



Handreichung zu den

# Ziel- und Leistungsvereinbarungen an allgemein bildenden Schulen



Datengestützte  
Qualitätsentwicklung



Baden-Württemberg  
Ministerium für Kultus,  
Jugend und Sport

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Teil 1</b>  |           |
| <b>Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) als Baustein der datengestützten Qualitätsentwicklung</b> | <b>3</b>  |
| 1. Welche Funktion hat dieser Leitfaden?   | 3         |
| 2. Was sind ZLV?   | 3         |
| 3. Welche Ziele werden mit dem ZLV-Prozess verfolgt?   | 3         |
| 4. Welchen Nutzen soll der ZLV-Prozess haben?  | 3         |
| 5. Wie hängt der ZLV-Prozess mit den anderen Elementen der Qualitätsentwicklung zusammen?                | 5         |
| 6. Welche Grundsätze sind im ZLV-Prozess zu beachten?  | 6         |
| 7. Ziele und Zielvorgaben  | 9         |
| 8. Der Referenzrahmen  | 9         |
| <b>Teil 2</b>  |           |
| <b>Die Umsetzung der ZLV</b>   | <b>10</b> |
| 1. Das Statusgespräch mit und ohne ZLV   | 10        |
| 2. Unterstützungsangebote  | 12        |
| 3. Der Übergang von einer ZLV zur nächsten   | 13        |
| <b>Anhang</b>  | <b>14</b> |
| Formular für die Ziel- und Leistungsvereinbarungen   | 14        |
| Welche Prozessschritte sind im Rahmen der Ziel- und Leistungsvereinbarung empfehlenswert?                | 15        |
| SMART-Regeln als Hilfestellung für die Formulierung von Zielen   | 16        |
| <b>Impressum</b>   | <b>17</b> |

# Teil 1

## Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) als Baustein der datengestützten Qualitätsentwicklung

### 1. Welche Funktion hat dieser Leitfaden?

Dieser Leitfaden beinhaltet Orientierungen und praktische Hinweise zur Gestaltung des ZLV-Prozesses zwischen Schule und Schulaufsicht. Diese Orientierungen sollen situationsangemessen umgesetzt werden. Varianten im Ablauf aufgrund beispielsweise der Schulgröße oder spezifischer Bedingungen wie Wechsel in der Schulleitung sind in Abstimmung mit der zuständigen Schulaufsicht möglich.

ZLV-Prozesse im schulischen Kontext sind in Baden-Württemberg nicht neu. An beruflichen Schulen werden diese seit Jahren im Rahmen von OES (Operativ eigenständige Schule) erfolgreich umgesetzt. An allgemein bildenden Schulen gibt es ebenfalls entsprechende Erfahrungen. Neu dabei ist, dass der ZLV-Prozess konsequent auf die Nutzung von Daten mit Blick auf die Qualität von Schule und Unterricht angelegt ist.

### 2. Was sind ZLV?

In einer ZLV werden zentrale Zielvorgaben des Kultusministeriums und der Leistungsauftrag der Schule in der Regel auf Vorschlag der Schule zwischen Schulleitung und Schulaufsicht abgestimmt und schriftlich festgelegt. Sie umfasst die Ziele der Schule für die Schul- und Unterrichtsentwicklung der nächsten Jahre. Der Leistungsauftrag beinhaltet wesentliche Meilensteine der Schul- und Unterrichtsentwicklung. Die Laufzeit der einzelnen Ziele der ZLV ist nicht auf ein Jahr beschränkt, sondern kann variieren und bis zu drei Jahren betragen.

### 3. Welche Ziele werden mit dem ZLV-Prozess verfolgt?

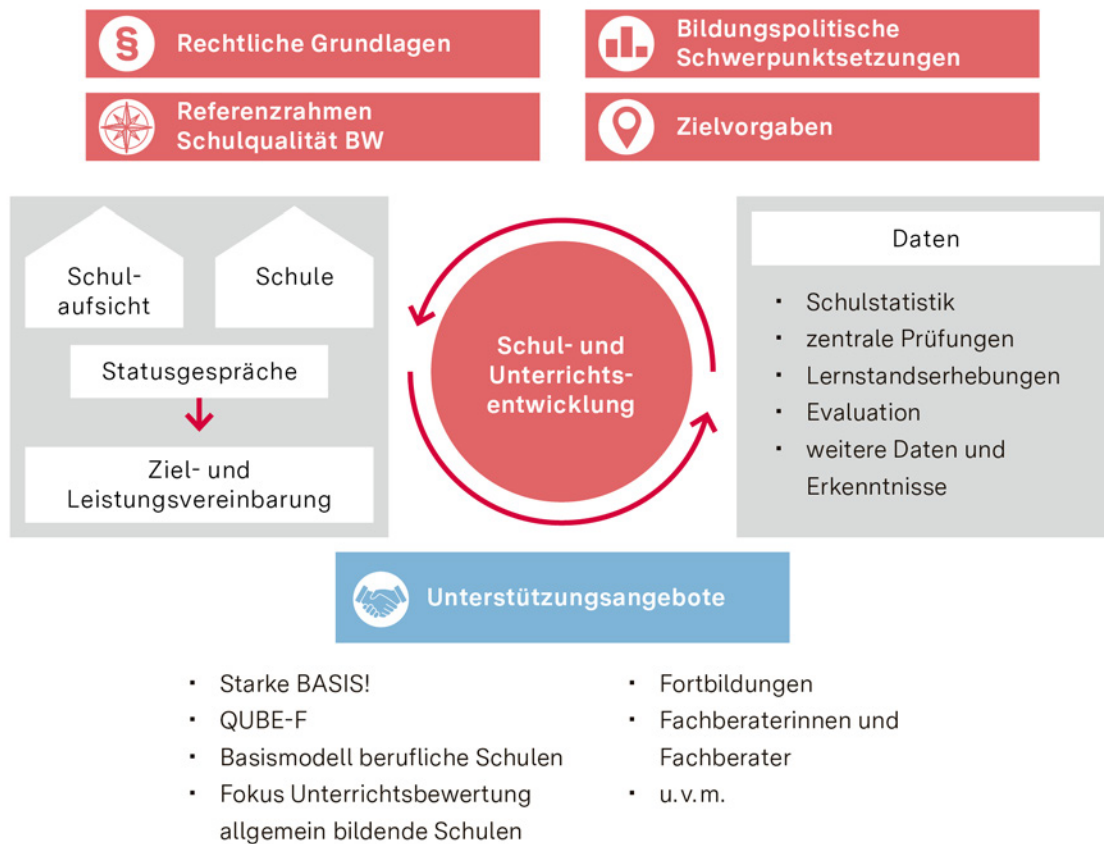
In der Auswertung von nationalen und internationalen Vergleichsstudien gibt es Erkenntnisse, dass ein Erfolgsfaktor die datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung ist. Dabei findet eine regelmäßige Beschäftigung vor allem auch mit den Lernergebnissen der Schülerinnen und Schüler auf allen Ebenen des Schulsystems statt, die mit langfristig angelegten evidenzbasierten Unterstützungsprogrammen verbunden ist.

