



Netzwerk:

Kommunen der Zukunft

Eine Gemeinschaftsinitiative
der Bertelsmann Stiftung,
der Hans-Böckler-Stiftung
und der KGSt

10

Mitarbeiterorientierte Zielvereinbarungen in der Kommunalverwaltung – *Vom Konzept zur Umsetzung*

Inhalt

Vorwort	5
1 Zusammenfassung	7
1.1 Idee der Netzwerkarbeit	7
1.2 Inhaltliche Zusammenfassung	7
2 Welche Ziele werden mit Zielvereinbarungen verfolgt?	14
2.1 Auftragserfüllung	14
2.2 Wirtschaftlichkeit	15
2.3 Kundenzufriedenheit.....	15
2.4 MitarbeiterInnenzufriedenheit	16
3 Was gilt es vorab zu klären? Grundsätzliche Überlegungen	22
3.1 Projektarbeit oder „Alltagsgeschäft“	22
3.2 Zielvereinbarungen mit Einzelpersonen oder mit Teams	23
3.3 Freiwilligkeit oder Verbindlichkeit von Zielvereinbarungen	24
3.4 Zielvereinbarungen flächendeckend oder in Teilbereichen	24
4 Wie werden Zielvereinbarungen eingeführt? (Erfolgsfaktoren und Stolpersteine)	30
4.1 Aus den Erfahrungen ergeben sich folgende Empfehlungen	30
4.2 Die einzelnen Schritte im Einführungsprozess.....	32
4.2.1 Auftrag der Verwaltungsspitze.....	32
4.2.2 Konzepterarbeitung	33
4.2.3 Informationspolitik	36
4.2.4 Schulung/Qualifizierung	37
4.2.5 Auswertung der Pilot-/Einstiegsphase	38
4.3 Zielvereinbarungen im Personalentwicklungs-Zusammenhang	44
5 Fazit: Ergebnisse aus Zielvereinbarungs-Erfahrungen	45
6 Beteiligte des Knotens	46
7 Literaturverzeichnis	49
8 Anlagen.....	50

Verzeichnis der Interviews

„Von der Fremdsteuerung zur Selbststeuerung“

Herrmann Josef Schmidt,

Fachbereichsleiter Zentrale Dienste Eppelborn

Seite 10

„Faire Prozesse gewährleisten“

Jürgen Praast, Personalrat Wolfsburg

Seite 12

„Zielvereinbarungen spornen an“

Heiko Gimus,

Geschäftsführer Freizeit- und Hallenbetrieb Eppelborn

Seite 18

„Erweiterte Spielräume nutzen“

Friedel Schafmeister, Fachgebietsleiter Soziales Lippe

Seite 20

„Motor für die Verwaltungsreform“

Werner Borcharding, Verwaltungsvorstand Wolfsburg

Seite 26

„Verhandeln, nicht diktieren!“

Bernd Vöhringer, Oberbürgermeister Sindelfingen

Seite 28

„Mit offenen Karten spielen“

Siegbert Gerke, Personalrat Sindelfingen

Seite 40

„Sämtliche Daten offen legen“

Hans-Jürgen Scherer, Personalrat Eppelborn

Seite 42

Vorwort

Sie halten das Ergebnis des 2. Zyklus des Netzwerks „Kommunen der Zukunft“ zum Thema „Mitarbeiterorientierte Zielvereinbarungen“ in der Hand.

Dieser Bericht beruht auf Erfahrungen der Gemeinde Eppelborn (Saarland), des Kreises Lippe (Nordrhein-Westfalen) sowie der Städte Sindelfingen (Baden-Württemberg) und Wolfsburg (Niedersachsen).

Die gemeinsame Arbeit der Jahre 2001 und 2002 baut auf den Ergebnissen des 1. Zyklus (1998/2000) auf. Der seinerzeit erstellte Leitfaden „Mitarbeiterorientierte Zielvereinbarungen in der Kommunalverwaltung“¹ mit seinen Empfehlungen ist Grundlage dieser Arbeiten und Erfahrungen und gilt auch weiterhin. Der nun abgeschlossene 2. Zyklus wurde ausdrücklich auf das Ziel ausgerichtet, seine Anwendbarkeit in den teilnehmenden Verwaltungen zu testen und Praxiserfahrungen zu sammeln.

Daher stehen die realen Erfahrungen sowie die besonderen Herausforderungen vor Ort im Mittelpunkt dieses neuen Leitfadens. Zielvereinbarungen wurden dabei ausschließlich verwaltungsintern zwischen Führungskräften und ihren MitarbeiterInnen abgeschlossen, nicht mit politischen Ebenen.

In diesen Projekten wurden die Themen Besoldungsdifferenzierung sowie materielle Leistungsanreize ausdrücklich nicht verfolgt. Den teilnehmenden Kommunen ging es vorrangig darum, MitarbeiterInnen an den Zielfindungsprozessen zu beteiligen und die damit verknüpften motivierenden Wirkungen zu entfalten. Eine Verbindung der Zielerreichung mit materiellen Anreizen würde – zumindest im ersten Schritt – alle Beteiligten überfordern, zumal hierfür im öffentlichen Bereich gute Beispiele fehlen².

Inhaltlich setzen Zielvereinbarungen das Bild eines Menschen voraus, der danach strebt, „selbständig und ergebnisorientiert“ zu arbeiten und der bereit ist, einerseits Verantwortung abzugeben (als Führungskraft) und andererseits neue Verantwortung zu übernehmen (als MitarbeiterIn). Alle Beteiligten sind bereit und in der Lage, sich über ihre Erfahrungen und Erwartungen in einem offenen und fairen Aushandlungsprozess selbstbewusst mit dem jeweiligen Gegenüber auszutauschen und zu vereinbaren³.

¹ vgl. Anlage auf der CD

² zu diesem Thema siehe auch: Tondorf, Karin/ Bahn Müller, Reinhard/ Klages, Helmut: Steuerung durch Zielvereinbarungen: Anwendungspraxis, Probleme, Gestaltungsüberlegungen, Berlin 2002

³ siehe auch KGSt-Bericht 1/2002 „Strategische Ziele des Personalmanagements“

Dieser Leitfaden ist gedacht für alle an Zielvereinbarungsprozessen beteiligten Personen.

Er richtet sich insbesondere an Verwaltungsführung bzw. Verwaltungsvorstand, LeiterInnen und MitarbeiterInnen des Steuerungsdienstes, ControllerInnen und PersonalentwicklerInnen, Fachbereichs-, Geschäftsbereichs-, Amts- und AbteilungsleiterInnen, Personalratsmitglieder, Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte sowie Teams und beteiligte MitarbeiterInnen.

1 Zusammenfassung

1.1 Idee der Netzwerkarbeit

In diesem Netzwerkknoten haben sich zwei Städte, eine Gemeinde und ein Kreis zusammengeschlossen, um gemeinsam an einem innovativen Thema des Reformprozesses zu arbeiten und sich gegenseitig zu unterstützen. Alle vier wollen mit Zielvereinbarungen (ZV) arbeiten bzw. haben schon damit gearbeitet. Jede hat das Ziel, sich weiter zu entwickeln und dabei auf die Erfahrungen und die Hilfe anderer zurückzugreifen. Dabei können andere Sichtweisen, sozusagen „von außen“ kennen gelernt werden, insbesondere durch die regelmäßigen Foren, die die gemeinsamen Treffen bieten. Es findet immer ein reger Austausch und eine Reflexion der Projektfortschritte statt. Da alle kontinuierlich im Netzwerk mitarbeiten, wurden feste AnsprechpartnerInnen in anderen Kommunen gefunden, mit denen man sich gut auf fachlicher Basis austauschen kann.

Außerdem zeigte sich, dass das Thema dieses Netzwerkknotens inhaltlich mit den Themen anderer Netzwerkknoten (z.B.: Kontraktmanagement, Mitarbeiterbeteiligung, Führungskräfteentwicklung) verknüpft werden kann. (Grundgedanke des Netzwerkes Kommunen der Zukunft). Zur inhaltlichen Gestaltung von Zielvereinbarungen, aber auch zur Moderation und Dokumentation stand uns Frau Dr. Drescher als Fachberaterin jederzeit mit ihrer Erfahrung zur Seite.

So brachte und bringt die gemeinsame Arbeit in einem Netzwerk, dessen Rahmen durch die drei Träger Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung und die KGSt sichergestellt wurde, manches an Erkenntnissen, die ansonsten „unerkannt“ blieben und auch in offiziellen Berichten nicht nachzulesen wären.

Nicht verschwiegen werden sollen die erheblichen Ressourcen, die von den Teilnehmenden für die Netzwerkarbeit aufzuwenden sind. Der beschriebene Erfahrungsgewinn ist aber so wertvoll, dass diese Aufwände gerechtfertigt sind.

1.2 Inhaltliche Zusammenfassung

Zielvereinbarungen bilden ein Kernstück des Verwaltungsreformprozesses und sind als Idee sehr reizvoll.

Geht es doch darum, sich zusammenzusetzen, einen Augenblick innezuhalten, zurückzuschauen und Bilanz zu ziehen, um dann den Blick nach vorne zu richten, Erwartungen und Herausforderungen auszuloten, sich zu einigen und für die nächste Periode zu vereinbaren, was gemeinsam erreicht werden soll.

Wenn es denn so einfach wäre!

Die erfolgreiche Einführung in der Praxis hängt wie bei vielen anderen Elementen der Verwaltungsreform von einem Gerüst von Rahmenbedingungen ab. Bei allen Unterschieden der Einführungsstrategien der Mitwirkenden haben sich folgende Punkte als wesentliche Erfolgsfaktoren herausgestellt⁴:

- Die **Verwaltungsspitze** muss allen Beteiligten deutlich zu erkennen geben, dass die Einführung von ZV ernsthaft, nachdrücklich und mit der notwendigen Ausdauer betrieben werden wird. Dazu gehört, dass sie die ZV beispielgebend lebt. Dies ist - wie in vielen anderen Veränderungsprozessen auch - eine der zentralen Voraussetzungen.
- Zielvereinbarungen müssen **mit den „harten“ Faktoren** der Verwaltungsreform wie z.B. Budgetierung, Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling, Strategisches Management, **verknüpft werden**. Vor allem in Zeiten knapper oder wegbrechender Finanzen erhalten Zielvereinbarungen aufgrund ihres **Beteiligungs- und Innovationscharakters** eine besondere Bedeutung. Werden auch in solchen Zeiten die verbleibenden Handlungsspielräume gemeinsam mit den MitarbeiterInnen ermittelt und verabredet, kann die **Mitarbeitermotivation** erhalten werden. So geschehen in Eppelborn, wo Zielvereinbarungen unter stark einbrechender Einnahmesituation zur Qualitätssicherung des Hellbergbades abgeschlossen wurden. In Sindelfingen soll versucht werden, möglichst viele Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung im Rahmen von ZV durchzuführen.
- Die **Personalvertretung** sollte von Anfang an in alle Fragen einbezogen und gemeinsam mit ihr tragfähige Lösungen gefunden werden. Damit stehen die ZV auf einer gemeinsam getragenen Grundlage.
- Die konsequente **Ausrichtung der eigenen Arbeit** an Zielen und deren Evaluierung anhand messbarer Kriterien stellt nach wie vor für viele Bereiche der Verwaltung eine Herausforderung für alle Beteiligten dar.
- ZV müssen **für alle Beteiligten relevant** werden – sowohl was die Inhalte anbelangt als auch den Prozess der Zielvereinbarung. Durch den Abschluss von ZV muss sich für die Beteiligten etwas positiv verändern. Es darf nicht „unbemerkt“ bleiben, im Sinne von „egal“. Sonst wird es schwer, ZV auf Dauer zu etablieren.

⁴ Details zu den Projektverläufen in den einzelnen Kommunen finden sich auf der CD-Rom

- Für die Einführung von ZV sollten begleitende **Qualifikations- und Informationsveranstaltungen** durchgeführt sowie interne Verantwortliche für eine Prozessbegleitung benannt werden.
- Zielvereinbarungen sind nicht nur ein weiteres Steuerungsinstrument, sondern verändern die Zusammenarbeit der Ebenen grundlegend und damit auch die Organisationskultur. Derartige Veränderungen rufen häufig Unsicherheiten und damit auch Widerstände bei den Beteiligten hervor, mit denen man sich adäquat auseinandersetzen muss. **Kulturveränderungen benötigen immer Zeit und Energie.**
- Ein Instrument, das die Vertrauenskultur verbessern soll, verdeutlicht dies bereits in der Art seiner Einführung. **Offenheit, Transparenz und Einbindung der Beteiligten** sollten daher diesen Prozess kennzeichnen.
- Eine **Projektevaluation** ist unbedingt notwendig. Viele Reformprojekte sterben den langsamen Tod des Vergessens, weil u.a. nach der Projektphase keine systematische Auswertung und vor allem keine **Anpassung an die örtlichen Realitäten** stattfindet.



Hermann Josef Schmidt ist Fachbereichsleiter Zentrale Dienste bei der Gemeinde Eppelborn (Saarland) und ab 1. Februar 2003 hauptamtlicher Bürgermeister der Gemeinde Tholey (Saarland).

Von der Fremdsteuerung zur Selbststeuerung

Welche Gründe waren für Sie ausschlaggebend, um Zielvereinbarungen in der Gemeinde Eppelborn einzuführen?

