, Sportförderung*

Das konkrete Schulprogramm der Einzelschule und das Leitbild der Kultusverwaltung bekommen damit einen klaren Bezug zu programmatischen Schwerpunkten der bildungspolitischen Strategie. Über die Zielvereinbarung sind Schulen und Einrichtungen in die übergeordnete Strategie eingebunden. Ein Leitbild oder Schulprogramm kann und wird jedoch im Regelfall deutlich über die Schwerpunkte der Zielvereinbarung hinausgehen.

Über die Schulprogrammarbeit sind auch Eltern und Schüler in die Definition der Ziele der einzelnen Schule eingebunden. Sinnvoll ist es, sie auch direkt an der Formulierung der Ziele der Schule zu beteiligen (z.B. über die Mitwirkungsgremien).

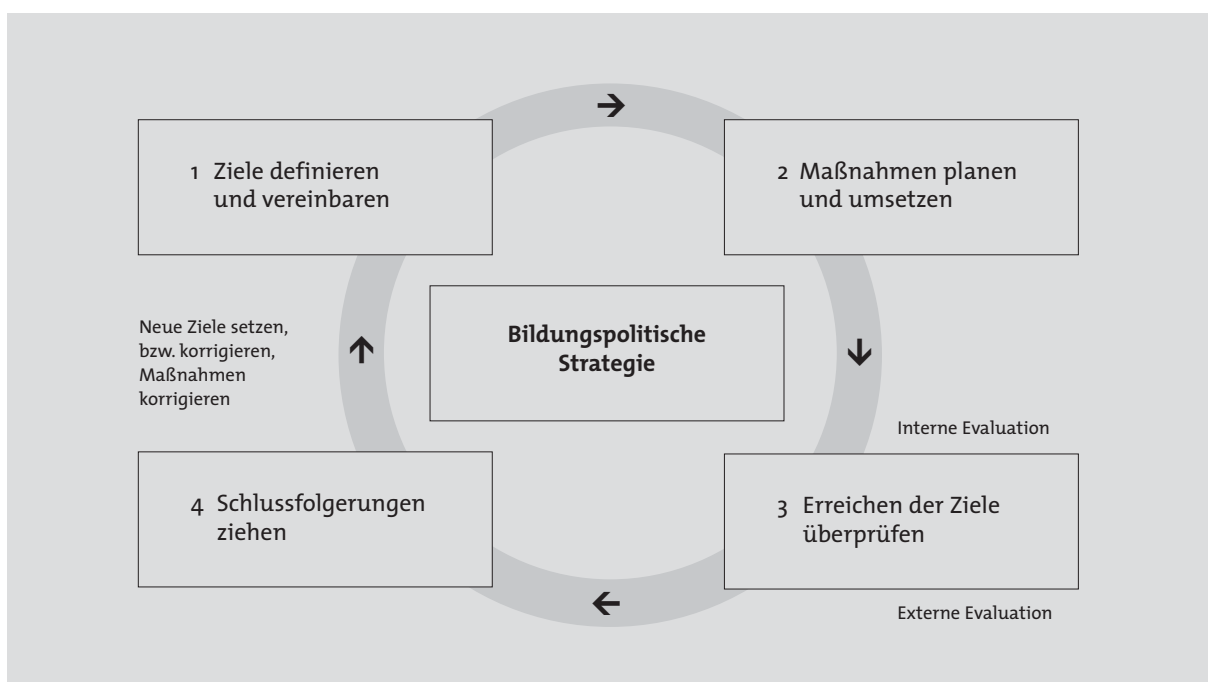
Da die Bedingungen an den Schulen und in den einzelnen Organisationseinheiten der Verwaltung sehr unterschiedlich sind, bestehen – bezogen auf die jeweilige Datengrundlage zur aktuellen Standortbestimmung – unterschiedliche Voraussetzungen für das Definieren der Ziele.

## 2.1 Ziele definieren und vereinbaren

Um diesen Bezugsrahmen auszugestalten, der durch die bildungspolitischen Ziele vorgegeben wird, werden vom Ministerium über die SBA bis hin zur Einzelschule schrittweise und jeweils als Ergebnis eines Dialogs Zielvereinbarungen geschlossen, in denen konkrete, auf die bildungspolitische Strategie bezogene Ziele formuliert werden. Im Ergebnis liegen aufeinander bezogene und miteinander verbundene Zielvereinbarungen vor, die in ihrer Gesamtheit die Richtung der Entwicklung schulischer Qualität im Freistaat Sachsen abbilden.

## 2.2 Maßnahmen planen und umsetzen

Mit Blick auf das Überprüfen der Wirksamkeit der einzelnen Maßnahmen ist es unabdingbar, bereits in der Planung die Kriterien der Zielerreichung zu benennen. Dazu werden im Rahmen der Zielvereinbarung **Indikatoren** benannt, mit deren Hilfe die Zielerreichung bzw. der Grad der Zielerreichung bestimmt wird (s. 4.3). Auf Grundlage der Zielvereinbarung erarbeitet die für die Zielerreichung verantwortliche Ebene (z.B. die Einzelschule) in eigener Verantwortung den Maßnahmenplan und setzt diesen um.



