

- Kurzbericht -

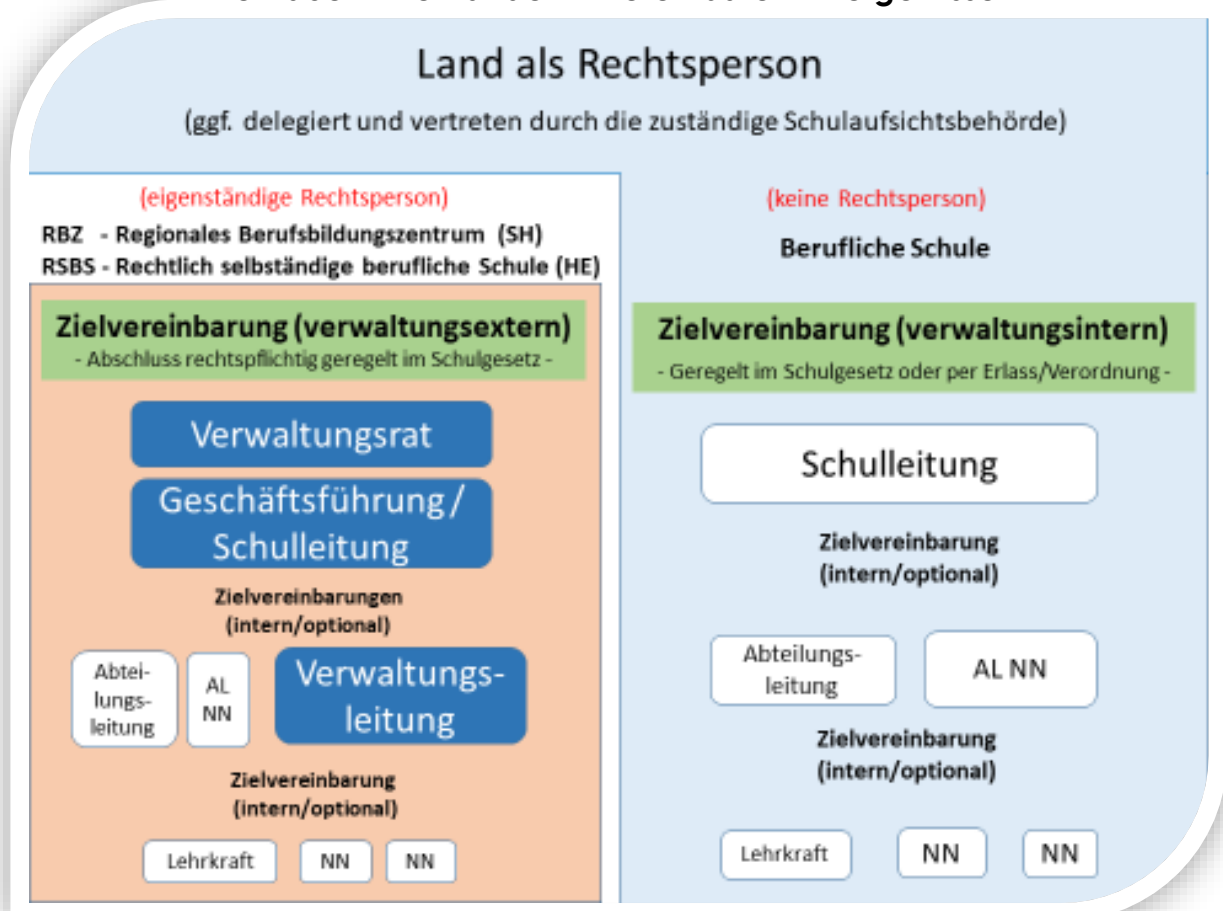
Fachtagung der Deutschengesellschaft für Bildungsverwaltung
am 21. – 22. September 2017 in Neumünster

Zielvereinbarungen im Prozess von zunehmender Eigenverantwortung an beruflichen Schulen im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxistauglichkeit

Vorab zur Orientierung und zum Einordnung der Begriffe eine graphische Darstellung. Nicht berücksichtigt ist in dieser Darstellung die Möglichkeit, zwischen Schulträger und der beruflichen Schule eine Zielvereinbarung abzuschließen. Nicht Gegenstand der Fachtagung war die Zielvereinbarung im Rahmen einer Personalentwicklung.