Schmidt: Von 1994 bis 1996 hat sich die Gemeinde Eppelborn dem saarlandweiten Wettbewerb „Modern und bürgernah“ der Bertelsmann-Stiftung und des Innenministeriums gestellt und dabei gewonnen. Dieser Wettbewerb gab sieben Kriterien zur Definition einer innovativen Kommune vor. Bei drei dieser Kriterien – Verhältnis Politik/Verwaltung, Nutzung der Potenziale der MitarbeiterInnen und Bürger-/Kundenorientierung – schnitten wir am besten ab. Danach war es nicht einfach, diesen hohen Stand und das Tempo im Reformprozess beizubehalten. Wir sind deshalb dem Netzwerk „Kommunen der Zukunft“ beigetreten und konzentrierten uns dabei auf das Thema „mitarbeiterorientierte Zielvereinbarungen“. Unser strategisches Ziel war es, mit Hilfe von Zielvereinbarungen die MitarbeiterInnen wieder stärker für den Modernisierungsprozess zu begeistern. Wir betrachten Zielvereinbarungen als Motivationsfaktor.

Haben Sie Ihr Ziel erreicht?

Schmidt: Zum einen wollten wir den Zielvereinbarungsprozess beteiligungsorientiert gestalten. Die MitarbeiterInnen sollten auf gleicher Augenhöhe mit den Vorgesetzten verhandeln können; die Zielvereinbarungen sollten ihnen neue Handlungsspielräume verschaffen. Zum anderen erkannten wir darin die Chance, aus MitarbeiterInnensicht von der Fremdsteuerung zur Selbststeuerung zu gelangen. Uns war dabei wichtig, mit diesem neuen Instrument eine innere Selbstverpflichtung des Einzelnen mit und zu der Aufgabe zu erreichen. Ich denke, wir haben damit Erfolg gehabt. Allerdings: Einen Königsweg zur Einführung gibt es nicht. Unbedingt notwendig ist jedoch eine gewisse Vertrauenskultur in der Organisation, die sich im Laufe der Realisierung der Zielvereinbarung weiter festigt.

Auf welche Hindernisse sind Sie bei der Einführung von Zielvereinbarungen gestoßen?

Schmidt: Anfänglich stießen wir bei vielen MitarbeiterInnen auf Ängste, sich selbst zu binden. Hinzu kam die Unsicherheit: Schaffe ich das, was ich mir vorgenommen habe? Wie werden Zielabweichungen bewertet? Werden Zusatzleistungen honoriert? Gibt es Sanktionen bei Nichterreichen?

Wir haben daher gut überlegt, wie wir den Einführungsprozess – auf bisherigen Erfahrungen aufbauend – gestalten können. Eine eigens eingerichtete Projektgruppe hat den Prozess gesteuert und auf eine breite Basis gestellt. Dabei wurden die MitarbeiterInnen und der Personalrat sehr umfassend – bei Betriebsversammlungen und in speziellen Schulungen – informiert. Wir beteiligten sie zudem an der Diskussion über ein neues Verwaltungsleitbild, in das Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument aufgenommen wurden. Und wir führten jährliche MitarbeiterInnengespräche ein.

Ein weiterer Stolperstein ist natürlich der Sparzwang, dem die Kommunen verstärkt ausgesetzt sind. Der Reformprozess soll die Verwaltung effizienter machen. Aber sie muss dennoch unvermindert ihren Aufgaben nachkommen: Aufträge erfüllen, wirtschaftlich handeln, BürgerInnen und MitarbeiterInnen stärker beteiligen. Zielvereinbarungen helfen dabei, diesen Spagat zu leisten – sofern sie offen zwischen den Beteiligten ausgehandelt werden.

Was hat sich seit der Einführung von Zielvereinbarungen konkret verändert?

Schmidt: Nach einem Jahr haben wir unsere Erfahrungen mit Zielvereinbarungen ausgewertet. Die Wirtschaftlichkeit hat sich anfangs nur marginal verbessert. Monetäre Aspekte spielten für uns in der Einführungsphase auch keine entscheidende Rolle. Allerdings wurde die dezentrale Eigenverantwortlichkeit der Teams deutlich gestärkt. Durch ein inzwischen quartalsweise eingeführtes Berichtswesen und Controlling wurde auch der aktuelle Stand der Zielvereinbarungen verbessert. Der gesamte Modernisierungsprozess konnte wirksamer gestaltet werden. Und schließlich hat sich auch bei den MitarbeiterInnen und BürgerInnen etwas getan: Die Werte bei MitarbeiterInnen- und KundInnenbefragungen haben sich erheblich verbessert, die Zufriedenheit mit „ihrer“ Verwaltung ist gewachsen.

Unter welchen Voraussetzungen sind Zielvereinbarungen besonders wirksam?

Schmidt: Notwendige Basis ist eine Vertrauenskultur. Die Beteiligten müssen sich gegenseitig in die Augen blicken können, konfliktfähig und umfassend informiert sein. Die Wirksamkeit von Zielvereinbarungen hängt zudem stark von den Führungskräften ab. Sie müssen jeden Tag Vorbild sein – nicht nur in Bezug auf ihr Verhalten, sondern ebenso hinsichtlich ihrer Motivation und Leistung. Die Gemeinde Eppelborn investiert daher viel in die Förderung der Führungskräfte: Halbjährlich führt sie standardisiert Fortbildungen für Führungskräfte durch, in denen auch das Thema „Zielvereinbarungen“ behandelt wird.



Jürgen Praast, bis Ende August 2002 Vorsitzender des Gesamtpersonalrats der Stadt Wolfsburg, ist seit dem 1. Oktober 2002 bei der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, Bezirk Braunschweig Umland, Fachbereich Gemeinden tätig.

Faire Prozesse gewährleisten

Die Stadt Wolfsburg führt Zielvereinbarungen als Instrument der Gesamtsteuerung ein, um die Verwaltung zu modernisieren. Von wem ging diese Initiative aus?

Praast: Die Idee kam zunächst von der Verwaltung. Damit wollte sie die Steuerung der Teams verbessern. Aber auch wir vom Personalrat erkannten schon früh die Chancen dieses Steuerungsinstruments. Wir hatten inzwischen vier Jahre Erfahrung mit der Vertrauensarbeitszeit und erkannten, dass wir stärker Einfluss auf die Rahmenbedingungen der Arbeit nehmen müssen. Den Hebel dazu sahen wir in Zielvereinbarungen. Sie sollten es ermöglichen, ausufernde Arbeitszeiten einzudämmen und die – als häufige Folge – Selbstausbeutung der Beschäftigten in engen Grenzen zu halten. Im Mittelpunkt stand für uns dabei, dass die Beschäftigten die Arbeitsmenge, die Arbeitsqualität und das Arbeitsumfeld mitbestimmen können. Zielvereinbarungen betrachten wir daher auch als Beitrag zur Demokratisierung der Arbeitswelt.

Wie reagierten die MitarbeiterInnen darauf?

Praast: Die waren zunächst nicht gerade Feuer und Flamme. Viele Beschäftigte waren verunsichert. Aber es gab auch einzelne Bereiche – etwa das Jugendamt –, die bereits auf eigene Faust Zielvereinbarungen einführen wollten. Ich denke, dass wir bei den Übrigen inzwischen durch unser Konzept einige Bedenken ausräumen konnten.

Worin sehen Sie die Vorzüge für die MitarbeiterInnen?

Praast: Zielvereinbarungen auszuhandeln ist bei uns ausschließlich das Recht von Teams. Diese sollten sich nach Produkten zusammenschließen und für ihr Produkt verantwortlich sein. Sie sollten Zielvereinbarungen auf der Basis von Produktbeschreibungen formulieren, die sie zuvor gemeinsam erarbeitet hatten. Es ist jedoch nicht durchweg gelungen, dass sich die Teams nach Produkten (möglichst jeweils ein Produkt) zusammenschließen.

Zielvereinbarungen sollen aus unserer Sicht für jeden nachvollziehbar, transparent und zu kontrollieren sein. Sie müssen neu ausgehandelt werden können, wenn sich die Rahmenbedingungen (Budget, Personal etc.) ändern. Zielvereinbarungen sind bei

uns nicht mit der Beurteilung von Einzelpersonen und mit arbeitsvertraglichen Pflichten gekoppelt. Das halten wir für sehr wichtig.

Zudem gehen wir bei der Einführung Schritt für Schritt vor. In der jetzigen Pilotphase, die von externen Fachleuten begleitet wird, gibt es sechs Start-Teams in verschiedenen Geschäftsbereichen. Sieben weitere Teams werden bis Jahresende folgen. Die hier gewonnenen Erfahrungen wollen wir bis dahin auswerten und in das Gesamtkonzept einbringen. Am Ende dieses Prozesses müssen dann auch Rahmenbedingungen ausgehandelt werden, die die Beschäftigten vor negativen Folgen schützen. Erst auf dieser Basis können Zielvereinbarungen bei der Stadt Wolfsburg flächendeckend eingeführt werden.

Auf welche Probleme sind Sie bisher gestoßen?

Praast: Zielvereinbarungen auszuhandeln ist ein demokratischer Prozess und braucht Zeit. Dies hat das Management erst spät erkannt. Die Beschäftigten müssen daher von Anfang an ausreichend Zeit erhalten, um ihre Bereitschaft zu wecken, Zielvereinbarungen zu unterstützen. Sie müssen entsprechend qualifiziert werden. Und es bedarf einer neuen Vertrauenskultur. Denn die Teams müssen in der Lage sein, klar zu benennen, was möglich ist und was nicht. In diesem Prozess wird um harte Fakten gerungen. Dazu haben wir zum Beispiel Leitlinien der Zusammenarbeit und Konfliktregelungen initiiert und durchgesetzt. Uns geht es darum, beim Aushandeln faire Prozesse zu gewährleisten. Wenn Ziele nicht erreicht werden, sollen Gespräche geführt, Weiterbildung angeboten oder organisatorische Maßnahmen eingeleitet, aber keine Sanktionen durchgeführt werden.

Außerdem müssen die MitarbeiterInnen ausreichend Spielraum haben, selbst auf Zielvereinbarungen Einfluss zu nehmen. Wenn die Teams lediglich Vorgaben der Verwaltung umsetzen sollen, kann man Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument vergessen. Das wäre nichts anderes als alter Wein in neuen Schläuchen.

Woran ist aus Ihrer Sicht der Erfolg von Zielvereinbarungen gebunden?

Praast: Voraussetzung ist eine ausgeprägte Vertrauenskultur in der Verwaltung. Ebenso wichtig ist, die Beschäftigten auf diese neue Vorgehensweise vorzubereiten und sie ausreichend zu schützen.

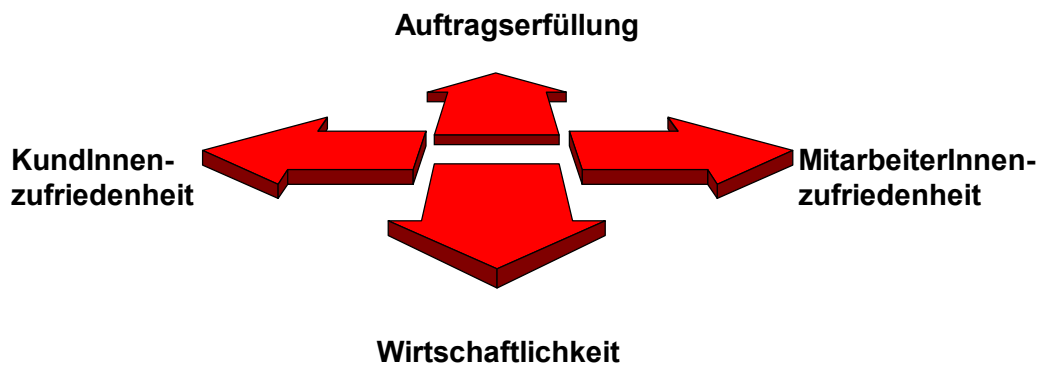
Es müssen aber auch die Ziele der Verwaltung feststehen und klar sein. Daher sollte neben den Zielvereinbarungen ein strategisches Management aufgebaut werden.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Führungskultur stimmt. Der Einführungsprozess muss behutsam und transparent erfolgen. Personalrat und MitarbeiterInnen sollten nicht locker lassen, um vernünftige Rahmenbedingungen zu erreichen, die die Beschäftigten vor Risiken schützen.

Wichtig ist vor allem, faire **Aushandlungsprozesse** sicherzustellen. Dazu bedarf es mehr Demokratie in der Verwaltung und größerer MitarbeiterInnenbeteiligung.

2 Welche Ziele werden mit Zielvereinbarungen verfolgt?

Im 1. Zyklus haben sich die folgenden vier Handlungsfelder herauskristallisiert, die gleichrangig nebeneinander stehen:



2.1 Auftragserfüllung

Die ergebnis- statt aufgabenorientierte Steuerung auf der Grundlage geschäftspolitischer Schwerpunkte ist nach wie vor eine der zentralen Herausforderungen moderner Verwaltungen. Auf strategischer Ebene entwickelte Ziele bilden den Orientierungsrahmen für die ZV der operativen Ebenen. Damit wird sichergestellt, dass die Sachbearbeitung an den übergeordneten Zielen ausgerichtet und ergebnisorientiert gesteuert wird.

- Entweder die **Politik formuliert Ziele** oder sie werden aus bestehenden **Leitbildern** formuliert. Ersteres findet im Zusammenspiel mit dem Strategischen Management statt. So wurde beispielsweise für die Musikschule Wolfsburg ein Handlungsfeld formuliert: Erhöhung der Akzeptanz im Bereich des Jazz-Rock-Pop bei Jugendlichen. Das entsprechende Team leitete sein Ziel daraus ab: Gründung einer Jazz-Rock-Pop-Schule. Das Stadtleitbild Wolfsburg ist als zielgebende Größe zu abstrakt geblieben. Ziele können jedoch auch abgeleitet werden aus Prioritäten des Verwaltungsvorstandes, der Ämter, Fachbereiche, der Teams oder der Beschäftigten. Auch **Kundenanforderungen** oder **Problembeschreibungen** bieten Ansätze zu Zielfindungen.
- ZV bieten einen Ansatz, systematisch an **Qualitätsverbesserungen** und an einer **Optimierung der Geschäftsprozesse** zu arbeiten. So wurden in der Musikschule Wolfsburg Maßnahmen zur Verbesserung des Informationsflusses vereinbart, Checklisten zur Abarbeitung bestimmter Aufgabenstellungen erarbeitet und im Gesundheitsamt Wolfsburg eine klare Priorisierung von Tätigkeiten vereinbart.