Im Rahmen von Zielvereinbarungen kann sich auch die übergeordnete Organisationseinheit verpflichten, bestimmte Unterstützungsleistungen zu erbringen. Z.B. kann die SBA die Schule in der Verhandlung mit dem Schulträger beraten und unterstützen. Bei Zielvereinbarungen zwischen anderen Organisationseinheiten können bspw. sächliche und personelle Ressourcen eine notwendige Bedingung für das Erreichen der Ziele sein.

### 2.3 Erreichen der Ziele überprüfen

Zur vereinbarten Zeit und anhand der in der Vereinbarung formulierten Indikatoren überprüfen die Beteiligten die Zielerreichung. Dieser Bewertungsprozess ist Teil der Selbstevaluation der Schule bzw. der jeweiligen Organisationseinheit.

Damit wird die **Selbstevaluation zur Regel in allen Organisationseinheiten und Einzelschulen**. Sie verpflichtet alle Beteiligten, ihre eigene Arbeit selbstkritisch zu begleiten, auszuwerten und eigenständig zu verbessern. Damit stärkt sie die Eigenverantwortung.

Eine wichtige Quelle der Außensicht auf **Schule** ist das Ergebnis der umfassenden **externen Evaluation** durch das SBI. Diese Form der externen Schulevaluation kann aufgrund der Vielfalt der Bewertungskriterien der Komplexität schulischer Arbeit in besonderer Weise gerecht werden und damit die schulinterne Perspektive ergänzen. Sie soll die Ergebnisse schulischer Arbeit auf der Grundlage valider Daten über alle Qualitätsbereiche hinweg reflektieren. Die externe Schulevaluation wurde in den zurückliegenden Jahren in einem komplexen Verfahren entwickelt und erprobt. Die Ergebnisse der Erprobung wurden sowohl von den beteiligten Schulen als auch von den Fachleuten ausgesprochen positiv bewertet.

Deshalb werden ab dem Schuljahr 2007/2008 landesweit regelmäßige externe Schulevaluationen nach diesem Verfahren durchgeführt. Jede Schule erhält so in einem festen Zyklus eine Bewertung ihrer erreichten Qualität. Die Bewertung basiert auf einheitlichen Kriterien und Indikatoren. Die Schulen erhalten einen aussagekräftigen Bericht, den sie neben den Ergebnissen ihrer Selbstevaluation als eine Grundlage ihrer weiteren Qualitätsentwicklung und damit auch für die Zielvereinbarungen nutzen. Für den Abschluss einer Zielvereinbarung ist die Durchführung einer externen Schulevaluation keine zwingende Voraussetzung, einer externen Schulevaluation muss jedoch eine Zielvereinbarung folgen.

Der Bericht der externen Evaluation wird der schulischen Steuergruppe und dem Vertreter der SBA (i.d.R. dem Schulreferenten) übergeben und in einer gemeinsamen Veranstaltung erläutert. Anschließend erörtert die Schule gemeinsam mit ihrem Schulreferenten, wie diese Evaluationsergebnisse für die Zielvereinbarung mit der SBA genutzt werden können. Weitere wichtige Formen der externen Überprüfung der schulischen Ergebnisse insbesondere im Bereich "Lehren und Lernen" sind die Auswertungen der Resultate von Lernstandserhebungen bzw. Prüfungen wie z.B. Besondere Leistungsfeststellungen und zentrale Abschlussprüfungen durch die SBA. Denkbar sind insbesondere für den Verwaltungsbereich auch Formen des Peer-Review (einer Einschätzung durch Partner) mit anderen Institutionen (Ministerien, Landesinstituten oder Einrichtungen der Schulaufsicht).

### 2.4 Schlussfolgerungen ziehen

Um den Kreislauf der Qualitätsentwicklung vervollständigen zu können, werden aus den Ergebnissen der internen – und gegebenenfalls der externen – Evaluation Schlussfolgerungen zu den nächsten Zielen und zur Planung der nächsten Maßnahmen gezogen.

Da die Wirksamkeit spezifischer Maßnahmen bewertet wird, können auf Grund der Evaluationsergebnisse diese Maßnahmen korrigiert und verändert werden. Falls die Ziele dem aktuellen Entwicklungsstand nicht angemessen sind, können auch diese von den Partnern gemeinsam korrigiert bzw. angepasst werden.

Wenn sich die eingeleiteten Maßnahmen als wirksam erweisen, wird es darum gehen, diese nachhaltig zu gestalten und sich darüber hinaus neue Ziele zu setzen.

Erweisen sich die eingeleiteten Maßnahmen als nicht wirksam, werden die Partner gemeinsam nach neuen Lösungswegen suchen. Dabei trägt die Leitung (Schul-, Referats-, Abteilungsleitung) die Verantwortung für die Planung alternativer Maßnahmen und die Berücksichtigung rechtlicher Rahmenbedingungen. Bei Schwierigkeiten soll zunächst Unterstützung angeboten werden, bevor ggf. direkt in die Steuerung eingegriffen wird.