Die Zielvereinbarung als neues Steuerungsmodell der Schulaufsicht für mehr Eigenverantwortung und Ergebnisorientierung an beruflichen Schulen

- *vertrauen* - *verhandeln* - *vereinbaren* – *vergewissern* -



Manfred Marwede, 24. September

Fachtagung der DGBV - Das Programm

Donnerstag, 21. Sep. 2017 (15:00 bis 18:00 Uhr)

Dr. Sebastian Schmuck, Rechtsanwalt und Lehrbeauftragter an der Universität Leipzig

Zielvereinbarung gestalten - Erkenntnisse aus einer umfassenden Untersuchung zum neuen Steuerungsinstrument Zielvereinbarung. (mit Rückfragen/Aussprache)

Hannelore Hammer, Referentin im KM Baden-Württemberg

Was bewirken Zielvereinbarungen zur Steuerung von beruflichen Schulen? Erkenntnisse aus einer durchgeführten Untersuchung in Baden-Württemberg. (mit Rücksprache/Aussprache).

Freitag, 22. Sep. 2017 (09:00 Uhr bis 13:00 Uhr)

Dr. Carsten Wehmeyer: Schulleiter am Regionalen Kompetenzzentrum II, Osterode/Harz

Steuerung der berufsbildenden Schulen durch Zielvereinbarungen in Niedersachsen (mit Rückfragen/Aussprache)

Reinhard Damm: Stellv. Geschäftsführer am Hamburger Institut für Berufsbildung (HiBB)

Das Steuerungskonzept unter Berücksichtigung von Zielvereinbarungen zur Stärkung der schulischen Selbstverantwortung für die Hamburger beruflichen Schulen. (mit Rückfragen/Aussprache)

Manfred Marwede, Deutsche Gesellschaft für Bildungsverwaltung, MR, OStD a. D.

Die berufliche Schule als Rechtsperson. Was macht den Unterschied zur herkömmlichen beruflichen Schule aus?

Dr. Sven Mohr, Geschäftsführender Schulleiter am RBZ-Flensburg, Eckener Schule und Vorsitzender des RBZ-Verbandes SH e.V.

Die Schulaufsichtsbehörde und das Regionale Berufsbildungszentrum schließen gemäß § 109 SchulG-SH eine Zielvereinbarung ab. (mit Rückfragen/Aussprache)

Carsten Ingwersen-Martens, Schulleiter der beruflichen Schule in Eutin (SH)

Zielvereinbarungen an beruflichen Schulen? Was nun? Machen wir die richtigen Dinge und machen wir sie richtig. Was hat die Fachtagung aufgedeckt? Was wären ggf. die nächsten Schritte zur Weiterentwicklung?

Kurzbericht über die DGBV-Fachtagung „Zielvereinbarung“

Einführung und Zielsetzung der Tagung.

Manfred Marwede, DGBV-Arbeitsgruppe: Aus- und Weiterbildung

Die Spannweite der neuen schulaufsichtlichen Steuerungskonzepte in der Bildungsverwaltung für die beruflichen Schulen in den letzten Jahrzehnten geht von der gesetzlichen Rechtsformänderung beruflicher Schulen als öffentliche „Rechtsperson“ bis hin zur Möglichkeit, nichtbesetzte Stellen in Geld umzuwandeln. Die herkömmliche hierarchische „Vorgabensteuerung“ (Erlasse und Anweisungen) sollen, so die Idee, durch partizipatorische und kooperative Verwaltungsprozesse mittels Zielvereinbarungen abgelöst und zur Steigerung der Schulleistung genutzt werden.

