

Handreichung: Zielvereinbarung und Bewertungsprozess im Bonus-Programm

Der Zielvereinbarungsprozess im Rahmen des Bonus-Programms orientiert sich am standardisierten Qualitätszyklus der Schulentwicklung, wie er auch im „Handlungsrahmen Schulqualität“ abgebildet ist. Im Schulprogramm haben die Schulen bereits für ihre Schule relevante Entwicklungsvorhaben verankert, diese durch Maßnahmen untersetzt und evaluiert.

Die Zielvereinbarung im Bonus-Programm ordnet sich in diesen Kontext ein und ist kein isolierter Prozess. Neu am Bonus-Programm ist, dass ein Leistungsbonus vergeben wird, der an die Zielerreichung gekoppelt ist. Daher wurde für das Bonus-Programm ein eigenes Verfahren entwickelt, das sicherstellt, dass der Prozess der Zielformulierung und -bewertung in allen Bezirken einheitlich abläuft.

Die folgenden Schritte führen zur Zielvereinbarung im Bonus-Programm:

0. Entwicklungsvorhaben benennen

Verwenden Sie bitten den Bogen „Zielvereinbarung und Bewertungsprozess im Bonus-Programm“. Die Nummerierung in dieser Handreichung korrespondiert mit den Nummern auf dem Zielvereinbarungsbogen.

- ✓ Nennen Sie das/die für das Bonusprogramm relevante Entwicklungsvorhaben und tragen Sie diese(s) auf dem Deckblatt ein
- ✓ Nennen Sie relevante schulische Daten, die den Hintergrund für Ihr(e) Entwicklungsvorhaben bilden

Auf dieser Basis formulieren Sie Ihre strategischen Ziele für das Bonus-Programm (Schritte I bis III). Die strategischen Ziele sind Bausteine, um die Entwicklungsvorhaben der Schule durch die zusätzlichen Ressourcen im Bonus-Programm voranzutreiben.

I. Strategische Ziele benennen: Was möchten Sie erreichen?

Strategische Zieldefinition bedeutet, dass ein Auftrag oder eine konkrete Problemlösung als Ziel definiert wird. Das strategische Ziel muss so formuliert sein, dass es auf die folgenden offenen Fragen eine Antwort gibt:

- ✓ **Was** exakt soll erreicht werden?
- ✓ **Wann** soll das Ziel erreicht sein?
- ✓ **Wer** ist an der Zielerreichung beteiligt?
- ✓ **Wer** ist für die Zielerreichung verantwortlich?
- ✓ **Wo** soll das Ziel erreicht / überprüft werden?
- ✓ **Wie** soll das Ziel erreicht werden (Aufgaben / Maßnahmen)?

Strategische Ziele sollen eindeutig und realistisch formuliert sein. Sie sollen terminiert sein, d.h. einen konkreten Zeitpunkt für die Zielerfüllung nennen. Strategische Ziele müssen **überprüfbar** sein und einen möglichst hohen **Konkretisierungsgrad** aufweisen.

Nennen Sie alle strategischen Ziele Ihrer Schule für das Bonus-Programm. Die erarbeiteten strategischen Ziele bilden den **Orientierungspunkt** für alle weiteren Arbeitsschritte.

II. Konkrete Teilziele benennen: Wie wollen Sie das strategische Ziel erreichen?

Der nächste Schritt besteht darin, ein ermitteltes strategisches Ziel in mehrere konkrete Teilziele zu übersetzen. Um die Teilziele zu ermitteln, beantworten Sie bitte die beiden folgenden Fragen:

- ✓ Welche konkreten Aufgaben und Teilaufgaben müssen erledigt werden, um das strategische Ziel zu erreichen?
- ✓ Zu welchen Aufgabenbereichen sollen die Einzelaufgaben sinnvollerweise zusammengefasst werden?

Führen Sie nun die folgenden Arbeitsschritte durch:

- ✓ Versehen Sie die identifizierten Aufgabenbereiche mit Überschriften
- ✓ Wandeln Sie die Überschriften in Ziele um
- ✓ Formulieren Sie die Ziele so, dass der erwünschte Zustand nach Erreichen des Ziels wiedergegeben ist (SMART-Kriterien zu Zielformulierung beachten!).

Die Ziele, die Sie aus den Überschriften abgeleitet haben, bilden Ihre konkreten **Teilziele**. Durch das Erfüllen der Teilziele erreichen Sie schrittweise Ihr strategisches Ziel.

Drei dieser **Teilziele** werden nun zur konkreten Messung der Zielerfüllung mit Indikatoren versehen. Um das Verfahren einhalten zu können und es einheitlich zu gestalten ist es notwendig, dass Sie **genau drei** Teilziele in der Zielvereinbarung festhalten.

III. Erfolg der Teilziele mit Hilfe von Indikatoren ermitteln

Die Aufgaben, die Sie im Rahmen der Ermittlung von Teilzeilen formuliert haben, lassen sich leicht in Indikatoren umwandeln. Ein Indikator entspricht dabei einer erfolgreich umgesetzten Aufgabe. Wählen Sie pro Teilziel die drei relevantesten **Indikatoren** aus, die in der Zielvereinbarung festgehalten werden. Auch hier ist es wieder wichtig für ein einheitliches Verfahren, dass Sie **genau drei** Indikatoren benennen.