### 4. Welchen Nutzen soll der ZLV-Prozess haben?

Die datengestützte Qualitätsentwicklung soll gewährleisten, dass im gesamten Schulsystem auf allen Ebenen regelmäßig die erzielten Ergebnisse – sowohl Leistungsdaten, als auch Prozessqualitäten und die Rahmenbedingungen von Schule und Unterricht – analysiert und interpretiert werden, um Stärken sowie Handlungsbedarfe zu bestimmen. Auf dieser Grundlage sollen Ziele und Maßnahmen vereinbart werden, um Schülerinnen und Schüler bestmöglich zu fordern und zu fördern. Vorrangiges Ziel der datengestützten Schul- und Unterrichtsentwicklung ist das Ermöglichen einer erfolgreichen Bildungsbiografie für die Schülerinnen und Schüler.

ZLV basieren auf Analyse und Interpretation von Daten, daraus resultierenden Zielen und Maßnahmen der Schule, die mit der zuständigen Schulaufsicht vor dem Hintergrund bildungspolitischer Schwerpunktsetzungen und Rahmenbedingungen abgestimmt werden.

## Datengestützte Qualitätsentwicklung



Dieser Abstimmungsprozess zwischen Schulaufsicht und Schule ist von grundlegender Bedeutung, weil damit einerseits sichergestellt werden soll, dass im ganzen Land die bildungspolitischen Schwerpunkte im Fokus stehen und andererseits die Schule eine qualifizierte Rückmeldung der Schulaufsicht zur Analyse, Zielbestimmung und Maßnahmenplanung erhält. Die Schulaufsicht ihrerseits erhält wichtiges Steuerungswissen zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität in ihrem Bereich. Somit können alle Ebenen des Schulsystems vom ZLV-Prozess profitieren.

Von besonderem Nutzen für die im ZLV-Prozess befindlichen Schulen ist, dass sie dabei auf vielfältige Unterstützungsangebote zurückgreifen können und einen Anspruch auf vorrangige Berücksichtigung bei Beratungs- und Fortbildungsangeboten haben:

- Die Fachberaterinnen und Fachberater Schulentwicklung des ZSL unterstützen bei Bestandsaufnahmen, Ziel- und Maßnahmenklärungen sowie Evaluationen, sie beraten und moderieren die entsprechenden Kommunikationsprozesse.
- Die Fachberaterinnen und Fachberater Unterricht des ZSL unterstützen bei Beratungsbedarf die Schulen bei fachlichen Fragen zur Unterrichtsentwicklung in einem konkreten Unterrichtsfach.
- Das IBBW stellt mit dem Schuldatenblatt ein wissenschaftsbasiertes Analyseinstrument zur Verfügung und bietet mit den Lernstandserhebungen sowie weiteren Instrumenten vielfältige Möglichkeiten zur Diagnose und Evaluation an.
- Mit Programmen wie z. B. Starke BASIS! und QUBE-F sowie Fortbildungsangeboten erhalten Schulen im Anschluss an die ZLV passgenaue Unterstützungsangebote.

## 5. Wie hängt der ZLV-Prozess mit den anderen Elementen der Qualitätsentwicklung zusammen?

Der ZLV-Prozess wird erst dann seine volle Wirkung entfalten, wenn er als Teil des Gesamtkonzepts der datengestützten Schul- und Unterrichtsentwicklung umgesetzt und mit zentralen Programmen des Landes, wie zum Beispiel Starke BASIS! oder QUBE-F verbunden wird. Es geht um eine systematische datengestützte Qualitätsentwicklung.

Ziel ist eine Steuerung durch konsequentes und regelhaftes Analysieren und Interpretieren von Daten, die Klärung von Zielen und Maßnahmen sowie der Auswertung erreichter Ergebnisse, insbesondere mit Blick auf die Schülerleistungen.

Wesentliche Elemente, Verfahren und Werkzeuge dafür sind:

**Daten als Grundlage:** Die verpflichtenden Lernstandserhebungen sind ein diagnostisches Instrument, das der Ermittlung des Lernstands von Klassen und von einzelnen Schülerinnen und Schülern in Bezug auf die länderübergreifend verbindlichen Bildungsstandards dient. Lernstandserhebungen werden nicht benotet und sind nicht Teil der Leistungsbewertung, sie dienen der gezielten Förderung der Schülerinnen und Schüler und der Weiterentwicklung des Unterrichts der jeweiligen Schule. Das **Schuldatenblatt** ergänzt die bestehenden Verfahren datenbasierter Qualitätsentwicklung an der Schule durch eine komprimierte Zusammenfassung der qualitätsrelevanten Daten (zu Rahmenbedingungen, Prozessqualitäten und Ergebnissen) aus unterschiedlichen Quellen. Es wird jährlich aktualisiert und ermöglicht einen Blick auf den Verlauf der erzielten Ergebnisse über mehrere Schuljahre. Durch die Zusammenstellung zentraler schulischer Daten kann das Schuldatenblatt von Schulleitungen zur Orientierung und zur Steuerung der innerschulischen Qualitätsentwicklung genutzt werden. Es ist zudem wesentliche Grundlage für die jährlichen Statusgespräche zwischen Schulen und Schulaufsicht.