Ein Beispiel:

„Die Steuerung und Unterstützung berufsbildender Schulen erfolgt künftig über Zielvereinbarungen. Damit wird auch der Systemwechsel von der inputorientierten Steuerung zur outputorientierten Steuerung vollzogen. Wesentliche Grundlagen für diesen Steuerungsprozess sind Landeskennzahlen (Abschlussquote, Übernahmequote, Ressourceneinsatz und Ausbildungsdauer)“.
[Landtag Niedersachsen 2010]

Für die rechtlich selbständige berufliche Schule in Schleswig-Holstein (das Regionale Berufsbildungszentrum) ist im Schulgesetz geregelt, dass das Land und das RBZ durch Abschluss einer Zielvereinbarung zusammenwirken und die Geschäftsführung die Geschäfte des RBZs nach Maßgabe der getroffenen Zielvereinbarungen zu führen hat. „Mit dem gesetzlichen Auftrag zum Abschluss von Zielvereinbarungen wird bezogen auf das RBZ ein neues modernes schulaufsichtliches Steuerungsinstrument in das Schulwesen des Landes eingeführt.“ [zitiert aus der Begründung zur Schulgesetznovellierung SH 2007, § 109]

Neben den zahlreichen Qualitätsmanagementsystemen in den beruflichen Schulen hat sich das schulaufsichtliche Steuerungsinstrument „Zielvereinbarung“ in fast allen Bundesländern etabliert. Die Auslegung, das Verständnis, die Haltung, die Reichweite und Einsatzbereiche dieses neuen Steuerungsinstruments scheint eher schillernd als klar strukturiert zu sein und nimmt je nach Einsatzgebiet teilweise dogmatische Züge an. Dies waren Motive, eine Fachtagung zur Klärung der Zielsetzung und Wirkung dieses neuen schulaufsichtlichen Steuerungsinstruments durchzuführen.

Zielvereinbarung gestalten-Erkenntnisse aus einer umfassenden Untersuchung zum neuen Steuerungsinstrument Zielvereinbarung.

Dr. Sebastian Schmuck, Rechtsanwalt und Lehrbeauftragter an der Universität Leipzig)

Den Einstieg in die Thematik Zielvereinbarung machte der Verwaltungsjurist Dr. Sebastian Schmuck, der sich in seiner Dissertation mit dem Sachverhalt „Zielvereinbarungen im Hochschulbereich“ (2010) verfassungsrechtlich und rechtswissenschaftlich mit dem staatlichen Steuerungsinstrument auseinander gesetzt hat. Er zeigt, dass einige Elemente dieses neuen Kontraktmanagement konstitutiv sind. Zum Beispiel: die Idee von der input- zur outputorientierten Steuerung, der Ausbau der Eigenverantwortung und Selbständigkeit und eine klare Verbindlichkeit. Ob es sich beim Abschluss von Zielvereinbarungen um einklagbare Verträge handelt, muss im Einzelfall bewertet werden. Für berufliche Schulen als nichtrechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts ist dies ausgeschlossen. Für die rechtsfähigen beruflichen Schulen in Schleswig-Holstein (RBZ) und Hessen (RSBS) sind der rechtliche Rahmen und die inhaltliche Ausgestaltung der Zielvereinbarung durch die jeweilige schulgesetzliche Regelung abgesteckt. Dr. Schmuck weist daraufhin, dass bei der Zielbeschreibung die Grundsätze: spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminiert (smart) zu beachten sind. Es sollten nur Ziele und keine Maßnahmen beschrieben werden. Eine Herausforderung sind ...

- die Laufzeiten der Zielvereinbarungen (1 bis 2 Jahre sind eher zu wenig),
- der Umgang mit Leistungsstörungen während der Laufzeit,
- der Weg zum Abschluss einer Zielvereinbarung: Top-down-Prinzip oder Bottom-up-Prinzip oder aus beiden Prinzipien, das Gegenstromverfahren und
- auch die Beteiligung wichtiger Gremien, Konferenzen und Personen.

Als Erfolgsfaktoren nennt Dr. Schmuck aus seiner Untersuchung:

- wechselseitige Akzeptanz des Steuerungsansatzes der Vertragspartner,
- Beachtung der Verhandlung auf „Augenhöhe“,
- Klärung der Aufsichtsrechte,
- Regelungen für den Konfliktfall,
- SMARTe Zielformulierungen mit Anreizeffekten,
- Steuerung orientiert an Einzelproblemen, statt an einer Globalsteuerung,
- ein wirksames Controlling,
- keinen zusätzlichen Verwaltungsaufwand,
- Planungssicherheit und Verantwortlichkeit über ausreichende Finanzmittel.