## 3 Zielvereinbarung

Die Zielvereinbarung zwischen Personen zählt zu den neueren Formen der Personalführung und ist mittlerweile in vielen Fällen Kernbestandteil der regelmäßigen Abstimmung zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter zur Aufgabenerfüllung und Personalentwicklung. Gemäß Nr. 16 der Dienstordnung für die Behörden des Freistaates Sachsen vom 18.05.2005 kann sie z.B. Gegenstand des regelmäßigen Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs sein. Sie stellt eine Methode dar, mit dem konkrete Ziele festgestellt werden, die in einer bestimmten Zeit zu erreichen sind und die der Entwicklung und Beurteilung des Mitarbeiters dienen.

Im hier relevanten Zusammenhang werden Zielvereinbarungen jedoch als Bestandteil des Zusammenwirkens von Organisationseinheiten verstanden, mit jeweils spezifischer Aufgabenbeschreibung und Verantwortung. Die Partner, die eine konkrete Zielvereinbarung in diesem Zielvereinbarungssystem abschließen, verhandeln für ihre Organisationseinheiten (SMK, SBA, SBI, Schulen, aber auch Referate oder Abteilungen innerhalb der Organisationen) insgesamt. Gleichwohl lassen sich die aus der Personalführung relevanten Erkenntnisse auch hier weitgehend entsprechend anwenden. Zudem können individuelle Zielvereinbarungen auf einer Zielvereinbarung zwischen Organisationseinheiten beruhen – sie sind jedoch (auch bei Führungskräften) nicht identisch. Es ist damit durchaus möglich, dass zwischen den beiden Partnern einer Zielvereinbarung (z.B. dem Staatssekretär im SMK und einem Abteilungsleiter) zwei Zielvereinbarungen bestehen:

- > *zum einen die individuelle Zielvereinbarung im Rahmen der Personalentwicklung*
- > *und zum anderen die institutionelle Zielvereinbarung im Rahmen der Organisationsentwicklung (Kreislauf der Qualitätsentwicklung)*

Insbesondere bei Führungskräften besteht i.d.R. ein enger Zusammenhang zwischen diesen beiden Zielvereinbarungen – die institutionelle Zielvereinbarung gilt jedoch unabhängig von den Beteiligten (also auch im Falle von Personalwechseln) und bindet die Organisationseinheit als Ganzes.

Als Ergebnis eines Verhandlungsprozesses unterscheiden sich Zielvereinbarungen zwar von Zielvorgaben, wie sie beispielsweise durch Tarif- oder Haushaltsrecht gesetzt werden, übergeordnete Zielvorgaben müssen jedoch beim Abschluss von Zielvereinbarungen berücksichtigt werden. Zielvereinbarungen ermöglichen eine stärkere Selbstorganisation des gesamten Schulsystems und stützen so die Eigenverantwortung aller Beteiligten, in besonderer Weise die der Einzelschule. Zielvereinbarungen erleichtern das Abstimmen von Prozessen, schaffen Klarheit und Verbindlichkeit der Aufgaben und sind somit ein wesentlicher Erfolgsfaktor zeitgemäßer Organisations- und Schulentwicklung.

### 3.1 Partner

Innerhalb des sächsischen Schulsystems sind in einem dialogischen Verfahren auf mehreren Ebenen Zielvereinbarungen abzuschließen:

- > *zwischen Kultusministerium und SBA (hier sind die Gesprächspartner der Staatssekretär des SMK und die Direktorin der SBA)*
- > *zwischen SBA und Einzelschule (hier sind die Gesprächspartner der Schulreferent und der Schulleiter)*
- > *zwischen dem Kultusministerium und dem Sächsischen Bildungsinstitut (hier sind die Gesprächspartner der Staatssekretär des SMK und der Direktor des Sächsischen Bildungsinstituts)*
- > *zwischen den Gliederungen einer Organisationseinheit, also zwischen Hausleitungen und Abteilungen, Abteilungen und Referaten.*

Eine zentrale Schnittstelle in diesem Prozess liegt zwischen Regionalstellen der Sächsischen Bildungsagentur und den Schulen. Daher ist die interne Abstimmung sowohl in der SBA als auch im SMK von besonderem Stellenwert.

Der Auftrag zum Abschluss einer Zielvereinbarung richtet sich gleichermaßen an beide beteiligten Organisationseinheiten, sie sind gemeinsam für den Erfolg verantwortlich. Eine Zielvereinbarung beruht auch in den Festlegungen und Zusagen auf Gegenseitigkeit, so kann sich etwa die SBA verpflichten, die

Schule bei der Erreichung bestimmter Ziele gezielt zu unterstützen (z.B. durch die Vermittlung geeigneter Fortbildungsangebote oder den Einsatz von Unterstützungssystemen, z.B. Fachberater, Prozessmoderatoren, Trainer für Unterrichtsentwicklung).

Da die Zielvereinbarung die Organisationseinheit als Ganzes bindet, ist die Einbeziehung der Betroffenen in den Prozess besonders wichtig – auf der Ebene der Schule gilt das z.B. auch für Schüler und Eltern (bzw. deren Vertretungen).