Hinweise zum professionellen Umgang mit den Daten hat das IBBW praxisnah in einer Broschüre „Von Daten zu Taten – ein Leitfaden zur Datennutzung bei der Qualitätsentwicklung“ zusammengefasst.

Das IBBW bietet mit dem **Befragungsportal** auf der Website <https://befragung-bw.de> den Schulen die Möglichkeit, Befragungen einer oder mehrerer Personengruppen (Schülerinnen und Schüler, Eltern, Lehrkräfte, weiteres päd. Personal, Kooperationspartner) online durchzuführen. Diese Befragungen können im Rahmen der schulweiten und/oder klassenbezogenen internen Evaluation von Schulen und von Lehrkräften insbesondere für ihre Schul- und Unterrichtsentwicklung genutzt werden. Zu den im Referenzrahmen aufgeführten Merkmalen und Indikatoren werden sukzessive weitere passende Erhebungsmodule bereitgestellt. Aktuell stehen vor allem zu den Basisdimensionen der Tiefenstruktur von Unterricht sowie zum schulbezogenen Wohlbefinden von Schülerinnen und Schülern und von Lehrkräften erprobte Fragebögen zur Verfügung.

**Referenzrahmen Schulqualität:** Der Referenzrahmen Schulqualität basiert auf zentralen Erkenntnissen der empirischen Bildungsforschung. Er fasst entscheidende und evidenzbasierte Faktoren für die Qualität von Schule und Unterricht zusammen (siehe dazu auch Ziffer 8) und verdeutlicht als gemeinsame Basis das verbindliche Verständnis von Schulqualität in Baden-Württemberg für alle Beteiligten in Schule und Schulverwaltung.

Zur vertiefenden Beschäftigung mit den Merkmalen im Bereich „Prozesse“ enthält die erweiterte Fassung des Referenzrahmens zur Konkretisierung Qualitätssätze mit relevanten Aspekten bzw. möglichen Indikatoren. Der Referenzrahmen kann in jedem Schritt eines Schulentwicklungsprozesses und im Statusgespräch als Orientierungshilfe und als Ideengeber sowie zur Reflexion der bisherigen pädagogischen Praxis herangezogen werden.

Die Schulen können zur Umsetzung ihrer Zielsetzungen in vielfacher Weise **Unterstützung** erhalten. Fachberaterinnen und Fachberater unterstützen Schul- und Unterrichtsentwicklung. Des Weiteren stehen Materialien und Programme zur Verfügung wie zum Beispiel:

Starke BASIS! ist ein Unterstützungskonzept für Schulen zur Förderung von Schülerinnen und Schülern mit Schwierigkeiten im Bereich der Basiskompetenzen in Deutsch und Mathematik. Es bündelt und ergänzt bereits laufende Maßnahmen und führt diese zu einem Gesamtkonzept zusammen. Dieses gründet auf wissenschaftlichen Erkenntnissen über wirksame Förderung und wird systematisch evaluiert. Ziel ist, den Anteil der Schülerinnen und Schüler, die die Mindeststandards in Deutsch und Mathematik erreichen, deutlich zu erhöhen. Im Rahmen von Starke BASIS! können Lehrkräfte auf erprobte Projekte zurückgreifen, die sich als besonders wirksam für die Förderung herausgestellt haben. Das Programm Starke BASIS! wird laufend ergänzt und fortlaufend weiterentwickelt.

Das Rahmenkonzept Starke Spitze! geht vom Orientierungsrahmen Begabtenförderung für Schulen in Baden-Württemberg aus. Es adressiert alle Schularten, Schulstufen und Fächer mit dem Ziel, dass Talente und Potenziale von Schülerinnen und Schülern frühzeitig erkannt und gefördert werden. Starke Spitze! bündelt bereits bestehende Projekte, Maßnahmen und Angebote im Themenfeld Begabtenförderung und führt diese zu einem Gesamtkonzept zusammen. Zudem ist Starke Spitze! Ausgangspunkt für neue Vorhaben im Themenfeld Begabtenförderung.

Die Instrumente zur „Qualitätsentwicklung durch Unterrichtsbeobachtung und Feedback“ (QUBE-F) haben zum Ziel, flächendeckend eine gemeinsame Sprache bezüglich Unterrichtsqualität zu entwickeln, eine kriteriengeleitete Unterrichtsbeobachtung zu unterstützen, lernwirksames Feedback zu ermöglichen und damit eine Kultur wertschätzender Reflexion von Unterricht aufzubauen. Grundlage ist der vom IBBW entwickelte und empirisch erprobte Unterrichtsfeedbackbogen Tiefenstrukturen (UFB) samt Beobachtungsmanual.

Das Instrument zur Unterrichtsbeobachtung erfasst Aspekte der Unterrichtsqualität, die über alle Fächer hinweg bedeutsam sind. Konkret werden die Unterrichtsqualitätsmerkmale „Kognitive Aktivierung“, „Kognitive Unterstützung“ und „Strukturierte Klassenführung“ in den Blick genommen. Für den Einsatz des Unterrichtsfeedbackbogens Tiefenstrukturen an den Schulen hat das ZSL zahlreiche Begleitmaterialien und Unterstützungsangebote entwickelt.

Zur Verfügung stehen weiterhin Publikationen der Reihe „Wirksamer Unterricht“ und der erweiterte Referenzrahmen Schulqualität mit einer Fülle von Hinweisen, wie die Qualität und Wirksamkeit von Schule und Unterricht verbessert werden kann.