2.2 Wirtschaftlichkeit

- ZV helfen insbesondere bei begrenzten Ressourcen **klare Schwerpunkte** zu setzen und führen dadurch zu mehr Klarheit und Sicherheit für alle Beteiligten.

In der Gemeinde Eppelborn wurde beispielsweise 1999 eine Zielvereinbarung ausgehandelt, deren Zielsetzung die Steigerung der Attraktivität des Hellbergbades und eine Reduzierung der Betriebsmittelzuschüsse war. Hierbei wurde ein gemeinsam ausgehandelter Maßnahmenkatalog festgelegt. Nach der Laufzeit (Ende 2000) konnte eine Einsparung des Betriebsmittelzuschusses für das laufende Geschäftsjahr realisiert werden. Im Gesundheitsamt Wolfsburg werden KfZ-Tauglichkeitsuntersuchungen in Zukunft kostendeckend durchgeführt. Möglich wurde dies durch die Vereinbarung mit dem Team, bisher von Dritten ausgeführte Tätigkeiten durch das Team zu übernehmen. Dadurch entsteht dem Gesundheitsamt ein Gebührenanspruch, der vorher dem Dritten zustand und so echte Mehreinnahmen bringt.

- Die hohe Kunst bei ZV ist es, auch bei scheinbar festen Zielvorgaben **Handlungsspielräume** für die Beteiligten **herauszuarbeiten** und zu echten Vereinbarungen zu kommen.

So vereinbarten in Sindelfingen Beschäftigte der Baurechtsbehörde, für die Zeit einer angeordneten Wiederbesetzungssperre einen Teil der Aufgaben des Baukontrolleurs zu übernehmen. So wurden u.a. der Umfang der Aufgaben, als auch der Umfang der wegfallenden Aufgaben, sowie der zeitliche Aufwand ausgehandelt und schriftlich vereinbart. Beteiligt waren die zuständigen Sachbearbeiter, der Abteilungsleiter und der zuständige Dezernent.

2.3 Kundenzufriedenheit

Die Einführung von Zielvereinbarungen dient nicht nur internen Zielen, sondern auch einer Verbesserung der Kundenorientierung. Motivierte und ergebnisorientiert handelnde MitarbeiterInnen erzielen meistens auch eine hohe Arbeitsqualität. Dies wirkt sich positiv auf die Kundenzufriedenheit aus.

Eine direkte Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit ist beispielsweise beim Kreis Lippe beabsichtigt, wo durch intensivere Pflegeberatung die Zahl der Heimunterbringungen gesenkt werden soll. Der Informationsstand der Interessenten wird damit erhöht und die Entscheidung über häusliche Pflege oder Pflege im Heim kann auf deutlich verbesserter Informationsbasis getroffen werden. Neben der finanziellen Verbesserung vor allem für die Kostenträger (häusliche Pflege ist deutlich kostengünstiger als Heimunterbringungen) profitieren auch die KundInnen durch „maßgeschneiderte“ Angebote.

Bei der Gemeinde Eppelborn wurde im Rahmen der Abwicklung von Förderprogrammen (Regenwassernutzung, Dachbegrünung usw.) im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen eine Kundenbefragung durchgeführt, deren Inhalt die Beratungsleistung und die Abwicklung des gesamten Förderantrages war. Die Gesamtbewertung zur Abwicklung der Anträge wurde durch die Kunden mit einem Notendurchschnitt von 1,71 bewertet⁵.

2.4 MitarbeiterInnenzufriedenheit

- ZV verbessern die **Kommunikation** der Führungskräfte mit den MitarbeiterInnen bzw. Teams, da damit aufgabenbezogen Verantwortungsbereiche und wechselseitige Erwartungen geklärt werden.
- Der partnerschaftliche und wertschätzende Umgang im Team und mit den Vorgesetzten stellt sich in der Einführungsphase häufig als nicht zu unterschätzendes Lernfeld für alle Beteiligten dar. Insofern ist **die Verbesserung der vertrauensvollen Zusammenarbeit** sowohl Ziel als auch kritischer Erfolgsfaktor.

Beim Kreis Lippe hat sich beispielsweise nicht zuletzt durch die intensiven Vorarbeiten und die Diskussionen im Zusammenhang mit der Erarbeitung einer Zielvereinbarung ein in der Vermessungsabteilung neu zusammengesetztes Team „zusammengerauft“. Sowohl die Abstimmung der Arbeitsschritte untereinander als auch Informations- und Entscheidungswege vom und zum Vorgesetzten profitierten von den Gesprächen im Vorfeld der Zielvereinbarung.

- Zielvereinbarungen gewährleisten eine **MitarbeiterInnenbeteiligung** auf breiter Basis, denn sie ermöglichen eine Mitwirkung an der Planung und Steuerung der eigenen Arbeit. MitarbeiterInnen erhalten eine Orientierung, d.h. Sicherheit über Anforderungen, Erwartungen und die benötigten Voraussetzungen für das Erreichen der vereinbarten Ziele und Maßnahmen. Beabsichtigt ist die Eröffnung eines Handlungs- und Gestaltungsspielraumes, der besonders bei Teamzielvereinbarungen den Teams einen Rahmen für Eigenorganisation und Selbststeuerung lässt.

Im Zusammenhang mit der Zielvereinbarung für das Hallenbad in Eppelborn wurde eine MitarbeiterInnenbefragung durchgeführt, deren Auswertung eine hohe Zufriedenheit der MitarbeiterInnen widerspiegelt.

Kommentar von MitarbeiterInnen:

- „Das Arbeitsumfeld hat sich zwar vergrößert, der Überblick ist für die Beteiligten jedoch klarer“
- „Selbständigkeit wird gefördert“

⁵ Die Auswertung der Befragung findet sich auf der CD.

- „Viel Spaß durch Beteiligung und Einbindung und Eigenverantwortung“

➤ Als Katalysator für die Entwicklung einer neuen Vertrauenskultur können ZV ein Instrument der neuen „**Führung auf Abstand**“ sein, die die MitarbeiterInnen bei der Zieldefinition beteiligt, sowie ihnen größtmöglichen Handlungsspielraum bei der Zielerreichung gewährt. Ob eine Steigerung der Motivation und Identifikation der MitarbeiterInnen damit erreicht werden kann, hängt von mehreren Faktoren ab. Nicht alle MitarbeiterInnen entsprechen dem Menschenbild, wie es im Vorwort skizziert ist. Diejenigen aber, die ergebnisorientiert und selbständig arbeiten möchten, werden die Gelegenheit zur Übernahme von Verantwortung nutzen und ZV als Verbesserung der Arbeitsqualität betrachten.



Heiko Girnus ist seit Januar 2002 Geschäftsführer des Freizeit- und Hallenbetriebs der Gemeinde Eppelborn. Er verwaltet und organisiert die Nutzung aller Hallen, des neu erbauten Kulturhauses sowie des Hellbergbads. Für das Bad arbeitet die Gemeinde mit Zielvereinbarungen.

Zielvereinbarungen spornen an

Welche Erwartungen haben Sie mit der Einführung von Zielvereinbarungen verbunden?

Girnus: Uns kommt es vor allem darauf an, die MitarbeiterInnen für ihre Arbeit stärker zu motivieren sowie das Verhältnis zwischen dem Aufsichtspersonal im Bad und den Mitarbeitern in der Verwaltung zu verbessern. Denn manche positive Initiative, die von den MitarbeiterInnen ausging, blieb früher auf der Strecke, weil es zu wenige persönliche Kontakte zur Verwaltung gab. Durch die Zielvereinbarungen hat sich das geändert, denn jetzt bilden Badaufsichten und Verwaltungsangestellte ein Team. Und auch die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen ist größer geworden, weil jetzt alle mitentscheiden können, was als Nächstes geschieht. Noch vor zehn Jahren haben die SachbearbeiterInnen in der Verwaltung weitgehend allein entschieden. Jetzt trifft das Team die Entscheidungen gemeinsam.

Wie kommen Zielvereinbarungen zustande?

Girnus: Wir schließen im Team Zielvereinbarungen über einen festen Zeitraum ab. Dieser erstreckt sich momentan vom 1. April bis zum 31. März. Im Vorfeld macht das Team zunächst eine Bestandsaufnahme über Aufgaben, Tätigkeiten und verfügbare Ressourcen, besonders die finanziellen Mittel. Bestehende Mängel und Verbesserungswünsche werden gesammelt. Anschließend werden Prioritäten gesetzt – vorrangig unter den Aspekten: Wie viel Geld ist da? und: Was ist für uns als Team am wichtigsten? Dieser Prozess wird natürlich mit dem Vorgesetzten abgesprochen und in enger Zusammenarbeit mit dem Bürgermeister umgesetzt. Letztlich unterschreiben MitarbeiterInnen und Vorgesetzte die Team-Zielvereinbarung. Sie prüfen in mindestens vierteljährlichen Koordinierungsgesprächen, was erreicht wurde und was nicht. Hierbei legen sie auch konkret fest, wer wofür zuständig ist.

Welche Aspekte werden beim Zustandekommen einer Zielvereinbarung berücksichtigt?

Girnus: Das finanzielle Budget, also die Summe, die im Haushalt für den Unterhalt des Hellbergbads zur Verfügung gestellt wird, spielt selbstverständlich eine zentrale Rolle, aber auch die Öffnungszeiten, Besucherzahlen und Qualitätskriterien wie Wasserqua-

lität und -temperatur. Beispielsweise haben wir uns jetzt vorgenommen, die Wasserqualität nicht nur weiter zu verbessern – obwohl sie schon sehr gut ist –, sondern auch transparenter zu machen. Wir beschränken uns also nicht nur darauf, die Wasserqualität regelmäßig zu messen, sondern wir teilen den BesucherInnen diese gute Qualität auch mit und veröffentlichen unsere Messergebnisse. Dadurch erhalten wir wiederum Rückmeldungen der Badegäste und können dann beurteilen, was die Aktion gebracht hat, oder auch weitere Wünsche aufgreifen und neue Trends erkennen.

Was passiert, wenn Zielvereinbarungen nicht eingehalten werden?

Girnus: Bisher hat es das in unserem Bereich noch nicht gegeben. Das beweist auch, dass Zielvereinbarungen bei uns vor allem anspornend wirken. Ich erlebe, dass die MitarbeiterInnen ihre Arbeit mit Spaß angehen. Insbesondere bei den Badaufsichten ist die Motivation enorm gestiegen, und das hat viel Eigeninitiative ausgelöst. Dies wiederum hat auch Auswirkungen auf unser Budget. Eines unserer Ziele war beispielsweise, eine Tischtennisplatte im Außenfeld des Bads aufzustellen. Wir haben dafür mehrere Angebote von externen Dienstleistern eingeholt. Besonders der Aufbau der Platte sollte demnach ziemlich ins Geld gehen. Und so beschloss das Team, die Platte über die Verwaltung zu bestellen, den Aufbau aber selbst zu übernehmen – in Eigenarbeit, nach Feierabend, in netter Atmosphäre. Dadurch hat die Gemeinde 500 Mark gespart.

Können Sie Tipps geben, was bei Zielvereinbarungen beachtet werden soll?

Girnus: Sie sollten auf Freiwilligkeit beruhen. Und sie funktionieren auch nur, wenn die Motivation, gute Arbeit zu leisten, bei den Beschäftigten bereits grundsätzlich vorhanden ist. Sie sollten Spaß daran haben, etwas zu verändern, sich aus dem alltäglichen Trott zu befreien. Außerdem müssen sie wissen, wie Zielvereinbarungen funktionieren. Und insbesondere wenn man Neues ausprobieren oder die Aufgaben anders anpacken will, muss es gezielte Qualifizierungen geben.



Friedel Schafmeister ist Fachgebietsleiter Soziales im Kreis Lippe.

Erweiterte Spielräume nutzen

Was war der Grund, Zielvereinbarungen im Kreis Lippe einzuführen, und welche konkreten Ziele verbinden Sie damit?

Schafmeister: Über das Netzwerk „Kommunen der Zukunft“, dem sich der Kreis Lippe im Jahr 2001 angeschlossen hat, sind wir auf das Thema „Zielvereinbarungen“ gestoßen. Bis dahin hatten wir noch keinerlei Erfahrungen mit diesem Instrument. Aber das für den Kreis Lippe geltende Leitbild beinhaltet Gesichtspunkte wie BürgerInnen- und KundInnenorientierung, wirtschaftliches Handeln und MitarbeiterInnenorientierung. Nur wie wir diese Ziele erreichen konnten, war uns nicht ganz klar. In mitarbeiterorientierten Zielvereinbarungen, wie sie im Netzwerk diskutiert werden, sahen wir schließlich einen weiteren Ansatzpunkt, den Zielsetzungen des Leitbilds näher zu kommen.

Welche Erfahrungen haben Sie mittlerweile beim Einsatz von Zielvereinbarungen gewonnen?

Schafmeister: Durch eine frühzeitige Beteiligung der MitarbeiterInnen – und auch des Personalrats – kann eventuellen Vorbehalten von Seiten der Beschäftigten entgegen gewirkt werden. Denn dadurch wird erreicht, dass die MitarbeiterInnen schon bei der Definition der Ziele viele Ideen beisteuern können, die sich aus der praktischen Arbeit ergeben. Besonders positiv ist es, wenn zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten bereits im Vorfeld ein kooperatives Verhältnis besteht. Denn Zielvereinbarungen setzen die Bereitschaft zur Zusammenarbeit voraus.