### 3.2 Zeitraum

Die zwischen SBA und Einzelschule abzuschließenden Zielvereinbarungen sollen in der Regel einen Zeitraum von zwei Jahren umfassen – im Verwaltungsbereich sind kürzere Zeiträume üblich.

Dieser Zeitraum kann in Teiletappen untergliedert werden, die Abstimmungen zwischen den Zielvereinbarungspartnern in angemessenen Zeiträumen erlauben.

### 3.3 Prozess

Beispielhaft soll hier ein möglicher Prozess zwischen SBA und einer einzelnen Schule beschrieben werden. Die konkrete Ausgestaltung erfolgt, auch unter Berücksichtigung schulart- bzw. verwaltungsspezifischer Gesichtspunkte, durch die jeweils beteiligten Partner. Hinter jedem der vier Schritte des Kreislaufs der Qualitätsentwicklung stehen eigene Abläufe

und Prozesse. Das Gelingen des Kreislaufs steht und fällt mit dem ersten Schritt: Ziele definieren und vereinbaren.

Der im Folgenden vorgestellte Prozess der Zielvereinbarung beschreibt die einzelnen Abläufe, die durchzuführen sind, um diesen ersten Schritt erfolgreich abzuschließen – mit einer von beiden Seiten als verbindlich akzeptierten und unterschriebenen Zielvereinbarung.

Dieser Prozess umfasst mehrere Schritte. Wichtig ist, dass für eine Zielvereinbarung in der Regel mindestens zwei Gespräche geführt werden müssen:

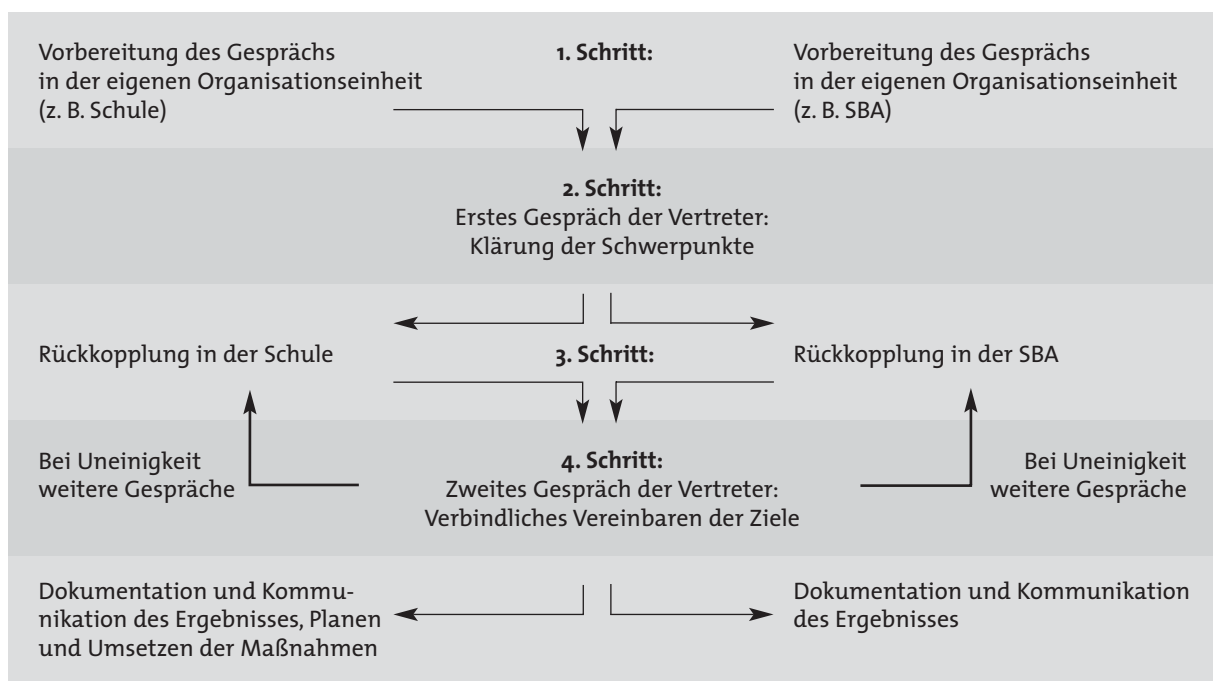
1. Schritt: Internes Vorbereiten des ersten Gesprächs
2. Schritt: Erstes Gespräch der Vertreter
3. Schritt: Interne Rückkopplung
4. Schritt: Zweites Gespräch der Vertreter - Abschluss der Zielvereinbarung

#### Erster Schritt: Internes Vorbereiten des ersten Gesprächs

Das Gelingen des ersten Gesprächs hängt in erster Linie von der Vorbereitung dieses Gesprächs ab. Im Folgenden werden die Vorbereitungen beispielhaft für die beiden Partner Schule und SBA konkretisiert:

#### SCHULE

Für die Schule geht es hier vor allem darum, sich über die Prioritäten und Probleme der eigenen Weiterentwicklung klar zu werden und auf der Basis der verschiedenen Daten (Selbstevaluation, externe Evaluation, oder andere Informationen) eine abgestimmte Position einzunehmen.