## **6. Welche Grundsätze sind im ZLV-Prozess zu beachten?**

### **Grundsatz 1: Ausgangspunkt und Bezugspunkt der ZLV sind die schulspezifische Analyse und schulinterne Qualitätsentwicklung.**

Die schulinterne Umsetzung der ZLV wird an den Schulen als Regelkreis angelegt. Ausgehend von den formulierten Zielen werden Maßnahmen zur Erreichung der Ziele geplant, konkretisiert und umgesetzt. Deren Umsetzung und die Wirksamkeit der Maßnahmen wird zu definierten Zeitpunkten von der Schule intern evaluiert. Auf der Grundlage des Schuldatenblatts sowie der Ergebnisse zusätzlicher Evaluationen und weiterer Befunde werden Schlussfolgerungen abgeleitet und das Vorgehen angepasst. Dieser kontinuierliche Prozess der Qualitätsentwicklung wird als Teil der inneren Schulentwicklung von der Schule selbst gesteuert.

### **Grundsatz 2: Zur Analyse werden die wesentlichen Kennzahlen der Schule in den Blick genommen, wobei die Lernergebnisse der Schülerinnen und Schüler im Zentrum stehen.**

Die Daten, die im Schuldatenblatt zusammengestellt werden, beschreiben den Ist-Stand und die erzielten Ergebnisse der Schule zum jeweiligen Zeitpunkt. Sie lassen jedoch in der Regel keine Zuschreibung von Ursachen zu. Kausale Zusammenhänge für die Befunde und Lösungsvorschläge, mit welchen Interventionen Verbesserungen herbeigeführt werden könnten, können den Daten nicht direkt entnommen werden. Zur Generierung von Hypothesen zu möglichen Ursachen von



Befunden ist die Expertise der Beteiligten an der Schule vor Ort notwendig. Dazu gehören auch die Beteiligung der Organe und Einrichtungen der Personalvertretung sowie die Beauftragten für Chancengleichheit. Der Erfolg der Zielvereinbarungen wird so auf eine breitere und damit tragfähigere Basis gestellt.

Ausgangspunkt können die folgenden Fragen sein:

- Welche Stärken der Schule lassen sich erkennen?
- Welche Hinweise auf mögliche Problem- und Entwicklungsfelder gibt es?
- Welche Hypothesen und Erklärungsansätze gibt es für die Ergebnismuster, Trends oder Auffälligkeiten vor dem Hintergrund der schulischen Rahmenbedingungen?

Bei der Diskussion der Ursachen und Bedingungsfaktoren für die Lernergebnisse der Schülerinnen und Schüler ist herauszuarbeiten, welche dieser Bedingungen durch die Schule beeinflusst werden können und welche nicht. Erst auf Basis dieser Grundlage ist es möglich, realistische Zielvorstellungen zu entwickeln und Maßnahmen zu planen.

### **Grundsatz 3: Die Schule leitet aus der Analyse Ziele und Maßnahmen ab, die als Grundlage für das Statusgespräch mit der Schulaufsicht dienen.**

Im Zielklärungsprozess geht es im ersten Schritt darum, nach der gründlichen Analyse und Bewertung der Ergebnisse Zielvorstellungen abzuleiten und zu generieren:

- Welcher Änderungsbedarf und welche Verbesserungsmöglichkeiten lassen sich erkennen?
- Welche Ziele sollten an der Schule angestrebt werden?

Eine gute und realistische Zielformulierung bietet die notwendige Orientierung für die darauf ausgerichteten Maßnahmen. Die formulierten Ziele sollen als verbindliche und nützliche Arbeitsgrundlage dienen.

Diese Funktion wird erfahrungsgemäß umso besser erfüllt, je konkreter die darin enthaltenen Ziele formuliert sind. Die folgenden **SMART**-Regeln können Hilfestellung bieten:

## SMART

### **S = spezifisch (und schriftlich fixiert)**

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

### **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 vornherein 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. Eine aktive (statt passive) Formulierung hilft dabei.

### **R = realisierbar**

Die vereinbarten Ziele sollen unter Berücksichtigung der gegebenen Umstände und der vorhandenen Ressourcen realisierbar sein. Sie müssen im Einflussbereich und in der Zuständigkeit des jeweiligen Zielvereinbarungspartners liegen; er muss in der Lage sein, die Zielerreichung aktiv zu beeinflussen. Dazu gehört auch, dass die Anzahl der Ziele realistisch gewählt wird, d.h., es sollten lieber weniger als zu viele Ziele angestrebt werden.

### **T = terminiert**

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

## **Grundsatz 4: Der ZLV-Prozess ist geprägt von Wertschätzung und findet als Dialog statt.**

Gespräche zur ZLV zwischen Schulleitung und Schulaufsicht sind geprägt von der unterschiedlichen Expertise, die die beiden Akteure in das Gespräch einbringen. Während die Schulleitung die schulische Situation unmittelbar und umfassend kennt, verfügt die Schulaufsicht über systemische Kenntnisse und Erfahrungen. Sie kann damit der Schule Rückmeldungen zu deren Vorstellungen über die Ziele und Maßnahmen geben. Im Gespräch kann die Schulaufsicht mögliche Über- oder Unterforderungen der Schule thematisieren. Etwaige Anpassungen der anvisierten Ziele können Eingang in die ZLV finden.

In diesem Zusammenhang wird auch häufig der Begriff der Fehlerkultur verwendet. Darunter sind nicht Fehler im engeren Sinn zu verstehen, sondern es ist vielmehr die Art und Weise gemeint, wie mit erkannten Problemen und nicht zielführenden Konzepten umgegangen wird. Mit einer konstruktiven Fehlerkultur wird einerseits ein positives Klima bezeichnet, in dem die Angst vor dem Fehlermachen abgebaut wird und andererseits das Lernen aus Fehlern ermöglicht wird. Dies kann nur gelingen, wenn Fehler sachlich analysiert werden. Das setzt ein Klima voraus, das frei von Ängsten, Rechtfertigungen, Schuldzuweisungen sowie Beschämungen ist.

Aufgrund der bestehenden Asymmetrie zwischen den Rollen der Schulleitung und der Schulaufsicht verlangen die Gespräche von den beteiligten Personen einen hohen Grad an Sensibilität und fundierte Fähigkeiten zur Gesprächsführung.