Was bewirken Zielvereinbarungen zur Steuerung von beruflichen Schulen? Erkenntnis aus durchgeführten Untersuchungen in Baden-Württemberg.

Hannelore Hammer, Referentin im Kultusministerium Baden-Württemberg

Während Dr. Sebastian Schmuck seinem Beitrag zur Zielvereinbarung mehr oder weniger stark theoretisch-konzeptionell aus verwaltungsrechtlicher Perspektive vorgetragen hat, äußerte sich Hannelore Hammer aus dem Kultusministerium Baden-Württemberg aus der Perspektive der Bildungsadministration über die Wirksamkeit und Praxistauglichkeit von Zielvereinbarung an den beruflichen Schulen.

Zielvereinbarungen werden in Baden-Württemberg als Leitprozess der Schul- und Unterrichtsentwicklung gesehen. Dieses Zielvereinbarungsverfahren wurde entwickelt und erprobt im Modellversuch „Operative eigenständige Schule“ (OES). Die Zielvereinbarung als Element der neuen Steuerungsinstrumente soll individuelle Schulentwicklungsprozesse ermöglichen und begleiten, gemeinsame (Schulaufsicht/Schule) Ziele festlegen, Eigenständigkeit und Erstverantwortung der Schule stärken und systematische Qualitätsentwicklung im Sinne eines Qualitätsmanagements fördern. Die Zielvereinbarungen wurden 2006 zunächst fokussiert auf die Entwicklung eines Qualitätsmanagements. Evaluationsergebnisse über den Prozess der Zielvereinbarung im Modellvorhaben OES 2007 zeigten eine hohe Zufriedenheit bei der Schulleitungen.

Unter Berücksichtigung von Empfehlungen (Leitbildbezug, Formulierungen konkretisieren, inhaltlich und zeitlich flexibilisieren, Integration schulischer und überschulischer Ziele) aus Gutachten von 2007 und 2012 wurden in den folgenden Jahren Themen der Schul- und Unterrichtsentwicklung in das Zielvereinbarungsverfahren aufgenommen und für alle beruflichen Schulen des Landes eingeführt.

Zum Schluss wies Frau Hammer auf eine neuere, noch nicht veröffentlichte wissenschaftliche Studie hin, „Was bewirken Zielvereinbarungen zur Steuerungen von beruflichen Schulen“ (Schulz/Fischer, bwpat 2016). Danach

- wird die Zielvereinbarung als Steuerungsinstrument durch die Schulleitung positiv eingeschätzt,
- wird die interne Kommunikation von Steuergruppen „problematisch“ betrachtet,
- sind Leistungsanreize oder Ausweitung der Selbstständigkeit nicht feststellbar,
- sind keine Belohnungs-oder Sanktionsmechanismen vorhanden,
- ist ein erhöhter bürokratischer Aufwand feststellbar.

Es wird kritisch zu hinterfragen sein, ob bzw. welche Ziele bzw. Elemente von OES in die Studie einbezogen wurden und welche Erkenntnisse somit für das Zielvereinbarungsverfahren in Baden-Württemberg gewonnen werden könnten.

Steuerung der berufsbildenden Schulen durch Zielvereinbarungen in Niedersachsen.

Dr. Carsten Wehmeyer, Schulleiter am regionalen Kompetenzzentrum II in Osterode/Harz

Dr. Carsten Wehmeyer berichtete aus seinen Erfahrungen mit Zielvereinbarungen zur Steuerung der beruflichen Schulen, der regionalen Kompetenzzentren, in Niedersachsen aus der Sicht der Schulleitung. Die Steuerung durch Zielvereinbarung zwischen der beruflichen Schule und der niedersächsischen Landesschulbehörde wird durch einen Runderlass geregelt. Die Basis für die Zielvereinbarung ist das eigenverantwortliche Arbeiten (Maßnahmen) im Rahmen regionaler Entwicklung und eines Qualitätsmanagements in den beruflichen Schulen. An diesem Prozess sind die Schulträger beteiligt. Ausgerichtet ist die Zielvereinbarung einerseits an den strategischen Zielen des Kultusministeriums und andererseits an den Zielen der schulischen Qualitäts- und Strategieentwicklung. Die Steuerung erfolgt auf Basis eines systematischen, Ergebnis-, Daten- und einem kennzahlenbasierten Qualitätsmanagement.