Die Schritte I bis III wiederholen Sie für **jedes** strategische Ziel, das Sie sich für den zu bewertenden Zeitraum (Februar 2014 bis Juli 2015) gesetzt haben. Benutzen Sie den folgenden Bogen und verwenden Sie für jedes neue strategische Ziel einen neuen Bogen. Für die Bewertung der Zielvereinbarung ist es wichtig, dass Sie **mindestens zwei** strategische Ziele formuliert haben.

IV. Strategische Ziele priorisieren

Die Zielvereinbarung, die Schulleitung und Schulaufsicht im Herbst 2014 gemeinsam erarbeiten, wird im Herbst 2015 in Hinblick auf Zielerreichung bewertet (siehe hierzu den Bewertungsbogen im Anhang). Die Bewertung erfolgt im Gespräch zwischen Schulaufsicht und Schulleitung.

Hierfür listen Sie zunächst alle strategischen Ziele der Schule für den Zeitraum Februar 2014 bis Juli 2015 auf. Identifizieren Sie die beiden zu evaluierenden Ziele und kreuzen Sie diese an. Diese beiden strategischen Ziele sind die Grundlage für die Bewertung der Prozessqualität (Schritt V) und der Zielerreichung (Schritte VI bis VIII).

V. Prozessqualität bewerten

Zur Beurteilung des Zielvereinbarungsprozesses insgesamt beantworten Sie bitte die folgenden Fragen:

- ✓ Ist das strategische Ziel 1 ein Baustein für ein relevantes schulisches Entwicklungsvorhaben?
- ✓ Lässt sich die Entscheidung für das strategische Ziel 1 mit Hilfe von schulischen Daten belegen?
- ✓ Ist das strategische Ziel 2 ein Baustein für ein relevantes schulisches Entwicklungsvorhaben?

- ✓ Lässt sich die Entscheidung für das strategische Ziel 2 mit Hilfe von schulischen Daten belegen?
- ✓ Wurden die Bonus-Mittel für 2014 verausgabt (>75%)?

Bei 4 bis 5 „Ja“-Antworten gilt das Kriterium der Prozess-Qualität als voll erfüllt, tragen Sie unter IX „Auswertung“ bei der „Prozess-Qualität“ 40% ein. Bei 3 „Ja“-Antworten gilt das Kriterium der Prozess-Qualität als teilweise erfüllt, tragen Sie bei der Prozess-Qualität 20% ein .

VI. Beobachtung, VII Auswertung, VIII Zielerreichung

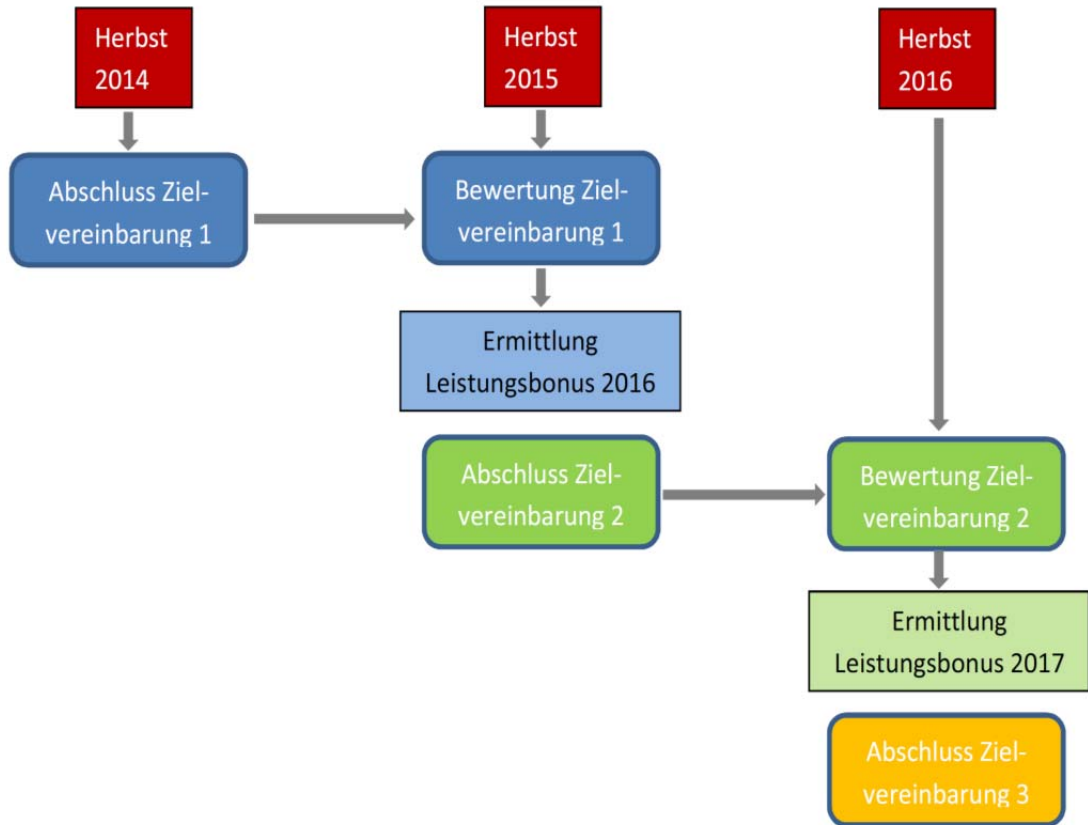
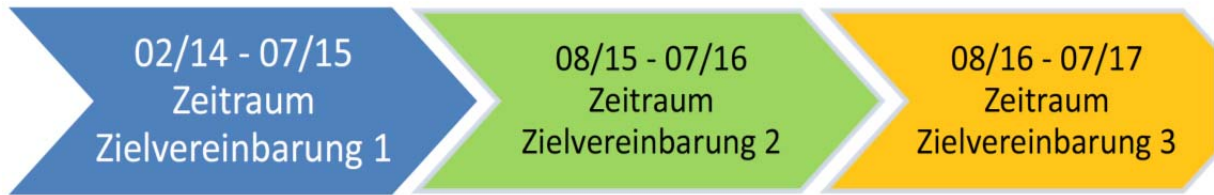
Zur Bewertung der Zielerreichung bei den beiden zu evaluierenden strategischen Zielen verwenden Sie bitte die bereits ausgefüllten Bögen zur Zielvereinbarung. Führen Sie hierfür für jedes der beiden strategischen Ziele die Schritte **VI bis VIII** wie auf den Zielvereinbarungsbögen beschrieben durch.