Wichtig ist es, innerhalb der Schule bereits an dieser Stelle Lehrkräfte, Schüler und Eltern einzubeziehen, um eine starke Legitimation für die Position der Schule zu haben.

#### SBA

Der Vertreter der SBA (Schulreferent) benötigt für das erste Gespräch ein umfassendes Verständnis

- > *der bildungspolitischen Ziele*
- > *der Inhalte der Zielvereinbarung des eigenen Hauses mit dem SMK*
- > *der konkreten Auswirkungen dieser Zielvereinbarung auf den jeweils eigenen Tätigkeitsbereich*
- > *der Situation der Schule (einschließlich vorliegender Daten).*

Das Vorbereiten des ersten Gespräches bedeutet für beide beteiligten Parteien ein internes Diskutieren der jeweils eigenen Position. Die zentrale Frage vor dem ersten Gespräch lautet demnach: „Wo wollen wir hin?“

#### **Erfolgsfaktoren der Vorbereitung:**

- > *frühzeitiges Einbinden der betroffenen Mitarbeiter/Partner*
- > *rechtzeitiges Vereinbaren des Termins für das Zielvereinbarungsgespräch*
- > *Entwickeln möglichst konkreter Zielvorstellungen*
- > *Kenntnis der relevanten Unterlagen im Vorfeld. Dazu gehört zwingend das Schulprogramm sowie – falls vorliegend – der Bericht der externen Evaluation des SBI sowie ggf. weiterer Evaluationsergebnisse.*

Die so entstandenen ersten beiden Skizzen dienen als Grundlage für das Zielvereinbarungsgespräch.

#### **Zweiter Schritt: Erstes Gespräch**

Das erste Gespräch ist grundsätzlich in zwei Teilen zu gestalten:

Ziel des ersten Teils ist es, dass sich beide Partner gegenseitig über ihre jeweiligen Ziele, Bedürfnisse und Umstände ins Bild setzen. Der erste Teil des Gesprächs ist dann gelungen, wenn beide Parteien ein Verständnis der relevanten Punkte erlangt und sämtliche dafür notwendige Informationen erhalten haben.

Das bedeutet für beide Verhandlungspartner vor allem, zuhören zu können. Die zentrale Frage im ersten Teil lautet daher: „Wo stehen Sie?“

Dieser erste Teil ist der neuralgische Punkt des Zielvereinbarungsprozesses und damit des gesamten Kreislaufs. Hier zeigt es sich, ob beide Gesprächspart-

ner bereit sind, ihre bisher vor allem hierarchisch geprägte Beziehung neu zu definieren – auf Basis gemeinsamer Vereinbarungen. An dieser Stelle kommt das neue Steuerungsmodell voll zum Tragen, denn mit diesem ersten Gespräch treten beide Partner in einen langfristigen Entwicklungsprozess ein, bestenfalls als Vertreter zweier lernender Organisationen, die sich gegenseitig wertschätzen.

Wenn dieses gegenseitige Verständnis erreicht ist, können die Verhandlungspartner im zweiten Teil dazu übergehen, die Positionen des Gegenübers zur eigenen Position in Beziehung zu setzen. Wo besteht Konsens, wo Dissens? Wie lässt sich der Konsens konkretisieren, wie der Dissens überbrücken oder auflösen?

Jetzt können die Gesprächspartner konkrete Vorschläge für die gemeinsame Zielvereinbarung erarbeiten. Mit Blick auf den Gesamtprozess ist es wichtig, bereits in dieser Phase an mögliche Indikatoren zur Messung der Zielerreichung zu denken. Die Frage im zweiten Teil des Gesprächs lautet daher: „Wo wollen Sie hin?“

#### **Erfolgsfaktoren des ersten Gesprächs:**

- > *gegenseitiges Wertschätzen*
- > *Offenheit für die Belange des anderen*
- > *Beachten der Regeln guter Gesprächsführung*
- > *zeitlich und räumlich angemessene Rahmenbedingungen*
- > *Vorschlagscharakter der formulierten Ziele und Indikatoren*
- > *Verzicht auf Vorschläge, die konkrete Maßnahmen benennen (diese können allenfalls zur Erläuterung der Ziele/Indikatoren dienen)*
- > *Offenheit in dem Sinn, dass an dieser Stelle noch keine Ziele verbindlich vereinbart werden sollen.*

#### **Dritter Schritt: Interne Rückkopplung**

Dieser Schritt ist für die institutionelle Zielvereinbarung unabdingbar: Jeder der beiden Gesprächspartner informiert sämtliche Beteiligten in der Schule oder in der SBA über Verlauf und Ergebnis des ersten Zielvereinbarungsgespräches. Im Anschluss werden die in diesem Gespräch entstandenen Vorschläge diskutiert und es wird eine gemeinsame Haltung dazu entwickelt.