Der Zielvereinbarungsprozess in Niedersachsen erfolgt nach einem Kaskadenmodell (Zielvereinbarungen werden abgeleitet und operationalisiert von der Schulbehörde/Schulleitung über Schulleitung/Abteilungsleitung bis zur Abteilungsleitung/Bildungsganggruppen) kombiniert mit einem Kreislaufverfahren der Zielvereinbarungsverfahren von Top-Down und Bottom-Up.

Als Ausgangspunkt für eine neue Zielvereinbarung gelten die Analyse und die zuletzt abgeschlossene Zielvereinbarung. Hinzu kommen für den Abschluss einer neuen Zielvereinbarung die Auswertung des Qualitätsmanagements unter Einbeziehung von Landeskennzahlen (Abschlussquote, Übernahmekquote, erfolgreiche Schulzeit) sowie Zufriedenheitswerten (Schülerinnen und Schüler, Betriebe, Lehrkräfte) und unter Einbeziehung der Auswertungen von Lehrkräftefortbildung und Selbstbewertung sowie den Ergebnissen der Schulinspektion, sofern aktuelle Daten vorliegen. Der neue Zielvereinbarungsentwurf wird an der Schule erarbeitet und zum Abstimmungsprozess an die Landesschulbehörde sowie an den Schulträger weitergeleitet. Vereinbarungspartner sind Dezernent/-in und Schulleiter/in.

Dr. Carsten Wehmeyer machte in seinem Ausblick bzw. in seiner Reflexion über Zielvereinbarungen deutlich, ...

- Zielvereinbarung zwischen Schulleitung und Abteilungsleitung sowie zwischen Abteilungsleitung und Bildungsganggruppen konkretisieren die übergeordneten Ziele,
- Zielvereinbarungen führen dazu, dass interne Planungen der Maßnahmen zielgerichtet sind,
- Zielvereinbarung führen zu vielfältigen Gesprächsanlässen (auch über Ressourcen),
- Zielvereinbarung beeinflussen das neue Schulprogramm und
- Landesschulbehörde hat durch Zielvereinbarungen einen schulaufsichtlichen Handlungsrahmen.

Das Steuerungskonzept unter Berücksichtigung von Zielvereinbarungen zur Stärkung der schulischen Selbstverantwortung für die Hamburger beruflichen Schulen

Reinhard Damm, stellvertretender Geschäftsführer am Hamburger Institut für berufliche Bildung (HIBB)

Der stellvertretende Geschäftsführer des Hamburger Instituts für berufliche Bildung (HIBB), Reinhard Damm, berichtet aus der Perspektive der Hamburger Schulaufsichtsbehörde über seine Erfahrung mit dem Steuerungsinstrument „Zielvereinbarung“. Die Schulaufsicht erfolgt in Hamburg über Ziel- und Leistungsvereinbarungen. (vgl. §85 HSchG)

Zunächst geht Reinhard Damm auf die Besonderheit des Hamburger Instituts für berufliche Bildung als Landesbetrieb der Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB) ein. Die Geschäftsführung des HIBB ist direkt angebunden an die Behördenleitung, die mit dem HIBB ebenfalls eine Ziel- und Leistungsvereinbarungen abschließt. Die Geschäftsführung des HIBB ist operativ eigenverantwortlich und dem Kuratorium des HIBB berichtspflichtig.

Der Prozess zur Zielvereinbarung zwischen der HIBB-Zentrale und den beruflichen Schulen in Hamburg lief über ein Qualitätsmanagementsystem und über die Einführung eines Leitbildes einer selbstverantworteten Schule. Bis 2015 wurden Erfahrungen mit den Ziel-/Leistungsvereinbarungen zwischen der Geschäftsführung (HIBB) und den beruflichen Schulen gemacht. Eine Stärke war: es gab eine klare Hierarchie, verbindliche Zeiträume und überprüfbare Indikatoren. Es zeigte sich aber auch, dass Ziel-/Leistungsvereinbarungen je nach beruflicher Schule unterschiedlich komplex und umfangreich waren. Inhalte hatten nur zufällig mit den Befunden der internen und externen Evaluation zu tun. Es gab auch keine systematische Verbindung zum Qualitätsmanagement und zur Schulentwicklung.