Anfänglich haben wir uns im Kreis Lippe schwer getan, als Basis die Ausgangslage für unsere Zielvereinbarungen objektiv zu analysieren. Der Aufbau eines entsprechenden Kennzahlensystems hat uns dies erheblich erleichtert. Auf dieser Grundlage lassen sich zunächst die Ziele genau definieren und später lässt sich daran messen, ob und inwieweit sie erreicht wurden.

An welche Voraussetzungen ist der Erfolg von Zielvereinbarungen gebunden?

Schafmeister: Das Team, das auf der Basis einer Zielvereinbarung arbeitet, erhält damit erweiterte Entscheidungsspielräume, die es auch flexibel nutzen sollte.

Viele MitarbeiterInnen müssen umdenken. Denn nun müssen sie vermehrt eigene Ideen entwickeln, wie und mit welchen Maßnahmen sie das vereinbarte Ziel erreichen können. Das setzt Teamfähigkeit möglichst aller MitarbeiterInnen voraus.

Was hat sich durch die Zielvereinbarungen konkret verändert?

Schafmeister: Die MitarbeiterInnen wurden eindeutig in ihrer Motivation gestärkt. Sie bekamen sehr direkt zu spüren, dass ihre Ideen gefragt sind. Das spornt an. Eine Folge der Zielvereinbarungen war auch, dass sie in einzelnen Bereichen Arbeitsabläufe verändert haben. Teilweise wandelte sich auch die Art und Weise, in der die Aufgaben wahrgenommen wurden.

Zielvereinbarungen steigern erkennbar die MitarbeiterInnenzufriedenheit. Dies ist eine weitere Erfahrung, die wir gemacht haben. Da die Ziele nur erreicht werden können, wenn alle im Team daran mitwirken, tauschen sich die MitarbeiterInnen mehr aus. Dies wiederum wirkt sich positiv auf die Qualität der Arbeit aus. Bei uns gelang es dadurch auch, die KundInnenzufriedenheit zu verbessern. Wir hatten als Ziel in unserem Bereich vereinbart, grundsätzlich der offenen (ambulanten) Hilfe Vorrang einzuräumen. Damit konnten einzelne BürgerInnen im häuslichen Bereich bleiben und brauchten nicht in einer Altenhilfeeinrichtung aufgenommen werden. Da ambulante Hilfen in der Regel weniger Kosten verursachen, haben die Zielvereinbarungen uns auch geholfen, wirtschaftlich erfolgreich zu handeln.

3 Was gilt es vorab zu klären? Grundsätzliche Überlegungen

Die Definition von Zielvereinbarungen wird im Leitfaden des 1. Zyklus so beschrieben:

„Zielvereinbarungen sind verbindliche innerbetriebliche Absprachen, die in Aushandlungsprozessen zustande kommen, in denen Führungskraft und Beschäftigte oder Team sich „partnerschaftlich“ – im Sinne einer offenen, ehrlichen und vertrauensvollen Form – austauschen und auf der Basis geschäftspolitischer Schwerpunkte quantitative und qualitative Ziele für einen bestimmten Zeitraum gemeinsam festlegen, deren Erreichung eigenverantwortlich in Form einer Selbstverpflichtung vereinbart wird.“

Jede Verwaltung sollte vor der Einführung von ZV klären, ob sie diese Definition für sich so übernehmen kann. Variationen in der Ausformulierung können sinnvoll sein, um die jeweiligen spezifischen Verhältnisse der einzelnen Kommune widerzuspiegeln.

Zielvereinbarungen finden allerdings nicht im „luftleeren“ Raum statt! Werden von übergeordneten Ebenen die Ziele bereits detailliert benannt, kann dies dazu führen, dass die Gestaltungsspielräume der MitarbeiterInnen oder Teams bis hin zur Zielvorgabe eingeschränkt werden. In den Fällen, in denen von vornherein keinerlei Spielraum vorhanden ist, sollte dies auch offen kommuniziert werden. Das gehört ebenso zum kooperativen Miteinander, wie das gemeinsame Aushandeln innerhalb vorhandener Spielräume.

3.1 Projektarbeit oder „Alltagsgeschäft“

Bei der Anwendung von ZV auf **Projektebene** sind die Ziele schnell definierbar und die Sinnhaftigkeit ist für alle Beteiligten leicht nachvollziehbar. Dabei können Verwaltungen, die mit Projekten arbeiten, die ZV als ein Instrument des Projektmanagements einsetzen. Die Notwendigkeit der Steuerung ist unstrittig. Somit liegt die Innovation vor allem in dem Grad der MitarbeiterInnenbeteiligung und der damit einhergehenden Kulturveränderung.

Bedenken, dass ZV zu einer ständigen Leistungsverdichtung führen, lassen sich auf Projektebene leichter ausräumen als bei ZV, die sich auf das Alltagsgeschäft beziehen.

Die Ausweitung von ZV kann zwar mit der Anzahl von Projekten organisch wachsen, bleibt aber immer etwas „Besonderes“ und wird somit kein durchgängiges Steuerungsinstrument.⁶

Anders ist es, wenn ZV die **tägliche Arbeit** abbilden sollen. Dabei steht die Zielfindung und -formulierung stärker im Mittelpunkt der Diskussion, besonders, wenn übergeordnete Ziele als Orientierungsrahmen noch fehlen. Diese können z.B. im Kontraktmanagement oder im Verfahren des Strategischen Management entwickelt werden.

Der Wunsch nach vollständiger Erfassung der täglichen Arbeit, der häufig von MitarbeiterInnenseite geäußert wird, hat mehrere Aspekte. U.a. wird dabei die Skepsis deutlich, es handle sich um eine Leistungsverdichtung, wenn der Blick primär nur auf dem „Mehr“, nicht jedoch auf dem „Weniger“ liegt. „Wir reden immer nur darüber, was noch mehr, schneller und besser geleistet werden soll, aber keiner sagt uns, was wir dafür weglassen können.“ Diese Bedenken sind nachvollziehbar. Der Blick auf das „Machbare“ darf sich nicht nur auf das zu vereinbarende Ziel beschränken, sondern muss die Rahmenbedingungen und Ressourcen ebenfalls beachten.

3.2 Zielvereinbarungen mit Einzelpersonen oder mit Teams

Zielvereinbarungen mit **Einzelpersonen** ermöglichen die Einbindung von „EinzelkämpferInnen“ oder von kleinen Aufgabenbereichen, für die sonst eine andere Form der Steuerung gefunden werden muss. Werden ZV mit Einzelpersonen abgeschlossen, an denen evtl. nachgeordnete Beschäftigte nicht beteiligt sind, sind die vereinbarten Ziele durch Abschluss weiterer ZV auf die nächste(n) Ebene(n) herunterzubrechen. Denkbar wäre in diesen Fällen, nachgeordnete Ebenen in den ZV-Prozess mit einzubeziehen.

Werden ZV ausschließlich **mit Teams** abgeschlossen, ist dadurch sichergestellt, dass es keine Leistungsbewertung einzelner Personen geben kann. Dies war eine Forderung des Personalrates in Wolfsburg und führte dazu, dass derzeit ZV über einzelne Aufgaben nicht abgeschlossen werden können, wenn sie lediglich von einer Person bearbeitet werden.

Werden ZV mit Teams durchgeführt, spielt die Zusammensetzung der Teams, deren Aufgabenstruktur sowie der Teamentwicklungsstand eine besondere Rolle. Hat ein Team eine sehr heterogene Aufgabenstruktur, gestaltet sich eine gemeinsame Zielvereinbarung meist schwieriger als bei homogenen Aufgaben. Lösungsmöglichkeiten sind sowohl verfahrenstechnisch (ZV mit Teilteams) als auch methodisch (Entwicklung von übergeordneten Zielindizes s. Wolfsburger Beispiel in der Anlage) möglich. Entscheidend ist jedoch gerade in diesen Fällen die Bereitschaft der Teammitglieder, sich auf

⁶ siehe Interviews von H. J. Schmidt und H. J. Scherer aus Eppelborn

den Prozess einzulassen und Verantwortung füreinander zu übernehmen. An diesem Punkt bildet sich der Teamentwicklungsstand sehr gut ab. Wie hoch ist der Identifizierungsgrad der einzelnen Teammitglieder mit dem Team? Gibt es Konsens über Teamziele oder sieht jedeR MitarbeiterIn nur seinen/ihren Aufgabenbereich? Inwieweit hat ein Teamentwicklungsprozess stattgefunden?

ZV können einen Teamentwicklungsprozess einleiten oder auch beschleunigen.

Hat sich eine Kommune zu Teamstrukturen entschlossen, sind ZV ein sehr geeignetes Führungsinstrument, da Selbstverantwortung und Selbststeuerung weitgehend ins Team delegiert werden können. Der ZV-Prozess deckt jedoch recht schnell Defizite im organisatorischen und strukturellen Bereich auf. Unklare Aufgabenabgrenzungen, Schnittstellenfragen, begrenzte Einflussmöglichkeiten der Teammitglieder und fehlende Kompetenzen werden deutlich – und zwar noch mehr als bei Einzelpersonen. Es ist hilfreich, wenn sich die Entscheiderebene vorher überlegt, inwieweit sie bereit ist, organisatorische oder strukturelle Konsequenzen zu ziehen und dies auch zu kommunizieren.

3.3 Freiwilligkeit oder Verbindlichkeit von Zielvereinbarungen

Ebenso sollte geklärt sein, wie freiwillig oder verpflichtend die Teilnahme an ZV für alle Beteiligten wird. Der Idealfall ist die Vereinbarung von Zielen aus Überzeugung, somit "freiwillig". Die verpflichtende Teilnahme (wie in Sindelfingen in den Führungsleitlinien festgelegt) bietet keine Garantie, dass ZV auch abgeschlossen bzw. eingehalten werden. Je mehr von außen Druck auf die Beteiligten ausgeübt wird, desto mehr Kontrollaufwand ist nötig, um die Durchführung zu überwachen. Ebenso muss die Qualität des Prozesses hinsichtlich Partnerschaftlichkeit und MitarbeiterInnenbeteiligung bei der Vereinbarung der Ziele sowie der Beurteilung der Zielerreichung überprüft werden.

Die Erfahrung hat gezeigt: - es führt kein Weg an einer intensiven Überzeugungsarbeit vorbei. ZV unter Zwang können sich zu einem reglementierenden und demotivierenden Instrument entwickeln, mit dem niemandem gedient ist.

3.4 Zielvereinbarungen flächendeckend oder in Teilbereichen

Bereits im ersten Leitfaden aus 2000 wurden die zu dieser Frage zu berücksichtigenden Faktoren genannt. Die neuen Praxiserfahrungen zeigen zudem, dass eine **flächendeckende Einführung** den Vorteil bietet, dass die Zeit der Projektdauer überschaubar bleibt. Dies fördert die Bereitschaft der Beteiligten, sich ernsthaft damit auseinander zu setzen.

Andererseits zwingt bei dieser Strategie das damit meist verbundene Tempo dazu, ZV auch in Bereichen anzuschließen, die „noch nicht so weit sind“. Das kann zu stark de-

motivierenden Wirkungen führen, insbesondere, wenn zuwenig Energie in die Prozessbegleitung in Form von Information, Qualifizierung, Beratung und Qualitätskontrolle investiert wird.

Ein **Vorgehen in Teilbereichen** und **–schritten** dauert länger und benötigt eine größere Ausdauer. Der Vorteil dieser Strategie besteht darin, dass alle Beteiligte mehr Zeit haben, um die erforderliche Vertrauenskultur zu entwickeln. Aber auch bei dieser Strategie ist ein konsequentes Vorgehen erforderlich, da sich ansonsten die Vorreiter leicht als Leidtragende fühlen können, wenn die „Verharrenden“ nicht nachziehen.

Ob ein flächendeckendes Vorgehen oder die Einführung in Teilbereichen gewählt wird, wird letztlich vom Stand der jeweiligen Vertrauenskultur vor Ort abhängen.



Werner Borcharding ist Stadtrat der Stadt Wolfsburg und zuständiger Verwaltungsvorstand für Team-Zielvereinbarungen.

Motor für die Verwaltungsreform

Welche Rolle spielen Zielvereinbarungen im Modernisierungsprozess der Stadt Wolfsburg?

Borcharding: Im Modernisierungsprozess konzentrieren wir uns zurzeit auf den Steuerungsprozess. Wir sind dabei, mit dem Strategischen Management ein System zur städtischen Gesamtsteuerung aufzubauen. Wir wollen die Verwaltung zukünftig ergebnisorientiert steuern und zugleich die Politik verstärkt in dieses Steuerungssystem einbinden. Das versuchen wir über verschiedene Zielebenen und Zielfelder zu erreichen. Dabei spielen Team-Zielvereinbarungen eine wichtige Rolle.

Können Sie das erläutern?

Welche Erfahrungen haben Sie dabei bisher gewonnen?

Borcharding: Wir befinden uns in der Schlussphase eines Pilotprojekts zur Einführung von Zielvereinbarungen in einzelnen Bereichen. Die Projektergebnisse stehen gegenwärtig auf dem Prüfstand. Dabei geht es darum, Schwachstellen auszumachen, Inhalte und Anforderungen zu präzisieren, bevor Zielvereinbarungen verbindlich als Steuerungsinstrument auf die gesamte Verwaltung übertragen werden. Nach Abschluss der Pilotphase soll die Team-Zielvereinbarung in einer Dienstvereinbarung für die Gesamtverwaltung geregelt werden. **Borcharding:** Team-Zielvereinbarungen sind zukünftig Teil unseres Steuerungsprozesses. Wir werden Kontrakte auf den oberen Führungsebenen abschließen, die auf den unteren Führungsebenen mit Hilfe von Zielvereinbarungen je nach Konkretisierungsgrad umzusetzen oder auszufüllen sind. Der Gestaltungsspielraum der Team-Zielvereinbarung hängt also von der jeweiligen Konkretisierung des übergeordneten Ziels ab.