Bei der ZLV bringen sowohl die Schule als auch die Schulaufsicht Interessen und Vorschläge mit ein. Zentral sind an dieser Stelle die Zielvorgaben des Landes aufgrund aktueller bildungspolitischer Schwerpunktsetzungen.

Das Ergebnis ist eine Vereinbarung, in der beide Seiten die gesetzten Ziele und Rahmenbedingungen akzeptieren.

Gleichwohl hat die Schulaufsicht die Möglichkeit, auch Zielsetzungen vorzunehmen, wenn keine Einigung erzielt werden konnte.



## 7. Ziele und Zielvorgaben

Die jeweils aktuellen Zielvorgaben des Kultusministeriums werden über die unteren und oberen Schulaufsichtsbehörden an die Schulen kommuniziert.

Die Schulleitungen entwickeln ihre Ziele und Maßnahmen und berücksichtigen dabei die aktuellen Zielvorgaben. Die Schulaufsicht greift diese im Statusgespräch auf (siehe dazu Teil 2).

Zu den Maßnahmen, die sich auf die Förderung der Schülerinnen und Schüler im Bereich der Basiskompetenzen beziehen, sollte ein Förderkonzept der Schule vorliegen. Dieses sollte die Verzahnung aller Maßnahmen der Schule zu dem Ziel aufzeigen (unterrichtlich und außerunterrichtlich), die Diagnoseinstrumente, Fördermöglichkeiten und Materialien beinhalten, ebenso die Zuständigkeiten und Zeitschiene (wer macht was, wann, wie).

## 8. Der Referenzrahmen

Der Referenzrahmen für Schulqualität gibt Orientierung bei der Qualitätsentwicklung an den Schulen. Dieser greift im Bereich „Ergebnisse“ folgende drei Dimensionen auf:

### 1. Lern- und Bildungserfolge

Schülerinnen und Schüler in Baden-Württemberg sollen die bestmögliche Bildung erhalten und bestmögliche Leistungen erzielen. Das kann nur gelingen, wenn der Anteil der Schülerinnen und Schüler,

die die Mindeststandards in den Fächern Deutsch und Mathematik erreichen, ebenso deutlich erhöht wird, wie der Anteil der Schülerinnen und Schüler, die den Optimalstandard erreichen.

### 2. Bildungs- und Chancengerechtigkeit

Die Bildungsgerechtigkeit soll verbessert werden. Bildungsbeteiligung und Bildungserfolg sollen unter Berücksichtigung der individuellen Begabung möglichst von Personenmerkmalen wie Geschlecht, Migrationshintergrund, sozialem Status entkoppelt werden.

### 3. Zufriedenheit und Wohlbefinden

Es sollen Bedingungen für ein schulbezogenes Wohlbefinden als unverzichtbare Voraussetzung für erfolgreiches Lernen und eine positive Leistungs- und Persönlichkeitsentwicklung geschaffen werden.

Bei diesen Ergebniskriterien ist guter Unterricht von zentraler Bedeutung. Für einen fachlichen Lernzuwachs bei den Schülerinnen und Schülern sind insbesondere die drei Basisdimensionen der Tiefenstrukturen (kognitive Aktivierung, strukturierte Klassenführung und konstruktive Unterstützung) des Unterrichts von entscheidender Bedeutung.

Darüber hinaus beschreibt der Referenzrahmen im Kapitel „Prozesse“ weitere bedeutsame Qualitätsbereiche, die wichtige Ansatzpunkte für die Wirksamkeit von Schule und Unterricht liefern.

# Teil 2

## Die Umsetzung der ZLV

Das Statusgespräch zwischen Schulen und Schulaufsicht, ist der Start- und Endpunkt eines zyklisch wiederkehrenden Prozesses.

### 1. Das Statusgespräch mit und ohne ZLV

Das IBBW stellt den Schulleitungen und der Schulaufsicht jährlich aktualisiert das Schuldatenblatt mit den wichtigsten Daten der Schule im Überblick zur Verfügung. Das jährlich stattfindende Statusgespräch dient zum einen der Bilanzierung, zum anderen der Vorbereitung einer neuen ZLV zwischen Schule und Schulaufsicht. Das Statusgespräch mit ZLV erfolgt nach einem Jahr, nach zwei Jahren oder spätestens nach drei Jahren.

Auf der Grundlage des Schuldatenblattes sowie ggf. zusätzlicher Daten und Erkenntnisse der Schule reflektieren Schule und Schulaufsicht den Entwicklungsfortschritt und beziehen sich dabei ggf. auf eine bereits bestehende ZLV. Soweit sich notwendige Änderungen an einer bestehenden ZLV ergeben, werden diese aufgenommen.

Im Fall einer neu abzuschließenden ZLV bringt die Schule im Rahmen des Statusgesprächs ihre im Vorfeld in der Schule vorbereiteten Überlegungen (Analyse, Ziele und Maßnahmen) ein. Diese Vorstellungen werden im Rahmen des Statusgesprächs zwischen Schulaufsicht und Schule gemeinsam reflektiert.

#### **Ziele:**

Am Ende des Statusgesprächs

- ist ein Ist-Soll-Abgleich zu den bisher vereinbarten Zielen erfolgt,
- sind die zentralen Entwicklungsfelder identifiziert,
- sind ggf. neue Ziele vereinbart,
- sind geplante Maßnahmen zur Zielerreichung festgelegt und
- sind der Unterstützungsbedarf und die benötigten Ressourcen geklärt.

#### **Gesprächspartnerinnen bzw. -partner:**

Schulleiterin/Schulleiter der Schule sowie Schulleiterin/Schulrat des Staatlichen Schulamts bzw. Referentin/Referent des Regierungspräsidiums und ggf. Protokollführerin/Protokollführer (dies kann entweder eine Person aus der Schulaufsicht oder – in Abstimmung mit der Schulaufsicht – aus der Schulleitung sein).

#### **Gesprächskultur:**

Basis für ein gelingendes Gespräch sind Transparenz, Offenheit, eine konstruktive Grundhaltung, Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit.