2016 wurde das neu entwickelte Steuerungskonzept zur Stärkung schulischer Selbstverantwortung durch eine systematische Verknüpfung von Entwicklungszielen und Qualitätsmanagementinstrumenten in den Schulalltag eingeführt. Mit diesem Schritt sollte eine Stärkung der schulischen Selbstverantwortung durch Übertragung von Prozess- und Ergebnisverantwortung an die berufliche Schule auch zu einer höheren Identifikation der Handelnden mit ihrer Arbeit führen, um letztlich die Schulqualität positiv zu beeinflussen.

Im Rahmen der neuen Steuerung gibt es eine Basis-Zielvereinbarung, die das Verfahren zur ganzheitlichen Qualitätsentwicklung nach bestimmten Kriterien beinhaltet. Diese gleichlautende Basis-Zielvereinbarung gilt für alle beruflichen Schulen. Eine schulspezifische Zielvereinbarung wird nur dann abgeschlossen, wenn Besonderheiten einer Schule es verlangen oder wenn die Schulaufsicht einen Eingriff für notwendig hält (Interventionskonzept).

Reinhard Damm fasst die Idee der „Neuen Steuerung“ mit einer Basis-Zielvereinbarungen wie folgt zusammen: Selbstverantwortete berufliche Schulen steuern ihre Entwicklung regelhaft selbst. Die Schulaufsicht begleitet den Prozess durch ein Controlling im Sinne von Analyse und Beratung. Im Fokus stehen dabei die Fragen, ob das schulische Qualitätsmanagementsystem implementiert ist, angewendet wird und eine Wirkung erzielt. Kernelemente des Zielvereinbarungsprozesses sind die Jahresgespräche inklusive der Arbeit an und mit den behördlichen und schulischen Kennzahlen.

Die Erfahrungen mit dem neuen Steuerungskonzept Zielvereinbarung zeigen ein positives Feedback der Schulen, mehr Transparenz, Nähe, Vertrauen, Motivation und Freiräume. Für dieses positive Feedback war eine veränderte Rolle der Schulaufsicht vonnöten (beraten, begleiten, erörtern und bewerten).

Die berufliche Schule als Rechtsperson. Was macht den Unterschied zur herkömmlichen beruflichen Schule aus?

Manfred Marwede, MR, OstD a.D.; DGBV-AG: Aus- und Weiterbildung

Mit dem Beitrag „Die berufliche Schule als Rechtsperson. Was macht den Unterschied?“ wollte Manfred Marwede eine Brücke zu den späteren Beitrag von Dr. Sven Mohr, bauen, der über den Zielvereinbarungsprozess einer rechtlich selbstständigen beruflichen Schule berichten wird. In Schleswig-Holstein heißen sie Regionale Berufsbildungszentren (RBZ) und in Hessen rechtlich selbstständige berufliche Schulen (RSBS)

In den Schulgesetzen der Bundesländer dominiert ein Bild von Schule, aufgeteilt in Zuständigkeiten von innerer und äußerer Schulangelegenheit. „Die Kommune baut das Haus, Herr im Haus ist der Staat“ (Anschütz, Weimarer Reichsverfassung, 1919). Der niedersächsische Städtetag fordert 2007 nicht unbegründet: „Die bisherige Unterscheidung zwischen innerer und äußerer Schulangelegenheit hat sich in der bisherigen praktizierten Form nicht bewährt. Eine Überwindung dieser sach- und praxisfremden Unterscheidung sowie die Zusammenführung der Zuständigkeiten („Schule aus einer Hand“) sollten angestrebt, zumindest aber erprobt werden.“

Das innovative Plus für rechtlich selbstständige berufliche Schulen wird neben dem Kerngeschäft insbesondere durch das Plus an Weiterbildung, Zertifizierungsangebote und Dienstleistungen (im Hauptamt der Lehrkräfte) in der neuen Rechtsform als rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts deutlich. Nichtrechtsfähige berufliche Schulen werden durch zwei unterschiedliche Rechtsverwaltungen in der schon erwähnten groben Verteilung von Zuständigkeiten in innerer und äußerer Schulangelegenheiten geführt.