Aber schon jetzt lassen sich erste Aussagen über die Tauglichkeit dieses Instruments für den Modernisierungsprozess treffen. Es hat sich aus unserer Sicht bestätigt, dass Zielvereinbarungen ein entscheidender Motor für die Verwaltungsreform sind. Wichtig und positiv war, dass die Teams in der Pilotphase freiwillig an Zielvereinbarungen mitwirken und alle Beteiligten sich in den Entscheidungsprozess einbringen konnten.

Das hat bei den Beschäftigten großes Interesse und Engagement geweckt, die Reformbemühungen mitzutragen.

Wie müssen Zielvereinbarungen ausgestaltet sein, um den Modernisierungsprozess zu fördern?

Borcherding: Für die dezentrale Ressourcenverantwortung als notwendige Voraussetzung für Zielvereinbarungen sind beispielsweise Delegationsprinzipien unbedingt erforderlich. Sonst könnten allzu leicht Widersprüche auftreten. Der gesamte Steuerungsprozess ist für alle Ebenen relevant; die Team-Zielvereinbarung wird in diesem Prozess inhaltlich entscheidend über die untere Führungsebene beeinflusst. Wichtig ist ebenfalls, strategische und operative Ziele nicht zu trennen, sondern insgesamt zu betrachten. Auch die Aufgaben an der Schnittstelle zum Bürger und zur Bürgerin müssen sehr konkret definiert werden. Hinzukommen muss die Überprüfung eines wirtschaftlichen Ressourceneinsatzes. Notwendig ist überdies ein funktionierendes Berichtswesen auf allen Ebenen der Verwaltung.

Aber auch andere Aspekte halte ich für zwingend. Für Zielvereinbarungen müssen die Mindestanforderungen beschrieben sein, die inhaltlich abgearbeitet werden sollen. Die Vereinbarungen sollten bestimmte Qualitätsansprüche erfüllen, vergleichbar und möglichst auf ein bestimmtes Produkt bezogen sein. Die Ziele und die Zielerreichung müssen dabei jeweils messbar sein. In einem regelmäßigen Turnus, der sich am Haushaltsjahr orientieren kann, sollten die Ziele fokussiert werden. Wichtig ist, dass hierbei Politik und Verwaltung eng zusammenarbeiten.

Gibt es aus Ihrer Sicht konkrete Voraussetzungen, an die der Erfolg dieses Instruments gebunden ist?

Borcherding: Man muss zunächst eine klare Vorstellung über die Gesamtsteuerung haben, wenn man mit Hilfe von Zielvereinbarungen die angestrebten Ergebnisse und Wirkungen stringent erreichen will. Und die Verwaltungsstruktur muss stimmen. Aus meiner Sicht sind Teamstrukturen erforderlich, sonst müsste man mit jedem Einzelnen Zielvereinbarungen aushandeln. Das ist in einer größeren Verwaltung nicht praktikabel. Es muss überdies eine gewisse Verwaltungskultur gegeben sein, die auf Kooperation setzt. Dazu gehören Leitlinien der Zusammenarbeit, die gemeinsam vom Verwaltungsmanagement und der Personalvertretung getragen werden.

In unserer Konzeptarbeitsgruppe zur Team-Zielvereinbarung waren alle Ebenen vertreten und wurden die verschiedensten Sichtweisen zusammengetragen. Dieses Verfahren war entscheidend für die Akzeptanz der Team-Zielvereinbarung und damit für den Erfolg des Pilotprojekts.

Zielvereinbarungen sollten vor allem motivationsfördernd sein. Die MitarbeiterInnen müssen von diesem Instrument überzeugt sein. Sie müssen die damit verbundenen Vorteile, dass sie beispielsweise ihre eigenen Vorstellungen mit einbringen können, für sich erkennen. Zielvereinbarungen verlangen jedoch auch den Führungskräften einiges ab. Sie müssen ein Gespür dafür entwickeln, wie die MitarbeiterInnen ihre Fähigkeiten am besten einsetzen können. Damit Zielvereinbarungen zu einem Motivationsfaktor im Modernisierungsprozess werden können, muss es allerdings auch klare Regeln geben, wie mit Zielvereinbarungen, aber auch mit Zielverfehlungen umgegangen wird. Aus meiner Sicht sollte das Nichterreichen von Zielen sanktionslos sein, aber es sollten gegensteuernde Maßnahmen über die vereinbarte Laufzeit vorgesehen werden.



Bernd Vöhringer ist Oberbürgermeister der Stadt Sindelfingen

Verhandeln, nicht diktieren!

Welche Ziele verbinden Sie mit dem Modernisierungsprozess der Stadt Sindelfingen? Und welche Rolle können Zielvereinbarungen dabei spielen?

Vöhringer: Unser Ziel ist es, die Verwaltung der Stadt Sindelfingen schlagkräftiger, effizienter und effektiver zu gestalten. Dabei spielen Zielvereinbarungen eine zentrale Rolle. Wir haben sie bereits im Februar 1998 eingeführt – und zwar vorwiegend als Personalführungsinstrument mit inhaltlichen Zielen. Damit haben wir bisher gute Erfahrungen gemacht. Wir möchten sie aber zukünftig im ganzen Hause anwenden – flächendeckend und für alle verbindlich.

Welche nächsten Schritte planen Sie?

Vöhringer: Mir kommt es darauf an, die Verwaltung auf der Basis sachlicher Grundlagen und gemeinsam mit den MitarbeiterInnen zu steuern. Verhandeln, nicht diktieren, ist mein Grundsatz. Ich bin seit einem Jahr im Amt des Oberbürgermeisters und möchte Zielvereinbarungen dazu nutzen, strategische Ziele zu verfolgen. Zielvereinbarungen spielen eine wichtige Rolle im Steuerungskreislauf. Die Führungskräfte sind bereits angehalten, Zielvereinbarungen abzuschließen. Ich selbst mache das auch, denn die Vorbildfunktion ist wichtig. Zurzeit werden Jahresgespräche mit den MitarbeiterInnen geführt.

Welche Schwierigkeiten und Stolpersteine sehen Sie auf diesem Weg?

Vöhringer: Die Ziele müssen quantitativ und qualitativ operationalisierbar sein. Hier gibt es bei uns noch einiges zu tun. Verfahren, wie wir zu Zielvereinbarungen gelangen, müssen möglichst einfach sein. Wichtig ist beispielsweise, das Formular, auf dem die Zielvereinbarungen festgehalten werden, möglichst verständlich zu gestalten. Es sollte nicht zu umfangreich und bis ins Letzte ausgefeilt sein, denn das schränkt die Möglichkeiten ein, klare und realistische Ziele zu formulieren.

„Rechnen“ sich Zielvereinbarungen überhaupt?

Vöhringer: Mittelfristig auf jeden Fall – auch wenn sich Zielvereinbarungsgespräche über Monate hinziehen, Qualifizierungen und Arbeitszeit erfordern.

Zunächst stärken sie die MitarbeiterInnenzufriedenheit und -motivation. Zielvereinbarungen sind eine objektive Grundlage, um die Leistung einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters beurteilen zu können. Und sich gemeinsam auf Ziele zu einigen, wird von den MitarbeiterInnen generell positiv gesehen. Die/der MitarbeiterIn weiß nun, nach welchen Kriterien sie/er bewertet wird. Auch die/der Vorgesetzte muss sich Gedanken machen, wo die/der einzelne MitarbeiterIn steht. Darüber hinaus können auf der Basis verbindlicher Zielvereinbarungen und eines intensivierten Reportings Regelkreisläufe zur Gesamtsteuerung angestoßen werden. Dies wiederum stärkt die Schlagkraft der Verwaltung.

An welche Voraussetzungen ist dies gebunden?

Vöhringer: Für besonders wichtig halte ich die Vorbildfunktion der oberen Ebene. Wenn hier mit dem Instrument „Zielvereinbarungen“ halbherzig verfahren wird, hat dies negative Folgen für den gesamten Steuerungsprozess. Notwendig ist zudem, bei den MitarbeiterInnen um Akzeptanz zu werben, damit sie die Entscheidung für Zielvereinbarungen mittragen. Sie müssen ausreichend informiert werden. In Arbeits- oder Projektgruppen sollten sie die Möglichkeit erhalten, das Verfahren mitzugestalten. Zielvereinbarungen sollten überdies ohne Zeitdruck und in einer entspannten Atmosphäre ausgehandelt werden. Ebenfalls von großer Bedeutung ist, dass Zielvereinbarungen verbindlich sind. Generell würde ich empfehlen, das ganze Verfahren nicht zu komplizieren, sondern Zielvereinbarungen einfach anzuwenden.

4 Wie werden Zielvereinbarungen eingeführt? (Erfolgsfaktoren und Stolpersteine)

4.1 Aus den Erfahrungen ergeben sich folgende Empfehlungen

- Nicht nur zu Beginn der Einführung, sondern während des gesamten Einführungsprozesses ist ein **klares Bekenntnis der Verwaltungsspitze zu Zielvereinbarungen** als Teil der Verwaltungsreform **von essentieller Bedeutung**. Der Wille, Zielvereinbarungen einzuführen, muss glaubwürdig vermittelt werden. Dazu gehört auch die Bereitschaft, Ängste und Bedenken aufzunehmen und zu bearbeiten. Regelmäßige deutliche Zeichen, etwa über eine hausinterne Öffentlichkeitsarbeit, unterstützen dabei wirkungsvoll. So hat sich beispielsweise in Wolfsburg ein Vorstandsmitglied das Projekt persönlich „auf die Fahnen“ geschrieben. Dies sichert nicht nur den Informationsfluss zwischen interner Projektleitung und Verwaltungsspitze, sondern dokumentiert auch die Ernsthaftigkeit.
- ZV bauen auf einem neuen Führungsverständnis auf. Es empfiehlt sich, dass sich die Verwaltung z.B. auf ein Führungskräfteleitbild verständigt. MitarbeiterInnengespräche, Führungskräfte- sowie auch Beschäftigtenqualifizierung sind wichtige Anhaltspunkte für den Entwicklungsstand dieses neuen Verständnisses.⁷

Ein Garant für eine tatsächlich gelebte Kulturveränderung können die o.g. Punkte natürlich nicht sein.

- Dem Wollen, Können und Dürfen der Beteiligten sind als erfolgskritische Rahmenbedingungen bereits im Vorfeld der Einführung ein hohes Maß an Aufmerksamkeit zu schenken.
 - Zwingende Voraussetzung ist die Bereitschaft der Führungskräfte und MitarbeiterInnen, Verantwortung abzugeben bzw. zu übernehmen (**Wollen**). Damit verbunden ist die Chance, sich zu entlasten, bzw. eigenverantwortlicher zu arbeiten. Das will allerdings gelernt sein! So wurden beispielsweise in Wolfsburg seit 2000 u.a. als Personalentwicklungsmaßnahme für die Abteilungsleitungen 6 Lernteams eingerichtet.
 - Alle Qualifikationen und Kompetenzen zur Durchführung der Verhandlung müssen vorliegen (**Können**). Dazu gehören u.a. Moderations- und Gesprächsführungskompetenzen. Zudem sollte allen Beteiligten bei der Einführung von ZV die

⁷ Vgl. der Leitfaden „Wege zu einer neuen Führungskultur – Umsetzungsprobleme und Lösungsansätze“ des Netzwerk-knotens „Kulturwandel durch Führungskräfteentwicklung“ sowie der Leitfaden „Kulturveränderung durch Beschäftigtenbeteiligung – Leitfaden und Praxisbeispiele“

notwendige Zeit eingeräumt werden, um sich entsprechend zu qualifizieren. Im Rahmen der Teambildung wurden und werden in Wolfsburg nicht nur allgemeine Qualifizierungsmaßnahmen für alle MitarbeiterInnen angeboten, wie z.B. „Sicher und erfolgreich verhandeln“, „Vernetztes Denken“, „Problemlösestrategien“ oder „Kommunikation“, sondern auch spezielle Angebote zur Teamentwicklung. Interne TeamberaterInnen stehen grundsätzlich allen Teams als ModeratorInnen zur Verfügung.

- In der Einführungsphase ist es wichtig, dass die Verwaltungsspitze den Akteuren ausreichenden Freiraum zum Experimentieren und Ausprobieren von ZV und den damit einhergehenden Veränderungen der Spielräume zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn oder Team einräumt. Dazu gehört auch das Recht, Entscheidungskompetenzen zu verändern (z.B. Unterschriftsermächtigungen, Arbeitszeitregelungen, Ressourcen, Budgetverantwortung) (**Dürfen**).

Nur wo Ansätze einer Vertrauenskultur vorhanden sind, werden Zielvereinbarungen greifen können.

Darin sieht die Gemeinde Eppelborn das Geheimnis ihres Erfolges. Ein Vertrauensvorschuss von beiden Seiten ist die Voraussetzung dafür, dass sich die Beteiligten überhaupt auf einen Prozess einlassen, der ihnen die Gelegenheit gibt, positive Erfahrungen zu sammeln! Ist dies nicht der Fall, muss in viel höherem Maße Energie in die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen gesteckt werden (z.B. Vorbereitungszeit, externe Unterstützung, ausreichend Zeit zwischen den Workshop-Terminen).

- Produktbeschreibungen bieten eine gute Basis für Zielvereinbarungen. Insbesondere bei flächendeckender Umsetzung von Zielvereinbarungen sind sie als Bindeglied zur Kosten- und Leistungsrechnung und zum Produkthaushalt unerlässlich, auch um Planungssicherheit bezüglich der Ressourcen zu erlangen.
- Die Bestimmung geeigneter Kennzahlen als Controllinggrundlage für die Zielerreichung ist ein notwendiger, wenn auch häufig ungeliebter Teil im Aushandlungsprozess. Daten sind zwar meist bereits vorhanden, diese sind aber zur ergebnisorientierten Steuerung und damit zur Abbildung der Zielerreichung vielfach nicht geeignet. In allen beteiligten Kommunen wurde daher in den erstmals abgeschlossenen ZV u.a. die Erstellung einer geeigneten Datenlage vereinbart. Damit können in der Folgeperiode die inhaltlichen Ziele stärker in den Vordergrund rücken.