#### **Zeitpunkt:**

Statusgespräche finden einmal im Schuljahr, möglichst zu Schuljahresbeginn statt.

#### **Gesprächsdauer:**

Die Dauer von ca. 120 Minuten sollte nicht überschritten werden.

#### **Ort:**

Die Gespräche finden nach Möglichkeit an der Schule statt.



### **Die Phasen des Gesprächs:**

#### ***Gesprächsvorbereitung***

Der Gesprächstermin sollte von der Schulaufsicht in Abstimmung mit der Schulleiterin/dem Schulleiter frühzeitig festgelegt werden, um den Gesprächsteilnehmenden die erforderlichen Vorbereitungen zu den Themen zu ermöglichen. Die individuelle Analyse des Schuldatenblatts sowie ggf. von schuleigenen Erhebungen oder weiteren vorliegenden Daten sind obligatorischer Teil der Gesprächsvorbereitung. Sofern schuleigene Erhebungen (z. B. aus der verpflichtenden internen Evaluation) oder weitere Daten und Erkenntnisse eingebracht werden, werden diese im Vorfeld rechtzeitig möglichst beiden Gesprächsteilnehmenden zur Verfügung gestellt.

Die Schulleiterin/der Schulleiter informiert die schulischen Gremien über die geplanten Ziele und Maßnahmen der Schule.

Der Örtliche Personalrat (ÖPR) sowie die Beauftragte für Chancengleichheit, sofern an der Schule vorhanden (z. B. an einem Gymnasium), sind auf deren Wunsch in der Phase der Gesprächsvorbereitung über die beabsichtigten Ziele und Maßnahmen zu informieren und frühzeitig einzubeziehen. Sofern an der Schule schwerbehinderte oder ihnen gleichgestellte Lehrkräfte beschäftigt sind, ist die für diese Schule zuständige Örtliche Vertrauensperson (ÖVP) von der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter vor dem Gespräch anzuhören.

#### **Checkliste für die Vorbereitung durch die Schule**

- Analyse des Schuldatenblatts und Bewertung der Ergebnisse (schulische Stärken und Verbesserungsbereiche)
- Analyse der erfolgten Maßnahmen
- ggf. Ableitung von neuen Zielen oder Fortschreibung bzw. Anpassung bestehender Ziele
- ggf. innerschulische Erarbeitung des Entwurfs einer neuen ZLV
- Information der schulischen Gremien GLK und Schulkonferenz
- ggf. Information der Personalvertretung, Beauftragten für Chancengleichheit, Vertrauensperson/Schwerbehindertenvertretung
- ggf. Vorlage des Entwurfs der neuen ZLV an die Schulaufsicht

#### **Checkliste für die Vorbereitung durch die Schulaufsicht:**

- Analyse des Schuldatenblatts und Bewertung der Ergebnisse (schulische Stärken und Verbesserungsbereiche)
- Analyse und Vergleich der schulischen Daten im gesamten Zuständigkeitsbereich anhand der Datenbank
- Terminvorbereitung auf der Grundlage des Vorschlags der Schule

### ***Ein möglicher Gesprächsverlauf***

- Begrüßung und Eröffnung durch die Schulaufsicht, Hinweise zum Ablauf des Gesprächs; die Gesprächsleitung liegt bei der Schulaufsicht.
- Die Schulaufsicht bittet die Schulleitung, ihre Überlegungen (Bestandsaufnahme und erster Entwurf der ZLV) zu erläutern.
- Die Schulleitung präsentiert ihre Überlegungen.
- Es entsteht ein asymmetrischer Expertendialog (siehe Teil 1, Grundsatz 4). Die Schulaufsicht gibt Rückmeldung zu den Ausführungen der Schulleitung und zur Schwerpunktsetzung.
- Ggf. werden Ziele oder Maßnahmen geändert, fortgeschrieben bzw. neue aufgenommen.
- Die Ergebnisse des Gesprächs werden festgehalten und das weitere Vorgehen bis zur Unterzeichnung der ZLV wird vereinbart.

### ***Mögliche erforderliche Nachsteuerung***

Sieht die Schulaufsicht Ergänzungs- oder Änderungsbedarf in der ZLV, so wird dieser gemeinsam besprochen. Die Schulaufsicht hat die Möglichkeit, Änderungen vor allem aufgrund bildungspolitischer Schwerpunktsetzungen vorzunehmen. Ziel ist eine Einigung der Schulaufsicht mit der Schulleitung in Bezug auf evtl. notwendige Änderungen oder Ergänzungen, so dass diese in die ZLV aufgenommen werden können. Die Schulleiterin/der Schulleiter bezieht die tangierten schulischen Gremien nochmals ein.

### ***Unterzeichnung und Dokumentation***

Nach dem ZLV Gespräch werden ggf. noch erforderliche Nacharbeiten und Abstimmungen vorgenommen. Die ZLV wird anschließend von einer Vertreterin/einem Vertreter der Schulaufsicht und der Schulleitung unterzeichnet. Zur ZLV wird das Formular im Anhang verwendet. Es ist auch im Intranet zur Bearbeitung abgelegt. Die Schulaufsicht dokumentiert und archiviert die ZLV.