Rechtsfähige berufliche Schulen mit den zwei neuen Organen „Verwaltungsrat“ und „Geschäftsführung“ sowie einer eigenständigen Verwaltung können hingegen aus eigenem Antrieb im Rahmen gesetzlicher Regelung und nach Maßgabe getroffener Zielvereinbarung tätig werden. Die RBZ können Verträge mit Bildungseinrichtungen, Hochschulen, Kammern, Agentur für Arbeit, Innungen und Unternehmen über Bildungsangebote und Durchführung von Bildungsgängen, über die Nutzung von Räumen und Einrichtung, den Einsatz von Lehrpersonal und die Beantragung von Fördermitteln schließen.

Im Vergleich zu den nicht rechtsfähigen beruflichen Schulen liegen die operativen Entscheidungs- und Geschäftsprozesse nunmehr innerhalb der Verwaltungseinheit RBZ und bei den RBZ-Organen (Verwaltungsrat und Geschäftsführung). Der Anstaltsträger (kreisfreie Stadt oder Landkreis) stellt durch eine Satzung sicher, dass das RBZ seinen Bildungsauftrag und seine Weiterbildungsaufgabe nach dem Schulgesetz erfüllen kann.

Für das Regionale Berufsbildungszentrum ist im Schulgesetz geregelt, dass das Land und das RBZ durch Zielvereinbarung zusammenwirken (§ 109 SchulG-SH) und die Geschäftsführung die Geschäfte des RBZ nach Maßgabe der getroffenen Zielvereinbarungen führt (§ 106 SchulG-SH).

„Die fachaufsichtliche Steuerung der schulischen Wahrnehmung des staatlichen Bildungsauftrages geschieht danach im Rahmen des Abschlusses von Zielvereinbarungen zwischen der Schulaufsichtsbehörde und dem jeweiligen RBZ. Mit dem gesetzlichen Auftrag zum Abschluss von Zielvereinbarung wird bezogen auf das RBZ ein neues, modernes schulaufsichtliches Steuerungsinstrument in das Schulwesen des Landes eingeführt.“ (zitiert aus der Begründung zur Schulgesetznovellierung 2007 in Schleswig-Holstein, § 109)

Die Schulaufsichtsbehörde und das regionale Berufsbildungszentrum schließen gemäß Paragraf 109 Schulgesetz-SH eine Zielvereinbarung ab.

Dr. Sven Mohr, Schulleiter/Geschäftsführer am RBZ-Flensburg, Eckener-Schule und Vorsitzender des RBZ Verbandes SH e. V.

Dr. Sven Mohr stellt zunächst die rechtsfähige berufliche Schule, das Regionale Berufsbildungszentrum „Eckener-Schule“ vor. Das Regionale Berufsbildungszentrum (RBZ) ist seit dem 1.1.2008 eine eigenverantwortlich handelnde berufliche Bildungseinrichtung für die Region und muss den staatlichen Bildungsauftrag sicherstellen. Zur Durchführung des vereinbarten Bildungsauftrages erhält das RBZ ein Budget von der Stadt Flensburg, das eigenständig verwaltet und vom Verwaltungsrat der Schule abgestimmt und kontrolliert wird und vom Land für die Erfüllung des Bildungsauftrages das bereitgestellte Budget bzw. die Ressourcen für Lehrkräfte.

Das RBZ (Eckener-Schule) in Flensburg wird verwaltet und organisiert durch die Schulleitung/Geschäftsführung, den Verwaltungsrat und die Verwaltung sowie durch die Pädagogischen Konferenz, die Bildungsgangkonferenzen und Teamsitzungen. Die Erfüllung des Bildungsauftrages steht unter der Zielsetzung einer strategischen Entwicklung (Schulangebot, Raum und Ausstattung), einer Unterrichtsentwicklung und einer Personalentwicklung. Im Rahmen der Satzung gibt es zahlreiche Dienstleistungen, die der Anstaltsträger für das RBZ übernimmt.