➤ Werden ZV mit mehreren MitarbeiterInnen durchgeführt, muss geklärt sein, wer zum Team gehört. Diese Feststellung hört sich lapidar an. Die Erfahrung in Wolfsburg hat jedoch gezeigt, dass gerade in „untypischen“ Bereichen der Verwaltung, wie z.B. der Musikschule, die Frage, wer Teammitglied mit welchen Konsequenzen ist, bisher nicht ausreichend beantwortet worden war. Wie Teilzeitkräfte mit nur wenigen Wochenstunden Unterrichtszeit in den ZV-Prozess adäquat einzubinden sind, war zwar bereits theoretisch im Konzept geklärt. Vor Ort musste dennoch für Akzeptanz geworben werden, bis ein für alle tragfähiges Verfahren gefunden wurde.

4.2 Die einzelnen Schritte im Einführungsprozess

4.2.1 Auftrag der Verwaltungsspitze

Von Vorteil ist es, wenn die Notwendigkeit von ZV aus der inneren Logik der bereits eingeführten Reformelemente deutlich wird, wie z.B. Leitbild, Führungsleitlinien, Teamarbeit, Mitarbeitergespräche, Produktbeschreibungen, Projektmanagementstandards u.ä. Eine Auseinandersetzung mit der Thematik in der Verwaltungsspitze kann z.B. im Rahmen einer Klausurtagung erfolgen, mit dem Ergebnis eines deutlichen Bekenntnisses zu Zielvereinbarungen (Sindelfingen).

Vor der Entscheidung, ob und in welcher Form eine externe Unterstützung erfolgen soll, sind die entsprechenden Fragestellungen und Entscheidungskriterien zu berücksichtigen.⁸

Eine Projektorganisation mit entsprechenden Projektstrukturen (wie beispielsweise Projektleitung, Konzeptgruppe, ggf. Projektsteuerungsgruppe als Entscheidungsgremium und deren Einsetzung durch die Verwaltungsführung) ist hilfreich, um Verbindlichkeit, Transparenz und die Qualität der Vereinbarungsprozesse sicherzustellen. Die Einbindung der Verwaltungsspitze in das Steuerungsgremium bietet sich an. Damit wird einerseits der Informationsfluss sichergestellt, andererseits die Ernsthaftigkeit des Umsetzungswillens verdeutlicht.

⁸ siehe hierzu KGSt-Bericht „Externe Organisationsberatung“ Nr. 3/1994

4.2.2 Konzepterarbeitung

Unter der Erarbeitung eines Konzeptes wird sowohl die inhaltliche Anpassung des Leitfadens an die örtlichen Besonderheiten, als auch die Ausarbeitung eines Einführungskonzeptes verstanden.

4.2.2.1 Beteiligte Personen

Bei der Anpassung des Leitfadens, aber auch bei der Ausarbeitung eines Einführungskonzepts sind möglichst folgende Personengruppen zu beteiligen:

- VertreterInnen aller beteiligten Ebenen
- Interessenvertretungen: Personalrat, Frauen-/Gleichstellungsbeauftragte, Vertrauensperson der Schwerbehinderten
- Personal- /OrganisationsentwicklerIn
- ModeratorIn für die Arbeitsgruppe (mit entsprechender methodischer Kompetenz)
- ggf. externe Beratung (Verantwortlichkeiten und Rollen klären)

Auch wenn diese **Konzeptarbeitsgruppe** auf den ersten Blick viele – insbesondere zeitliche - Ressourcen bindet, ist diese Zeit gut investiert. Mit ihr lässt sich sicherstellen, dass das Konzept den Realitäten und Besonderheiten der eigenen Organisation entspricht und die Bedürfnisse, Bedenken und Erwartungen aller beteiligten Ebenen berücksichtigt werden können. Außerdem lassen sich bereits im Vorfeld für viele Fragen Antworten finden, wenn die Akteure an einem Tisch sitzen.

Je größer die Verwaltung ist und je breiter ZV eingeführt werden, desto wichtiger ist es, auf möglichst vielen Ebenen Promotoren zu finden, die vom Konzept überzeugt sind und es auch in die Verwaltung hinein vertreten.

4.2.2.2 Elemente eines Konzeptes

Zusätzlich zu den 7 Elementen einer Zielvereinbarung :

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Ausgangslage,- beteiligte Personen,- Maßnahmen,- Ergebnisbewertung | <ul style="list-style-type: none">- Gegenstand der Zielvereinbarung,- Zeitrahmen,- Messung des Zielerreichungsgrades, |
|---|---|

sollten im Konzept zu folgenden Punkten Aussagen getroffen werden:

- Was möchte die Gesamtverwaltung mit Zielvereinbarungen erreichen?
- Welche **Erwartungen und Chancen** sind auch für die MitarbeiterInnen damit verbunden?
- Wie sehen die **Grundsatzentscheidungen** aus? (vgl. Punkt 3):
 - Wer schließt mit wem ZV ab, d.h. für welche Ebenen gelten ZV?
 - Sind Projekte, Produkte oder einzelne Aufgaben die Bezugsgrößen für die Inhalte von ZV?
 - Werden ZV mit Einzelnen oder mit Teams abgeschlossen?
 - Werden ZV in Zukunft flächendeckend oder nur in Teilbereichen zur Anwendung kommen?
 - Ist die Anwendung von ZV für die Beteiligten verpflichtend oder freiwillig?
- Wie soll der **Einführungsprozess** gestaltet sein?

Es empfiehlt sich der Einstieg über Pilotbereiche. Die Auswahl erfolgt dabei über vorab festgelegte Kriterien z.B. Freiwilligkeit, Teilnahme der Führungskräfte an Qualifizierungsmaßnahmen, Erfahrung mit der Durchführung von Mitarbeitergesprächen, ggf. durchgeführte Teamentwicklungsprozesse. Denkbare Kriterien sind außerdem auch übergeordnete Zusammenhänge wie Einbindung in andere Projekte und Reformelemente (Kontraktmanagement, Strategisches Management) etc.

Grundsätzlich ist bei der Auswahl zu beachten: Der Einführungsprozess sollte die Möglichkeit zu Erfolgserlebnissen bieten. Je positiver die Erfahrungen in den Piloten sind, desto mehr Befürworter finden sich, die die Gesamtstimmung positiv beeinflussen. An-

dererseits sollten auch Pilotbereiche ausgewählt werden, in denen kritische Erfahrungen zu erwarten sind. Diese Erfahrungen werden benötigt, um nach der ersten Einführungsphase ein eventuell nochmals angepasstes für alle tragfähiges Konzept zu erarbeiten.

- Wie sehen die **Verantwortlichkeiten** und **Rollen** insbesondere bei Teamzielvereinbarungen aus (Führungskraft, TeamsprecherIn, TeamleiterIn, MitarbeiterIn, ModeratorIn)?

Besonders bei größeren Teams hat sich die Wahl eines Teamsprechers/einer Teamsprecherin bewährt, der/die nicht nur für die interne Kommunikation und Koordination zuständig ist, sondern auch inhaltliche Abstimmungsprozesse vereinfachen kann.

- Wie sehen die **einzelnen Arbeitsschritte im Zielvereinbarungsprozess** aus? (Inhalte, Methodik, Beteiligte, zeitlicher Ablauf, Vor- und Zuarbeiten etc.)

Werden ZV in übergeordnete Steuerungssysteme wie z.B. Kontraktmanagement oder Strategisches Management (Wolfsburg) eingebunden, ist es unbedingt notwendig, bereits im Konzept die einzelnen Schritte zumindest grob zu benennen und aufeinander abzustimmen. Gewarnt sei hier allerdings vor dem Anspruch auf Vollständigkeit.

So wurden in Wolfsburg nach anfänglichen Versuchen, alles in einen durchgängigen Steuerungsablauf einzubinden, angesichts der Komplexität und Theorielastigkeit die beiden Projekte „Zielvereinbarungen“ und „Strategisches Management“ weitgehend entkoppelt. Ein Abgleich und Zusammenwachsen der Instrumente erfolgt nun in der Auswertungsphase auf der Grundlage vorhandener Erfahrungen.

- Was passiert in **Konfliktfällen**?

Hier bietet sich ein „Vermittlungsverfahren“ bzw. eine „Vermittlungsstelle“ an. Diese Lösung ermöglicht es allen Beteiligten, unter Zuhilfenahme einer dritten Position mögliche Konflikte zu bearbeiten. Außerdem hat ein solch geregeltes Verfahren den Effekt, die Ernsthaftigkeit von ZV zu unterstreichen.

- Was passiert bei **Zielabweichungen**?

Die Feststellung, dass bei Zielunterschreitung keine negativen Sanktionen im Sinne dienstrechtlicher Konsequenzen möglich sind, sollte unbedingt getroffen werden. Damit kann deutlich gemacht werden, dass Zielvereinbarungen Planungen für eine qualitative und quantitative Produktsteuerung darstellen, bei Abweichungen Analysen zur zukünftigen Verbesserung vorgesehen sind und nicht Schuldige für die Abweichungen gesucht werden. Das Denken in Qualität und nicht in Bestrafungsmöglichkeiten ist maßgebend für Zielvereinbarungen. Eine Aussage zum Fall der Zielüberschreitung zu treffen, hat sich als sehr schwierig erwiesen, da direkte finanzielle Zuwendungen ausge-

geschlossen sind. Allgemeinere Formulierungen („...sollten Anlass für eine Belohnung sein...“) haben eher symbolischen Charakter. Hier sind für die Ausgestaltung Kreativität und Fantasie gefragt.⁹

➤ Was passiert bei gravierenden **Veränderungen der Rahmenbedingungen**?

Praktiziert werden folgende Wege:

- Erarbeiten einer neuen Zielvereinbarung
- Neue Schwerpunktsetzung bei bestehenden ZV
- keine Veränderung der vereinbarten Ziele, aber detaillierte Dokumentation der veränderten Rahmenbedingungen

➤ Wie wird sichergestellt, dass **über die Einführungsphase** hinaus Zielvereinbarungen durchgeführt werden?

Um die Nachhaltigkeit sicher zu stellen, muss geklärt sein, wer für ein späteres Controlling mit welchen Kompetenzen zuständig ist. Es bedarf einer Stelle, die zumindest in der ersten Zeit nach der Einführung als „Anwalt der Sache“ sowohl darauf achtet, dass ZV abgeschlossen werden, als auch auf die Prozessqualität. Da ZV jedoch einen Lernprozess darstellen, brauchen alle Beteiligten dafür einen langen Atem.

4.2.3 Informationspolitik

Die grundsätzliche Bedeutung einer guten Informationspolitik ist unbestritten. Ziel sollte sein, möglichst alle Beschäftigten zu informieren. Wo dies aufgrund der Größenordnung der Kommune nicht durchführbar ist, sollten zumindest die unmittelbar Betroffenen (z.B. im Rahmen eines Pilotprojektes) informiert werden.

Für Basisinformationen bietet es sich z.B. an, eine/n VertreterIn aus einer Kommune, die bereits Erfahrungen mit ZV gesammelt hat, für einen persönlichen Praxisbericht einzuladen. Auch ein externer Berater kann hierfür engagiert werden.

Die Gemeinde Eppelborn hatte beispielsweise zur Einführung von Zielvereinbarungen eine Projektgruppe gebildet, die sich an der Ausarbeitung des Zielplanungsbogens beteiligte. Die Mitglieder der Projektgruppe, die Führungskräfte und die sonstigen MitarbeiterInnen der Verwaltung wurden durch externe Berater geschult, beraten und unterstützt.

Eine kontinuierliche Information der MitarbeiterInnen über den Fortgang des Projektes ist wichtig. Je nach Größe der Verwaltung und technischen Möglichkeiten sind Informa-

⁹ zu diesem Thema siehe auch: Tondorf, Karin/ Bahn Müller, Reinhard/ Klages, Helmut: Steuerung durch Zielvereinbarungen: Anwendungspraxis, Probleme, Gestaltungsüberlegungen, Berlin 2002

tionsveranstaltungen, Berichte in bestehenden MitarbeiterInnenzeitschriften, Intranet, Flugblätter etc. denkbar.¹⁰

Eine systematische Öffentlichkeitsarbeit ist Teil der Prozessbegleitung und trägt zur Transparenz und Glaubwürdigkeit des Gesamtprojektes bei. Je schneller und umfassender ZV in der Gesamtverwaltung eingeführt werden sollen, desto wichtiger sind begleitende Maßnahmen, die Beteiligungsmöglichkeiten bieten und Transparenz schaffen.

4.2.4 Schulung/Qualifizierung

Die Hauptakteure müssen zwingend auf den Zielvereinbarungsprozess vorbereitet werden - am besten Führungskräfte und MitarbeiterInnen getrennt. Beide Personengruppen gehen mit unterschiedlichen Rollen, Erwartungen und Anforderungen in den ZV-Prozess hinein. Die daraus entstehenden Unsicherheiten und auch Ängste werden von den Beteiligten leichter geäußert, wenn alle die gleiche Rolle spielen. Bei getrennter Vorbereitung besteht die Möglichkeit, diese Bedenken kennen zu lernen und ihnen wirksam zu begegnen. Bei gemeinsamer Vorbereitung kann aus Scheu einiges unausgesprochen bleiben und später bei der Umsetzung zum Hemmschuh werden.