Zur Bewertung, ob ein Teilziel erfüllt ist oder nicht, werden die Indikatoren hinzugezogen. Pro Teilziel haben Sie drei Indikatoren formuliert. Sind zwei oder drei dieser Indikatoren erfüllt, so gilt auch das Teilziel als erfüllt („V Beobachtung“ und „VI Auswertung“). Jedes erreichte Teilziel kreuzen Sie unter „VII Zielerreichung“ an.

IX. Gesamtauswertung und Ausblick

Kreuzen Sie in der Tabelle „IX Gesamtauswertung“ jedes erfüllte Teilziel an. Die erfüllte Prozessqualität wird mit 40% bewertet, jedes erfüllte Teilziel mit 10%. Addieren Sie die Prozentzahlen zu einer Gesamtsumme. Dies entspricht der anteiligen Höhe des Leistungsbonus, der für das **kommende** Jahr gezahlt wird. Bitte beachten Sie, dass der Leistungsbonus von Jahr zu Jahr steigt. Dies ist dadurch begründet, dass im Bonus-Programm die Basiszuwendung über die Jahre sinkt und der Leistungsbonus steigt.

Die im Herbst 2014 geschlossene Zielvereinbarung wird im Herbst 2015 ausgewertet. Auf dieser Basis wird der Leistungsbonus für 2016 ermittelt (siehe dazu auch die folgende Übersicht). An die strategischen Ziele aus der ersten Zielvereinbarung kann in der zweiten Zielvereinbarung angeknüpft werden. Wichtig ist, dass jedes strategische Ziel einen Baustein zur Erreichung der schulischen Entwicklungsvorhaben bildet.



Beispiel 1 (Schule mit Imb über 75%):

Die Schule abc erreicht jedes Jahr 100% in der Gesamtauswertung. Sie erhält demnach einen Leistungsbonus in folgender Höhe:

- | | |
|---------------------------------|--|
| ✓ Für 2015: € 15.000 (pauschal) | (Basiszuweisung: 75.000, Koop: 10.000) |
| ✓ Für 2016: € 25.000 | (Basiszuweisung: 65.000, Koop: 10.000) |
| ✓ Für 2017: € 35.000 | (Basiszuweisung: 55.000, Koop: 10.000) |
| ✓ Für 2018: € 45.000 | (Basiszuweisung: 45.000, Koop: 10.000) |
| ✓ Für 2019: € 55.000 | (Basiszuweisung: 35.000, Koop: 10.000) |

Beispiel 2 (Schule mit Imb über 50%, nicht im Aktionsraum):

Die Schule xyz erreicht jedes Jahr 100% in der Gesamtauswertung. Sie erhält demnach einen Leistungsbonus in folgender Höhe:

- | | |
|---------------------------------|--|
| ✓ Für 2015: € 15.000 (pauschal) | (Basiszuweisung: 25.000, Koop: 10.000) |
| ✓ Für 2016: € 17.500 | (Basiszuweisung: 22.500, Koop: 10.000) |
| ✓ Für 2017: € 20.000 | (Basiszuweisung: 20.000, Koop: 10.000) |
| ✓ Für 2018: € 22.500 | (Basiszuweisung: 17.500, Koop: 10.000) |
| ✓ Für 2019: € 25.000 | (Basiszuweisung: 15.000, Koop: 10.000) |