Das in der Zielvereinbarung zwischen dem RBZ und dem Bildungsministerium vereinbarte Bildungsangebot ist eine nach Maßgabe des Landeshaushalts verbindliche Absprache zwischen dem RBZ und der Schulaufsichtsbehörde für einen festgelegten Zeitraum von zwei Jahren über die zu erbringenden Leistungen und deren Qualität.

Der Prozess der Zielvereinbarung wird zurzeit im Bildungsministerium überarbeitet und soll auch auf die beruflichen Schulen als nichtrechtsfähige Anstalten Anwendung finden. Eckdaten sind noch nicht öffentlich.

Als Geschäftsführer hat Dr. Sven Mohr eine neue Zielvereinbarung, mit einer Laufzeit bis 2019 mit der Schulaufsichtsbehörde abgeschlossen. Am Beispiel erläutert er die folgende Gliederung der abgeschlossenen Zielvereinbarung zwischen der Geschäftsführung und der Schulaufsichtsbehörde.

Gliederung der Zielvereinbarung:

- Präambel,
- Beschreibung von Pflichten und Leistungen,
- Berichtswesen, Qualitätssicherung und Controlling
- Geltungsdauer, Änderungen und
- Anlagen:
 1. Bildungs- und Qualifizierungsangebote,
 2. Budgetblatt Personal und Budgetblatt Sachmittel,
 3. Form des Berichtswesens und Controllings für RBZ:
 - Daten zur Schulstatistik,
 - Kennzahlen,
 - Schulspezifische Kennzahlen,
 - Mittelverwendung,
 - Vereinbarte besondere Aspekte,
 4. Bericht zur Umsetzung der Zielvereinbarung im zurückliegenden Zeitraum.

Abschließend zeigt Dr. Sven Mohr **Beispiele** aus dem Berichtswesen der Zielvereinbarung.

Pflichten und Leistungen und Umsetzungsstand:

a.) Förderung von benachteiligten Jugendlichen durch: Planung eines Bildungsbüros für das Übergangsmanagement in der Region Flensburg in Kooperation mit der Stadt Flensburg (JAW und Fortsetzung der laufenden Projekte im Bildungsmanagement)

Bericht: Umsetzung zurzeit überlagert von der Aktivität der Stadt Flensburg. Die Stadt hat sich gegen eine Bewerbung zur Einrichtung einer Jugendberufsagentur nach den Vorgaben des Landes entschieden und will eigene Wege gehen. Unter anderem mit dem Flensburger Projekt „Jugend stärken im Quartier“.

b.) Kooperation mit den allgemeinbildenden Schulen der Region in Zusammenarbeit mit den Nachbarschulen im Rahmen von „Praktikum Plus“ sowie zur Berufs- und Schulberatung.

Bericht: Kooperationen wurden intensiviert, die Zielrichtung „Praktikum plus“ wird aktuell weniger nachgefragt.

c.) Entwicklung von bedarfsgerechten Weiterbildungsangeboten in Kooperation mit dem Weiterbildungsverbund Flensburg und der regionalen Wirtschaft unter Berücksichtigung der Grundsätze für Weiterbildungsmaßnahmen für Regionale Berufsbildungszentren.

Anmerkung: Umsetzung mit einer Fortbildung für das Bauhandwerk, ansonsten eher zurückhaltende Nachfrage.

d.) Verstetigung des pädagogischen Unterstützungssystems aus Interventionslehrkraft, Schulsozialarbeit, Schulseelsorge, schulpsychologische Begleitung und Beratungslehrerangebot.

Anmerkung: Umsetzung des Konzeptes erfolgt.

Am Ende der DGBV-Fachtagung hatten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit, in Form einer geführten Interviewrunde (Carsten Ingwertsen-Martensen, AG „Aus- und Weiterbildung“ der DGBV) sich zu äußern. Dabei ging es um offene Fragen, Anmerkungen und Diskussionsbeiträge zur Thematik Zielvereinbarungen an beruflichen Schulen - „Machen wir die richtigen Dinge und machen wir diese richtig?“