Die vorgeschlagenen Ziele werden konkretisiert und mit messbaren Indikatoren unterlegt. Diese Indikatoren sollten sowohl quantitativ (z.B. Zahl der Schüler ohne Abschluss, Durchschnittliche Abiturnote...) als auch qualitativ (Überarbeitung des Schulprogramms, Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen...) sein. In der Zielvereinbarung werden die landesweit ver-

bindlichen Elemente der bildungspolitischen Strategie berücksichtigt. Es können daneben auch Ziele beschrieben werden, die speziell nur für die Entwicklung der konkreten Einzelschule relevant sind. Ergebnis dieses Prozesses ist eine gemeinsam in der Schule oder ggf. in der SBA abgestimmte Vorstellung zur Zielvereinbarung. Diese dient als Grundlage für das zweite Gespräch.

**Erfolgsfaktoren der Rückkopplung:**

- > Informieren und Einbeziehen aller Beteiligten
- > Konkretisieren der Ziele und Verbinden mit Indikatoren zur Messung der Zielerreichung
- > Verabschieden eines Vorschlags zur Zielvereinbarung in der jeweiligen Organisationseinheit

**Vierter Schritt: Zweites Gespräch der Vertreter – Abschluss der Zielvereinbarung**

Das zweite Gespräch ist das Kernstück des Vereinbarungsprozesses. Vor allem, wenn gegensätzliche Positionen unter einen Hut zu bringen sind. Hier gilt es, an das partnerschaftliche Miteinander des ersten Gesprächs anzuknüpfen. Gemeinsame Vereinbarungen zum wechselseitigen Nutzen benötigen einen Vorschuss an Vertrauen, das nur entstehen kann, wenn es den Gesprächspartnern gelingt, sich aufeinander einzulassen. Das bedeutet, unterschiedliche Meinungen und gegensätzliche Interessen zu akzeptieren, aber auch, nach konstruktiven gemeinsamen Lösungen zu suchen.

Das Ergebnis des zweiten Gesprächs zur Zielvereinbarung dokumentiert die gemeinsam erstellte und von beiden Partnern unterschriebene Vereinbarung. Dazu kann das Formular im Anhang verwendet werden. In diesem Formular ist auch Raum für die Dokumentation der festgelegten Unterstützung, der Beratung und der Etappengespräche.

**Erfolgsfaktoren des zweiten Gesprächs:**

- > Anerkennen der Souveränität und Kompetenz des Gegenübers
- > Vertreten und Akzeptieren unterschiedlicher Standpunkte
- > Überprüfen der vorgeschlagenen Ziele und Indikatoren hinsichtlich ihrer Zuordnung und der Gütekriterien (vgl. 4)
- > Festlegen von Terminen für weitere Gespräche zur Abstimmung bzw. für die Zielkontrolle
- > Vereinbaren von Zielen und Indikatoren und Unterschreiben der Zielvereinbarung

---

*Konnten sich die Partner im zweiten Gespräch nicht in allen Punkten einigen, ist zunächst der erreichte Konsens festzuhalten und es sind die nächsten Schritte zur Sicherstellung der weiteren Entwicklung festzulegen.*

---

**Weitere Schritte**

Mit dem erfolgreichen Abschließen der Zielvereinbarung haben sich die beteiligten Parteien in den Kreislauf zur Qualitätsentwicklung am Punkt „Ziele definieren und vereinbaren“ hineinbegeben und gehen zum nächsten Punkt über: „Maßnahmen planen und umsetzen“.

Der Vertreter der Schule berichtet dazu intern über den Abschluss der Zielvereinbarung, initiiert im Kollegenkreis die Phase des Planens und Umsetzens der zur Zielerreichung geeignet erscheinenden Maßnahmen und setzt die Termine zur Überprüfung ihrer Wirksamkeit fest. Dabei ist sicher zu stellen, dass die Maßnahmen in den Prozess der Schulprogrammarbeit (bzw. der Entwicklungsarbeit) integriert sind.

Mit dem Durchführen der Selbstevaluation und dem Ableiten von Schlussfolgerungen für die weitere Entwicklung werden die Schritte 3 und 4 des Kreislaufs absolviert, der sich mit dem neuerlichen Führen von Gesprächen zur nächsten Zielvereinbarung wieder schließt. Während der Laufzeit der Zielvereinbarung können vereinbarungsgemäß oder anlassbezogen Zwischenauswertungsgespräche stattfinden.

---

*Jede Zielvereinbarungsperiode endet demnach notwendig mit einem gemeinsamen Auswertungsgespräch. Dieses kann auch Bestandteil des neuerlichen (ersten) Gesprächs zur Zielvereinbarung sein.*

---

**3.4 Rahmenbedingungen**

---

*Ziel des neuen Modells der Steuerung über Zielvereinbarungen ist es, die Eigenverantwortung auf allen Ebenen zu stärken. Die Steuerung konzentriert sich auf das:*

- > Vereinbaren und Einhalten der Ziele,
  - > Unterstützen und Beraten im Durchführen der Maßnahmen (bei Bedarf).
- 

Das schließt jedoch nicht aus, dass es aus besonderen Anlässen dennoch zu Eingriffen der Schulaufsicht bzw. der vorgesetzten Einheit (SMK oder SBA) auf rechtlicher Grundlage kommen kann:

Zum einen auf Grund sich verändernder Rahmenbedingungen in Form von Einzelaufträgen, Vorgaben oder speziellen Anweisungen, die über die Festlegungen in der Zielvereinbarung hinausgehen. Zum anderen kann es auch in Organisationseinheiten zu unvorhersehbaren Entwicklungen kommen, die die Arbeit an den Maßnahmen zur Zielerreichung maßgeblich beeinflussen (z.B. Umstrukturierungen, Personalveränderungen).