Nicht nur die Sinnhaftigkeit von ZV im Gesamtkontext, sondern auch der mögliche persönliche Nutzen muss den Beteiligten im Rahmen einer Schulung vermittelt werden. Die Spielregeln und der Ablauf sind zu erläutern und das Formulieren von operationalisierbaren, realistischen Zielen muss geübt werden. Erwartungen und Befürchtungen ist Raum zu geben, sonst können Widerstände leicht zu Blockaden werden.

Je stärker ZV als Steuerungsinstrument in das Gesamtsystem eingebunden werden sollen und damit die Frage der Freiwilligkeit eher in den Hintergrund gerät, desto wichtiger ist die Schulung der MitarbeiterInnen. Die Ausgangslage von Führungskraft und MitarbeiterIn wird häufig als ungleich empfunden. Werden nun Führungskräfte als Verantwortliche intensiver geschult, nährt dies die Befürchtung, es werde kein fairer Aushandlungsprozess „auf gleicher Augenhöhe“, sondern eine Vorgabe von oben stattfinden. Deshalb ist das deutlich formulierte und auch in Schulungen für MitarbeiterInnen erlebbare Interesse am Ausgleich dieser Ausgangssituation besonders wichtig.

Durchführung von ZV-Workshops

Wo Zielvereinbarungen zwischen einer Führungskraft und mehreren MitarbeiterInnen abgeschlossen werden, bietet sich für den Aushandlungsprozess die Durchführung eines oder mehrerer Workshops an. Wolfsburg hat einen grob standardisierten Workshop-Ablauf entwickelt, der sowohl für die ModeratorInnen als auch für die anderen Be-

¹⁰ beispielhaft der Sindelfinger Flyer Führungsleitlinien oder die Infoschreiben aus Wolfsburg auf der CD

teiligten als Hilfestellung und Orientierung gedacht ist. Die bisherige Erfahrung hat gezeigt, dass der Zeitaufwand von 3 Workshops à 4 Stunden angemessen ist. Ein zeitlicher Abstand zwischen den einzelnen Workshops von mehreren Tagen bis Wochen hat sich bewährt. Zum einen, weil von den Beteiligten meist „Hausarbeiten“ zu erledigen sind, zum anderen, weil die Möglichkeit, die bisherigen Ergebnisse nochmals zu überdenken und auf den inneren Prüfstand zu stellen, für das Commitment sehr wichtig ist.

Eine **Moderation** wird dabei von den Beteiligten im allgemeinen als hilfreich erlebt. Die neutrale Rolle der Moderation bedeutet, dass sie kein Interesse an den vereinbarten Inhalten hat, sondern nur für die Ausgestaltung des Prozesses verantwortlich ist. Übernimmt diese Rolle einer der Beteiligten, z.B. die Führungskraft, kann es zu Rollenkonflikten, aber auch zu Akzeptanzproblemen kommen. Auch hier zeigt sich die Notwendigkeit einer bereits gelebten Vertrauenskultur.

Die Entscheidung, ob und von wem der ZV-Prozess moderiert wird, hängt von mehreren Punkten ab, nicht zuletzt ist es auch eine Ressourcenfrage. Eine externe Moderation wird meist nur in der Einführungsphase finanzierbar sein. Stehen interne ModeratorenInnen zur Verfügung, ist auch deren Einsatz häufig nur begrenzt möglich.

Während des 1. Zyklus der Netzwerkarbeit „Kommunen der Zukunft“ tauschten die Stadt Sindelfingen und die Gemeinde Eppelborn gegenseitig Moderatoren zur Einführung von Zielvereinbarungen (sogenannte „Tandems“) aus.

4.2.5 Auswertung der Pilot-/Einstiegsphase

Eine systematische Auswertung der Erfahrungen in den Pilotbereichen ermöglicht die Anpassung des Konzeptes vor dem allgemeingültigen Inkraftsetzen. Einige Fragen erlangen erfahrungsgemäß in der Praxis mehr Bedeutung als gedacht, andere gestalten sich ganz unkompliziert.

Es erhöht die Glaubwürdigkeit des Beteiligungscharakters, wenn Erfahrungen und Meinungen der Beteiligten abgefragt und eingearbeitet werden. Die Akzeptanz innerhalb der Gesamtverwaltung kann dadurch zusätzlich erhöht werden.

Die Schnittstellen zu weiteren Elementen der Verwaltungsreform können nach einem ersten Praxistest noch klarer formuliert und bearbeitet werden. So stellt z.B. die Verknüpfung zu einem Strategischen Management nicht nur inhaltliche sondern auch ablauftechnische Anforderungen an die Verfahren. Die Chance nachzubessern, sollte auf jeden Fall genutzt werden.

Inkraftsetzen des endgültigen Konzeptes

Bei der endgültigen Einführung von Zielvereinbarungen empfiehlt es sich, eine Dienstvereinbarung abzuschließen. Dies ist schon für die Einführungsphase möglich, wie beispielsweise beim Kreis Lippe geschehen¹¹. So wird eine höhere Verbindlichkeit, sowie mehr Klarheit und Sicherheit für die Beschäftigten erreicht.

Auch unter diesem Aspekt ist eine Einbindung des Personalrates von Beginn an sehr empfehlenswert und hat sich in der Praxis der beteiligten Kommunen am Netzwerknoten bewährt.

¹¹ Die Dienstvereinbarung ist als Anlage auf der CD enthalten.



Siegbert Gerke ist Personalrat der Stadt Sindelfingen

Mit offenen Karten spielen

Was hat Sie als Personalrat dazu veranlasst, der Einführung von Zielvereinbarungen zuzustimmen?

Gerke: 1996 hatte eine bereichs- und hierarchieübergreifende Gruppe von MitarbeiterInnen bei der Stadt Sindelfingen Führungsleitlinien ausgearbeitet. Diese gaben den Anstoß für eine Diskussion über neue Steuerungsinstrumente. Zielvorgaben oder Zielvereinbarungen? lautete damals die Frage. Im Ergebnis war man sich darüber einig, Zielvereinbarungen einzuführen – und zwar flächendeckend. Dies ist allerdings nie passiert, lediglich einige Bereiche haben Zielvereinbarungen abgeschlossen. Wir vom Personalrat haben aber die Chance schnell erkannt, durch dieses Instrument einen anderen Umgang der Führungskräfte mit den MitarbeiterInnen herbeizuführen.

Woran scheiterte die flächendeckende Einführung von Zielvereinbarungen?

Gerke: Die Verwaltung stand zum damaligen Zeitpunkt unter starkem Druck, den Haushalt zu konsolidieren. Es wurden viele Dinge in Angriff genommen, aber nicht konsequent zu Ende geführt. Das betraf auch die Einführung von Zielvereinbarungen. Dabei hatten wir kaum Akzeptanzprobleme bei den MitarbeiterInnen. Vielmehr bereiteten die Führungskräfte Probleme. Viele hatten offenkundig Angst vor einem Machtverlust oder davor, weggedrängt zu werden. Bis heute erleben wir immer wieder, dass sich Einzelne äußerst schwer damit tun, wenn die MitarbeiterInnen stärker selbst entscheiden können, welche Aufgaben sie wie wahrnehmen möchten. In konkreten Streitfällen sind es immer wieder folgende Schwierigkeiten, mit denen die MitarbeiterInnen konfrontiert werden: Sie werden von ihren Vorgesetzten nicht oder unzureichend informiert und es gibt keine Diskussion. Dies trifft vor allem dann zu, wenn kein Geld da ist und Stellen abgebaut werden müssen. Die Folge ist: Viele Verbesserungsvorschläge landen im Papierkorb.

Wie hat sich der Personalrat dabei verhalten?

Gerke: Wir haben darauf gedrängt, die ganze Situation einmal näher zu beleuchten, vorläufig Bilanz zu ziehen und die Ursachen für die nur punktuelle Einführung von Zielvereinbarungen zu ermitteln.

In der Projektgruppe „Neues Steuerungsmodell“ haben wir uns dann dazu entschlossen, Zielvereinbarungen projektbezogen einzuführen. Dabei haben wir uns drei Bereiche herausgesucht, die auch unterschiedliche Hierarchieebenen abdecken. Beim Standesamt kam es uns darauf an, bezogen auf eine konkrete Aufgabe den Zielvereinbarungsprozess zwischen Abteilungsleiter und Sachbearbeiter genauer zu vereinbaren. Im Amt für Finanzen und Controlling nehmen wir in einem abgegrenzten Bereich den Abschluss von Zielvereinbarungen zwischen Amtsleiter und Abteilungsleiter in den Blick. Ein drittes Projekt befasst sich mit dem Zielfindungsprozess im technischen Dezernat. Wir gehen also unmittelbar praktisch vor, um auf diese Weise den MitarbeiterInnen zu vermitteln, dass Zielvereinbarungen Sinn machen und funktionieren.

Zu welchen Erkenntnissen sind Sie bisher gelangt?

Gerke: Entscheidend für den Erfolg von Zielvereinbarungen ist, ob die oberste Führungsspitze – Bürgermeister und Dezernent – mitmacht und Vorbild ist. Notwendig ist auch, die Politik stärker in den Zielfindungsprozess einzubinden. Ich sage dies ganz bewusst auch vor dem Hintergrund des Einbruchs bei der Gewerbesteuer. Das Problem ist, wenn man nicht weiß, was politisch gewollt oder verantwortet wird, kann man auch keine Zielvereinbarungen abschließen. Wenn der Gemeinderat sich etwa weigert, Sparvorschläge zu unterbreiten, läuft die Verwaltung Gefahr, an den falschen Stellen oder politisch unbeabsichtigt Aufgaben und Mittel zu kürzen. Ohne Kontrakt zwischen Politik und Verwaltung wird das Prinzip vom Vorrang der Politik auf den Kopf gestellt.

Gibt es andernorts Erfahrungen, auf die Sie zurückgreifen können?

Gerke: Leider noch nicht. Allerdings werden im Netzwerk „Kommunen der Zukunft“ zum Beispiel neue Ansätze für Kontrakte zwischen Politik und Verwaltung entwickelt. Jedenfalls macht man es sich in der Politik zu einfach, es allein der Verwaltung zu überlassen, Leitbilder, die die Stadt nach außen hin kommuniziert, lediglich herunterzubrechen. Sie sind bei uns gerade mal ein Wunschkatalog, mehr nicht. Der Gemeinderat muss vielmehr politische Leitlinien vorgeben, die dann von der Verwaltung umgesetzt werden können.

Wovon ist der Erfolg von Zielvereinbarungen aus Ihrer Sicht noch abhängig?

Gerke: Von guten Beispielen. Denn nur, wenn es wirklich Sinn macht, mit Zielvereinbarungen zu arbeiten, können die MitarbeiterInnen von dem Instrument überzeugt werden. Das verlangt allerdings, mit offenen Karten zu spielen. Die Ergebnisse müssen offen ausgewertet, der Fortgang muss von allen Beteiligten kontinuierlich geprüft werden. Im Prinzip geht es darum, ständig an Zielvereinbarungen weiterzuarbeiten.

Aber auch das halte ich für äußerst wichtig: Der Weg, Zielvereinbarungen einzuführen, darf nicht nur von oben nach unten verlaufen, sondern auch umgekehrt: von unten nach oben. Die MitarbeiterInnen müssen die Möglichkeit haben, mit ihrem Vorgesetzten zu verhandeln. Sie suchen eine sachliche Grundlage für die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten. Diese sollten sie auch einfordern können.



Hans-Jürgen Scherer ist Personalrat der Gemeinde Eppelborn im Saarland

Sämtliche Daten offen legen

Welche Rolle spielen Zielvereinbarungen in der Gemeinde Eppelborn und welche konkreten Ziele verbinden Sie damit?

Scherer: Wir wollen mit ihrer Hilfe den Modernisierungsprozess der Gemeindeverwaltung unterstützen und sie mitarbeiterInnen- und bürgerInnenorientierter gestalten. Wir beabsichtigen nicht, Zielvereinbarungen flächendeckend einzuführen. Das wäre für eine Gemeindeverwaltung, wie wir es sind, viel zu aufwändig. Wir haben vielmehr vor, mit Zielvereinbarungen gezielt einzelne Projekte voranzutreiben. Gestartet sind wir mit drei Pilotprojekten. Wir wollten im Bereich des Hellbergbads, bei standesamtlichen Trauungen und im Rahmen der Förderprogramme der Gemeinde Eppelborn eine stärkere MitarbeiterInnen- und KundInnenorientierung erreichen. Daran schlossen sich dann Projekte zur Einführung des Öko-Audits und im Bereich der Personalentwicklung an.

Sind Sie Ihren Zielen durch das neue Steuerungsinstrument näher gekommen?

Scherer: Bei den Beschäftigten mussten wir schon einiges tun, um sie für unser Konzept von mitarbeiterorientierten Zielvereinbarungen zu begeistern. Wir haben dazu hausintern auf breiter Basis informiert und eine verwaltungsübergreifende Projektgruppe eingerichtet. Bei den Projekten haben wir uns dann viel Zeit genommen, um erst mal jeweils die Ausgangslage zu definieren. Denn für die MitarbeiterInnen ist sehr wichtig, dass die Ausgangsbedingungen klar umrissen sind und dass dennoch ausreichend Spielraum vorhanden ist, um eindeutige Ziele zu verabreden, die auch erreicht werden können.

Welche konkreten Folgen haben Zielvereinbarungen für das Verwaltungshandeln gehabt?

Scherer: Zielvereinbarungen, MitarbeiterInnen- und KundInnenorientierung sind inzwischen fester Bestandteil der Qualitätsgrundsätze in der Gemeinde Eppelborn. Wir haben die MitarbeiterInnen der Pilot-Projekte befragt, wie sich durch Zielvereinbarungen ihre Arbeitssituation verändert hat. Dabei erhielten wir überraschend positive Ergebnisse. Durch dieses Steuerungsinstrument haben sich demnach besonders die Zufrieden-

heit der MitarbeiterInnen, ihr Informationsaustausch untereinander und die Arbeitsabläufe verbessert.