## **2. Unterstützungsangebote**

### **Umsetzung der ZLV unter Nutzung der Unterstützungsangebote des ZSL**

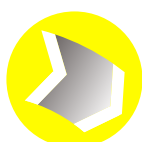
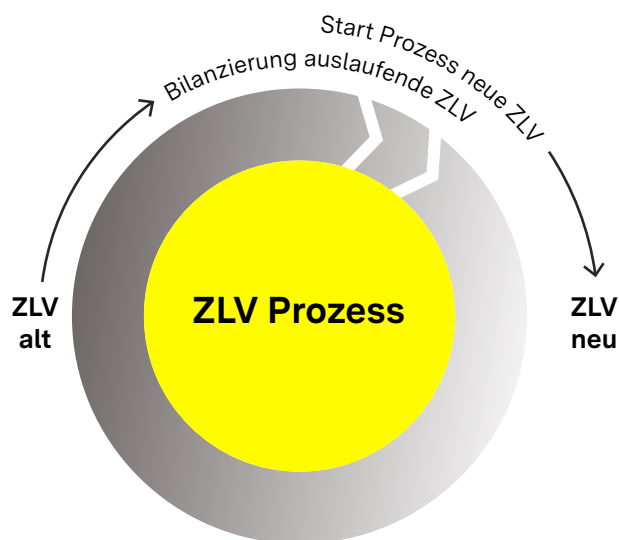
Auf Basis der ZLV plant die Schule die erforderlichen Maßnahmen. Im Bedarfsfall wendet sich die Schulleitung an das ZSL bzw. die zuständige Regionalstelle und klärt eine evtl. notwendige Unterstützung. Dabei kann es sich beispielsweise um Teilnahme einzelner Lehrkräfte an Fortbildungen, die Unterstützung einer Fachgruppe an der Schule durch eine Fachberaterin/einen Fachberater Unterrichtsentwicklung (FBU) der jeweiligen Schulart oder die schulische Begleitung durch eine Fachberaterin/einen Fachberater Schulentwicklung (FBS) handeln. Der konkrete Auftrag wird zwischen Schule und ZSL geklärt und vom ZSL erbracht.

Die Schulaufsicht unterstützt bei Bedarf.

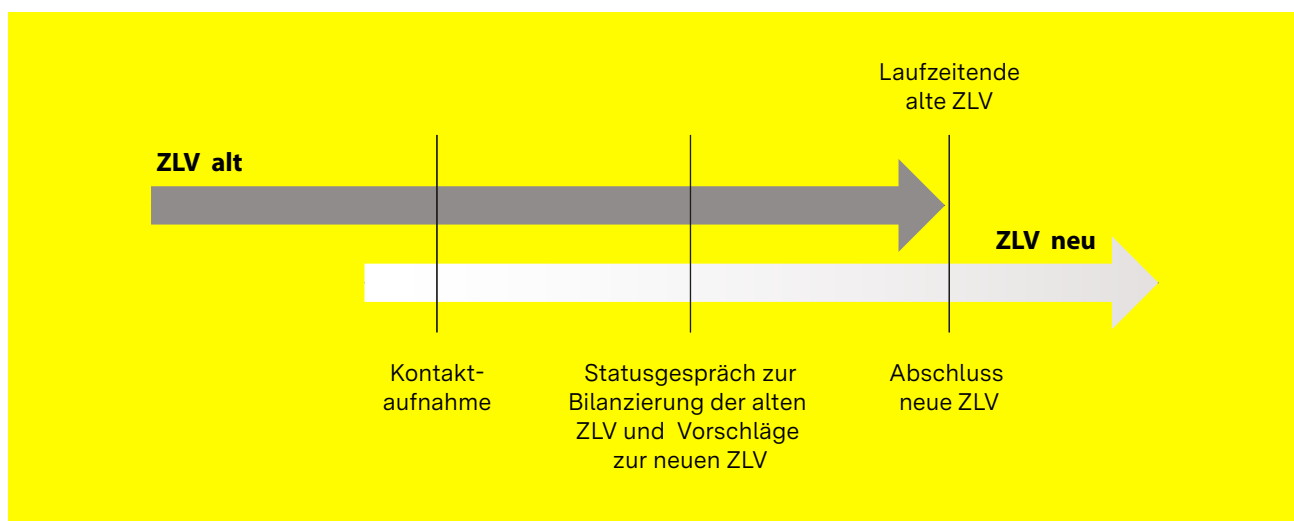
### 3. Der Übergang von einer ZLV zur nächsten

Die Schulaufsicht nimmt rechtzeitig vor dem Ende der laufenden ZLV (ZLV laufen jeweils bis zu einem Schuljahresende) Kontakt mit der Schule auf und terminiert ein Statusgespräch. Im Rahmen des Statusgesprächs beleuchtet die Schulaufsicht gemeinsam mit der Schule, inwieweit die formulierten Ziele erreicht wurden (Bilanzierung). Es können auch Ziele identifiziert werden, die fortgeschrieben oder angepasst werden müssen. Auf der Basis dieser Bilanzierung sowie unter Berücksichtigung der aktuellen schulischen Daten und Rahmenbedingungen werden dann Vorschläge für die neue ZLV entwickelt.

Die bestehende ZLV bleibt bis zum Abschluss einer neuen ZLV gültig. Um den Schuljahresrhythmus zu berücksichtigen, soll die neue ZLV möglichst früh im Schuljahr abgeschlossen werden. Grundsätzlich erscheint eine Laufzeit von 3 Jahren vorteilhaft, damit die Übergänge von einer ZLV zur nächsten optimal und mit ausreichend Zeit sowohl für die Schulen als auch die Schulaufsicht ausgestaltet werden können.“



#### ZLV-Übergang unter der Lupe



# Anhang

## Formular für die Ziel- und Leistungsvereinbarungen

zwischen Schule \_\_\_\_\_, vertreten durch \_\_\_\_\_, vertreten durch \_\_\_\_\_  
 und Regierungspräsidium Abt. 7 bzw. Staatliches Schulamt \_\_\_\_\_, vertreten durch \_\_\_\_\_  
 Laufzeit bis Ende Schuljahr \_\_\_\_\_ Abgeschlossen am \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Vertreterin/Vertreter der Schulaufsicht (Unterschrift)

\_\_\_\_\_  
 Schulleiterin/Schulleiter (Unterschrift)

| Ziele | Maßnahmen | Zeitraumen | Indikator | Ggf. Bezug zum Referenzrahmen Schulqualität | Erläuterungen |
|-------|-----------|------------|-----------|---|---------------|
|       |           |            |           |   |               |
|       |           |            |           |   |               |
|       |           |            |           |   |               |