Sofern in derartigen Fällen ein Partner diese Entwicklung als Störung erkennt, kann er verhandeln, inwiefern die Zielvereinbarung durch diese Störfaktoren beeinflusst wird und ob sie gegebenenfalls der neuen Situation anzupassen ist.

---

*Die inzwischen vorliegenden ersten Zielvereinbarungen sind eine wichtige Erfahrungsgrundlage, die zur Weiterentwicklung des Instruments genutzt wird. Das SMK wird daher alle Rückmeldungen zu speziellen Erfahrungen aus der Arbeit mit Zielvereinbarungen auswerten, mit Fachleuten besprechen und auf dieser Grundlage regelmäßige Hinweise zur Verbesserung des Verfahrens allen Beteiligten zur Verfügung stellen.*

---

## 4 Anlagen

### 4.1 Kriterien für erfolgreiche Zielvereinbarungen

Folgende Kriterien sind bei Zielvereinbarungen einzuhalten:

- > **klare Zuständigkeit:**  
*Jede Zielvereinbarung hat genau zwei Partner. Auch wenn aufgrund regionaler Zuständigkeiten z.B. die SBA in ihrem Bereich mehrere Schulen als Partner hat, schließt sie mit jeder Einzelschule eine eigene Zielvereinbarung ab. Jede Organisationseinheit hat mit ihrer vorgesetzten Einheit genau eine institutionelle Zielvereinbarung, die mehrere Ziele enthält.*
- > **angemessene Vorbereitungsphase:**  
*Gespräche zur Zielvereinbarung werden erst nach einem angemessenen Vorbereitungszeitraum (möglichst zwei bis drei Wochen) geführt. Das ermöglicht es beiden Organisationseinheiten, einen eigenen Beitrag zur Zielvereinbarung zu entwickeln und intern abzustimmen.*
- > **günstige Rahmenbedingungen:**  
*Für die Gespräche zur Zielvereinbarung wird eine ausreichende Zeit eingeplant.*
- > **realistische Sichtweise:**  
*In der Zielvereinbarung werden auch - soweit erkennbar - Probleme und Schwierigkeiten offengelegt.*
- > **periodisches Vorgehen:**  
*Für jedes Ziel wird ein Termin bestimmt, bis zu dem das Ziel erreicht werden soll.*
- > **überprüfbare Ziele:**  
*Bereits in der Zielvereinbarung werden Indikatoren festgehalten, anhand derer nach Ablauf der Zielvereinbarungsperiode die Zielerreichung (bei quantitativen Zielen) gemessen oder (bei qualitativen Zielen) bewertet wird.*
- > **aussagekräftige Dokumentation:**  
*Die Gespräche werden protokolliert, das Ergebnis der Zielvereinbarung wird schriftlich fixiert.*

*Das stellt ein gemeinsames Verständnis zwischen den Partnern der Zielvereinbarung sicher.*

- > **Transparenz:**  
*Zielvereinbarungen werden anschließend offen in der jeweiligen Institution kommuniziert.*
- > **regelmäßige Etappengespräche:**  
*Zwischengespräche an den in der Zielvereinbarung festgelegten Etappen gewährleisten, dass Probleme frühzeitig festgestellt oder veränderte Rahmenbedingungen berücksichtigt und die Ziele korrigiert werden können.*
- > **Zielerreichung:**  
*Nach Ablauf der Zielvereinbarungsperiode führen beide Partner ein Auswertungsgespräch. Gegenstand ist die Feststellung der Zielerreichung und das Treffen von Folgeentscheidungen. Das Auswertungsgespräch („Wo stehen Sie?“) kann zugleich der Auftakt für das nächste Zielvereinbarungsgespräch (Wo wollen Sie hin?“) sein.*

### 4.2 Zielformulierung

Damit die in der Zielvereinbarung formulierten Ziele ihre Kraft voll entfalten können, ist es nachweislich förderlich, bestimmte Kriterien zur Formulierung dieser Ziele zu beachten.

Die gängige Faustformel zur Zieldefinition SMART (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert) wird im Folgenden etwas konkretisiert.

Demnach sollen die Ziele wie folgt formuliert sein:

- > **verständlich, klar und konkret**  
*(d.h. ohne Interpretationsspielraum)*
- > **positiv und aktiv**  
*(fördert die Handlungsausrichtung)*
- > **herausfordernd und motivierend**  
*(da nur wenige Ziele vereinbart werden sollen, ist es wichtig, dass diese Ziele herausfordernd und*

*bedeutsam sind – und nicht etwa trivial oder selbstverständlich)*

- > **erreichbar und realistisch**  
*(zu ambitionierte Ziele wirken demotivierend)*
- > **den Kontext berücksichtigend**  
*(und daher immer auf die individuelle Situation zugeschnitten)*
- > **messbar (quantitativ) oder bewertbar (qualitativ)**  
*(Voraussetzung für das Bilden von Indikatoren und folglich für das Überprüfen der Wirksamkeit)*
- > **widerspruchsfrei**  
*(auch in Bezug auf andere geltende Ziele oder Vorgaben)*
- > **verbindlich**  
*(in Bezug auf den vereinbarten Zeitpunkt und die vereinbarten Leistungen)*

### 4.3 Beschreibung von Indikatoren

Um die Zielerreichung auch messen zu können, muss jedes Ziel mit mindestens einem Indikator unterlegt sein. Indikatoren müssen eindeutig sein, sie können sowohl qualitativ als auch quantitativ sein.