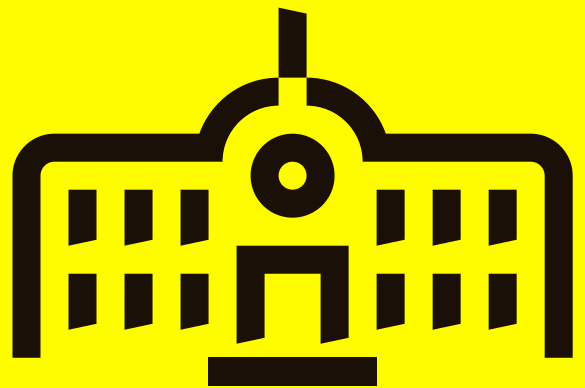
## Welche Prozessschritte sind im Rahmen der Ziel- und Leistungsvereinbarung empfehlenswert?

| Schule   | Schulaufsicht  |
|--|--|
| 1. In Abstimmung mit der Schulaufsicht: Festlegung des <b>inerschulischen Zeitplans</b> mit folgenden Schritten  | Klärung, mit welchen Schulen wann <b>Statusgespräche mit ZLV</b> erfolgen sollen. Terminierung der <b>Statusgespräche mit allen Schulen</b> unter Beachtung der internen Absprachen.   |
| 2. <b>Information und Austausch</b> über ZLV-Prozess und Zeitplan: Schulleitungsteam, GLK, Elternbeirat, Schulkonferenz, ggf. weitere Gremien  | <b>Interne Ablage</b> des vereinbarten Termins und des Formulars zur ZLV   |
| 3. <b>Bestandsaufnahme</b> in den betroffenen Gremien (Schulleitung, Fachschaften, GLK u. a.):<br>a) Analyse des Schuldatenblatts<br>b) Interpretation der Ergebnisse: Identifikation schulischer Stärken und Verbesserungsbereiche  | <b>Bestandsaufnahme amtsintern:</b><br>a) Analyse des Schuldatenblatts und ggf. weiterer Erkenntnisse, z. B. aus der Datenbank<br>b) Interpretation der Ergebnisse: Identifikation schulischer Stärken und Verbesserungsbereiche<br>Ggf. Reflexion mit Kollegen amtsintern   |
| 4. Erarbeitung der <b>Entwurfssfassung</b> der ZLV:<br>a) Ableitung von konkreten Zielen unter Beachtung der Zielvorgaben des Landes und des Referenzrahmens<br>b) Überlegen konkreter Maßnahmen, um die Ziele zu erreichen<br>c) Klärung, welche Vorhaben ggf. von welchen Gremien zu beschließen sind  | <b>Vorüberlegungen zu möglichen Zielen</b> anhand der bildungspolitischen Schwerpunktsetzungen sowie der schulischen Daten anstellen <sup>2</sup>  |
| 5. <b>Information</b> der schulischen Gremien über die geplanten Ziele und Maßnahmen der Schule. Der Örtliche Personalrat (ÖPR) sowie die Beauftragte für Chancengleichheit, sofern an der Schule vorhanden (z. B. an einem Gymnasium), sind auf deren Wunsch in der Phase der Gesprächsvorbereitung über die beabsichtigten Ziele und Maßnahmen zu informieren und frühzeitig einzubeziehen. Sofern an der Schule schwerbehinderte oder ihnen gleichgestellte Lehrkräfte beschäftigt sind, ist die für diese Schule zuständige Örtliche Vertrauensperson (ÖVP) von der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter vor dem Gespräch anzuhören. | Ggf. Beratung der Schule im Hinblick auf die schulische Gremienbeteiligung   |
| 6. Weitergabe der <b>Entwurfssfassung</b> an die Schulaufsicht   | <b>Sichtung der Entwurfssfassung</b> , ggf. Nachfragen zu: Zielen (Anzahl, Konkretisierungsgrad, Abgrenzung von Maßnahmen usw.), Maßnahmen (Zuständigkeiten, Umsetzbarkeit usw.), Zeitplanung (realistische Annahmen der Schule), Indikatoren, Bezug zum Referenzrahmen und Abgleich mit den eigenen Vorüberlegungen |

| Schule   | Schulaufsicht   |
|--|---|
| 7. Darstellung der Ziele und Maßnahmen im <b>Statusgespräch</b> und ggf. Modifikation des Entwurfs auf der Basis der Rückmeldung durch die Schulaufsicht | <b>Leitung des Statusgesprächs mit ZLV</b> als asymmetrischen Expertendialog <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Begrüßung und Eröffnung, Hinweise zum Ablauf des Gespräches</li> <li>▪ Aktives Zuhören der Ausführungen der Schulleitung</li> <li>▪ Rückmeldung zu den Ausführungen und ggf. Hinweise zu den Schwerpunktsetzungen geben</li> <li>▪ Festhalten der Ergebnisse des Gesprächs und Absprachen zum weiteren Vorgehen bis zur Unterzeichnung der ZLV</li> </ul> |
| 8. <b>Information an der Schule und ggf. Beschluss</b> der relevanten Gremien an der Schule  |   |
| 9. <b>Unterzeichnung</b> der Ziel- und Leistungsvereinbarung   | <b>Terminierung Unterzeichnung</b><br>Unterzeichnung und Absprachen zur Terminierung des nächsten Statusgesprächs   |
| 10. Konkretisierung der Ziele sowie der Maßnahmen an der Schule in einem <b>Projektplan</b>  | <b>Archivierung und Dokumentation der ZLV</b>   |
| 11. Beginn mit der <b>Umsetzung</b>  | <b>Begleitung, Aufsicht und Beratung</b> bei der Umsetzung  |

## SMART-Regeln als Hilfestellung für die Formulierung von Zielen





## Impressum

**Herausgeber:** Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg, Postfach 10 34 42, 70029 Stuttgart  
[www.km-bw.de](http://www.km-bw.de), [oeffentlichkeitsarbeit@km.kv.bwl.de](mailto:oeffentlichkeitsarbeit@km.kv.bwl.de)

**Redaktion:** Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg

**Fotos:** Stock.adobe.com: © insta\_photos (Titel), peopleimages (S. 7), Matej Kastelic (S. 9), fizkes (S. 11),

iStock: © skyneshar (S. 12)

**Layout:** Ilona Hirth Grafik Design GmbH, Karlsruhe

2025