Ähnlich wie für Ziele gibt es auch für Indikatoren eine Faustformel – sie lautet "RAVER":

- > **Relevant**  
*(bezogen auf das Ziel, dessen Erreichung der Indikator misst)*
- > **Akzeptiert**  
*(Vereinbarung der Zielvereinbarungspartner, dass der Indikator tatsächlich eine Aussage über die Zielerreichung zulässt)*
- > **Verlässlich**  
*(hinsichtlich der Messbarkeit/Bestimmbarkeit)*
- > **Einfach**  
*(leicht zu überwachen/zu bestimmen)*
- > **Robust**  
*(eindeutig, widerspruchsfrei)*

### 4.4 Formular Zielvereinbarung

Das folgende Formular ist als Rahmenvorgabe gedacht, die individuell ausgestaltet werden kann. Folgende Elemente sollten jedoch verbindlich enthalten sein.

- > *Titel*
- > *Datum des Abschlusses bzw. der Unterzeichnung der Zielvereinbarung*
- > *Name, Funktion und Organisationseinheit der beiden Gesprächspartner*
- > *Vereinbarte Ziele, Indikatoren, Termine und Verantwortlichkeiten*
- > *Unterschriften der beiden Gesprächspartner*

#### Ziele-Tabelle

Die vorgeschlagene Ziele-Tabelle gewährleistet eine überschaubare Struktur und damit eine für alle Partner einfache Handhabbarkeit. Diese wird erreicht durch die Konzentration auf vier zentrale Elemente:

#### Strategische Ziele

Strategische Ziele sind langfristige und übergreifende Zielstellungen. Die erste Spalte der Ziele-Tabelle bietet die Möglichkeit, die konkreten vereinbarten Ziele der Institution zu den zentralen bildungspolitischen Zielen in Beziehung zu setzen. Die strategischen Ziele werden in der Regel nicht selbst formuliert sondern vielmehr ausgewählt (s. Zusammenstellung Kap. 2).

#### Vereinbarte Ziele

In dieser Spalte werden durch die Vertreter der Institutionen, z.B. der Schule und der SBA/Regionalstelle die konkret vereinbarten Ziele dargestellt. Pro Organisationseinheit sollten in der Regel die wichtigsten Ziele aufgeführt werden (für eine Schule etwa 3-5) – beide Partner bestätigen die Bedeutung der vereinbarten Ziele.

#### Indikatoren

Jedes Ziel muss mit mindestens einem Indikator unterlegt sein. Die Erreichung eines Ziels kann auch durch das Messen mehrerer Indikatoren festgestellt werden. Die Festlegung der Indikatoren ist Teil der Vereinbarung, d.h. die Partner vereinbaren, dass die Indikatoren tatsächlich die Zielerreichung messen.

#### Termine und Verantwortlichkeit

In dieser Spalte sollte vermerkt werden, wann das Ziel erreicht sein soll und demnach überprüft werden kann. Es können auch Zwischentermine vereinbart werden.

#### Bemerkungen/Maßnahmen

Maßnahmen sind kein Bestandteil der Zielvereinbarung, Sie können zur weiteren Untersetzung der Ziele jedoch aufgeführt werden. Als Bemerkungen kommen u.a. Einschränkungen, Bedingungen und Unterstützungszusagen in Betracht.

# Zielvereinbarung

zwischen \_\_\_\_\_  
 Institution, vertreten durch: Name, Funktion

und \_\_\_\_\_  
 Institution, vertreten durch: Name, Funktion

für den Zeitraum bis \_\_\_\_\_  
 Datum

Strategische Ziele (Allg. Vorgabe durch SMK, Auswahl durch beide ZV-Partner)	Ziele (Aushandlung durch beide ZV-Partner)	Indikatoren (Aushandlung durch beide ZV-Partner)	Termine / Verantwortlichkeit	Bemerkungen / Maßnahmen (nachrichtlich)

Ort, Datum

Unterschrift

Unterschrift

## **Impressum**

**Herausgeber** Sächsisches Staatsministerium für Kultus  
Carolaplatz 1 01097 Dresden  
Referat für Bildungspolitische Grundsatzfragen, Qualitätsentwicklung  
Telefon: (0351) 564 2711  
E-Mail: [info@smk.sachsen.de](mailto:info@smk.sachsen.de)

2., überarbeitete Auflage

**Redaktionsschluss** März 2008

**Auflagenhöhe** 4.000 Stück

**Gestaltung** Löser & Partner Werbeagentur GbR Dresden

**Druck** Union Druckerei Dresden GmbH