Das trifft auch auf unseren anderen großen Anspruch zu, durch Zielvereinbarungen die KundInnen- beziehungsweise BürgerInnenorientierung zu fördern. Unsere Absicht war, dass der Bürger von schnelleren und klareren Abläufen profitiert. Auf seine Wünsche sollte unbürokratisch eingegangen und seine Anregungen sollten ernst genommen werden. Auch hierbei sind wir einen großen Schritt vorangekommen, wie Kundenbefragungen im Bereich des Hellbergbads und unter den Antragstellern für die Förderprogramme bestätigen. Viele BürgerInnen haben sich für die zügige Abwicklung bedankt.

Und nicht zuletzt hat sich die Führungskultur auf allen Hierarchieebenen verbessert. Zwischen Personalrat und Verwaltungsführung ist ein Vertrauensverhältnis entstanden.

Womit hängt aus Ihrer Sicht der Erfolg von Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument zusammen?

Scherer: Zielvereinbarungen werden nicht im luftleeren Raum, sondern auf der Basis von definierten Ausgangsbedingungen ausgehandelt. Dazu gehören auch haushaltspolitische Entscheidungen. Allerdings setzt das voraus, dass sämtliche Daten offen gelegt werden, die zur Klärung der Ausgangssituation beitragen können. Diese Transparenz ist unbedingt notwendig. Grundlage ist eine Vertrauensbasis unter den an Zielvereinbarungen beteiligten Personen. Vertrauensbildende Maßnahmen, Workshops und Schulungen können es erleichtern, eine solche Basis zu erreichen. Die MitarbeiterInnen sollten die Möglichkeit haben, sich freiwillig an Zielvereinbarungen zu beteiligen.

Zielvereinbarungen sind außerdem an einen bestimmten Modernisierungsstand in der Verwaltung geknüpft. Vor allem muss die Bereitschaft bestehen, alle daran Beteiligten dafür ausreichend zu qualifizieren. Sie müssen ebenfalls ausreichend Zeit erhalten, um sich ihre Grundlagen zu erarbeiten.

Ursprünglich hatten wir für die Ermittlung der Ausgangssituation eines Projekts ein bis zwei Arbeitsstunden erwogen. Heute wissen wir: Es sind mindestens sechs Stunden notwendig. Diese Sorgfalt und Zeitintensität zahlt sich allerdings aus. Denn Maßnahmenkataloge und Zuständigkeiten können auf dieser Basis gründlicher erarbeitet und reibungsloser umgesetzt werden.

Letztlich ist es auch wichtig, dass in der Verwaltungsspitze jemand Zielvereinbarungen vorantreibt – jemand, der dieses Steuerungsinstrument als wichtige Chance begreift und alle Beteiligten in diesen Prozess immer wieder mit einbindet.

4.3 Zielvereinbarungen im Personalentwicklungs-Zusammenhang

Alle beteiligten Kommunen haben im Zuge der Einführung von ZV begleitende Personalentwicklungsinstrumente (z.B. Qualifizierung, Teamentwicklung, Workshops, Projektmanagement) eingesetzt. Es schien und scheint erforderlich, ZV daraufhin zu überprüfen, wie sie sich zu den Zielen und Inhalten insbesondere zweier zentraler Personalentwicklungsinstrumente verhalten: dem MitarbeiterInnengespräch sowie der Beurteilung.

➤ Zielvereinbarungen und MitarbeiterInnengespräche (MAG)

MitarbeiterInnengespräche (MAG) – häufig auch als Mitarbeiter-Vor-gesetzten-Gespräch (MAVG) bezeichnet, sollen in erster Linie eine Verbesserung der Zusammenarbeit sowie eine Förderung der persönlichen Entwicklung der MitarbeiterInnen erreichen. Das Konzept der KGSt zum Mitarbeitergespräch¹² sieht vor, auch ein „Zielvereinbarungsgespräch“ über die Arbeitsinhalte vorzunehmen. In der kommunalen Praxis werden jedoch beide Gesprächsformen überwiegend getrennt geführt¹³.

Während in den ZV-Gesprächen konkrete Ziele zu Arbeitsinhalten und zur Arbeitsqualität und –quantität vereinbart werden und auch mit mehreren Personen gleichzeitig geführt und abgeschlossen werden können, stehen im „anlassfreien“ jährlichen MitarbeiterInnengespräch „unter vier Augen“ die Themen „Zusammenarbeit und wechselseitige Unterstützung“ und „Personalentwicklung“ im Mittelpunkt - unabhängig von gut oder schlecht laufenden ZV. Dennoch kann es sinnvoll sein, Personalentwicklungsbedarfe, die sich in der Umsetzungspraxis von ZV gezeigt haben, im MAG bzw. MAVG anzusprechen und zu vereinbaren.

Auf alle Fälle sollte darauf geachtet werden, dass in einem MAG nichts vereinbart wird, was einer abgeschlossenen ZV widerspricht.

➤ Zielvereinbarungen und Beurteilungen

ZV und Beurteilungen – so die Einschätzung der Beteiligten - sollte nicht miteinander verbunden werden, da dies den motivationsfördernden Aspekt von ZV gefährden kann. Insbesondere die Glaubwürdigkeit der Aussagen zum Ausschluss von Sanktionen bei Zielabweichungen lässt sich ansonsten nur schwer vermitteln. Beim Abschluss von Teamzielvereinbarungen ist eine Verknüpfung zur individuellen Beurteilung darüber hinaus nur schwer machbar und scheint kaum sinnvoll.

¹² Vgl. KGSt-Bericht 2/2002: Das Mitarbeitergespräch in der Praxisbewährung

¹³ Vgl. hierzu Tondorf 2002, S. 118f.

5 Fazit: Ergebnisse aus Zielvereinbarungs-Erfahrungen

Es gibt gute Gründe, Zielvereinbarungen einzuführen. Mögen die Schwerpunkte der einzelnen beteiligten Kommunen auch verschieden gewesen sein, in wesentlichen Annahmen und Erfahrungen stimmen sie überein. Ohne die Unterstützung der Verwaltungsspitze und deren **deutliche Signale für Zielvereinbarungen** ist die Einführung zum Scheitern verurteilt. Die Erfahrungen decken sich mit vielen Praxisberichten über die Einführung von Reformelementen.

Das größte Potenzial in Organisationen sind die **MitarbeiterInnen**. Wenn sie als Beteiligte ernstgenommen werden, können neue Ideen zur Wahrnehmung, Gestaltung und Fortentwicklung der kommunalen Aufgaben gewonnen und Innovationen ausgelöst werden. Eine **höhere Identifikation** mit ihren Aufgaben und damit verbunden eine **Steigerung der Motivation** und deren positiven Folgen kann Ergebnis erfolgreich eingeführter Zielvereinbarungen sein.

Den Beteiligten **genügend Zeit für die Veränderung** einzuräumen sowie **Energie** und **Aufwand** zu **investieren** sind unabdingbare Voraussetzungen.

Auch wenn all dies beachtet ist, wird es dennoch nicht gelingen, alle MitarbeiterInnen für Zielvereinbarungen zu gewinnen. Es wird immer Bereiche und MitarbeiterInnen geben, für die Zielvereinbarungen zumindest kurzfristig kein hilfreiches und geeignetes Instrument sind. Hier kann man lediglich versuchen, mittel- und langfristig Überzeugungsarbeit zu leisten.

Nicht unterschätzt werden darf auch der Aufwand für die Einführung von Zielvereinbarungen, und es bedarf eines achtsamen Auges, um sie dauerhaft zu implementieren.

Alle beteiligten Kommunen haben in den letzten Jahren Erfahrungen mit ZV gemacht, manche positive und manche auch negative. Allen gemeinsam war jedoch die Erfahrung, dass es nicht einfach ist, ZV einzuführen. Aber alle werden – gerade aufgrund ihrer Erfahrungen - auch weiterhin am Thema Zielvereinbarungen arbeiten.

Denn - so das gemeinsame Fazit – es lohnt sich !

6 Beteiligte des Knotens

Folgende Personen haben als Mitglieder der Arbeitsgruppe diesen Leitfa-
den erarbeitet:



Karin Klaus-Witten, Stabsstelle Personal-
entwicklung Stadt Wolfsburg als Federführe-
rin, Postfach 10 09 44, 38409 Wolfsburg,
Karin.Klaus-Witten@Stadt.Wolfsburg.de,
Tel. 05361/28-27 01



Axel Piepers, Stabsstelle Personalentwicklung
Stadt Wolfsburg, Postfach 10 09 44, 38409
Wolfsburg, Axel.Piepers@Stadt.Wolfsburg.de,
Tel. 05361/28-29 30



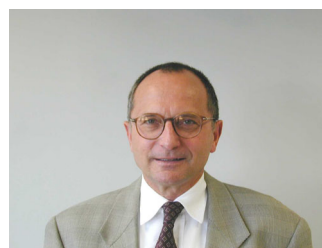
Jürgen Praast, ehemaliger
Gesamtpersonalratsvorsit-
zender, Stadt Wolfsburg.
Seit dem 1. Oktober 2002
bei der Vereinten Dienst-
leistungsgewerkschaft
ver.di, Bezirk Braun-
schweig Umland, Fachbe-
reich Gemeinden



Siegbert Gerke, Personalratsvorsitzender,
Stadt Sindelfingen, Postfach 180, 71043 Sin-
delfingen, Siegbert.Gerke@Sindelfingen.de,
Tel. 07031/94-202



Manfred Pöschl, Hauptamt Stadt Sindel-
fingen, Postfach 180, 71043 Sindelfingen,
Manfred.Poeschl@Sindelfingen.de, Tel.
07031/94-294



Rolf Pulver, Haupt-
amtsleiter, Stadt
Sindelfingen, Post-
fach 180, 71043
Sindelfingen,
[Rolf.Pulver@Sindel-
fingen.de](mailto:Rolf.Pulver@Sindel-
fingen.de), Tel.
07031/94-296



Hans-Jürgen Scherer, Personalrat, Gemeinde Eppelborn, Rathausstr. 27, 66571 Eppelborn, SchererHJ@Eppelborn.de, Tel. 06881/969-254



Hermann-J. Schmidt, Fachbereichsleiter Zentrale Dienste, Gemeinde Eppelborn, Rathausstr. 27, 66571 Eppelborn, SchmidtHJ@Eppelborn.de, Tel. 06881/969-230



Gerd Kaulvers, Personalrat, Kreisverwaltung Lippe, Felix-Fechenbach-Str. 5, 32756 Detmold, Personalrat@Lippe.de, Tel. 05231/62460



August Tölle, Organisations- und Personalentwicklung, Kreisverwaltung Lippe, Postfach, 32754 Detmold, A.Toelle@Lippe.de, Tel. 05231/62567



Dr. Anne Drescher als Fachberaterin, dpe drescher personal entwicklung, Lützowufer 1, 10785 Berlin, dpe@drescher-pe.de, Tel. 030/26550526



Volker Grünewald als Trägervertreter, Hans-Böckler-Stiftung, Abteilung Forschungsförderung Netzwerk "Kommunen der Zukunft", Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf, Volker-Gruenewald@Boeckler.de, Tel: 0211/7778-113

Im Laufe des Zyklus ausgeschieden:



Peter Johann, Stadt Wolfsburg



Jörg Hepperle, Stadt Sindelfingen



Sabine Beine, Kreis Lippe

7 Literaturverzeichnis

- Bungard, Walter/ Kohnke, Oliver (Hrsg.):* Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene, Wiesbaden 2000
- Grünwald, Volker:* Abkehr von der Anweisungskultur. In: Die Mitbestimmung, Heft 11/1999, S. 54f.
- Jetter, Frank/ Skrotzki, Rainer (Hrsg.):* Handbuch Zielvereinbarungsgespräche, Stuttgart 2000
- KGSt-Bericht 3/1994:* Externe Organisationsberatung, Köln 1994
- KGSt-Bericht 4/1998:* Kontraktmanagement: Steuerung über Zielvereinbarungen, Köln 1998
- KGSt-Bericht 3/2000:* Personalentwicklung im Veränderungsprozess, Köln 2000
- KGSt-Bericht 2/2001:* Steuerung mit Zielen: Ziele entwickeln und präzisieren, Köln 2001
- KGSt-Bericht 2/2002:* Das Mitarbeitergespräch in der Praxisbewährung, Köln 2002
- Tondorf, Karin/ Bahn Müller, Reinhard/ Klages, Helmut:* Steuerung durch Zielvereinbarungen: Anwendungspraxis, Probleme, Gestaltungsüberlegungen, Berlin 2002
- Wildmann, Bernd:* Die Faszination des Ziels, 2. Auflage, Neuwied 2002
- Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung/KGSt: Netzwerk: Kommunen der Zukunft – Kulturveränderung durch Beschäftigtenbeteiligung – Leitfaden und Praxisbeispiele, 2002*
- Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung/KGSt: Netzwerk: Kommunen der Zukunft – Wege zu einer neuen Führungskultur – Umsetzungsprobleme und Lösungsansätze, 2002*

8 Anlagen

Auf der beigegeführten CD dieses Knotens finden Sie

- Den Leitfaden des 1. Zyklus
- Berichte über den Verlauf der Einführung von Zielvereinbarungen bei den Beteiligten des Knotens
- Eine Reihe von Beispielen von Zielvereinbarungen
- Weiteres begleitendes Material
 - Eine Dienstvereinbarung mit dem Personalrat
 - Leitfäden
 - Informationsschreiben an MitarbeiterInnen
 - Einen Projektplan
 - Kundenbefragungen, die zum Einsatz kamen
 - Eine MitarbeiterInnen-Befragung, die zum Einsatz kam
 - Formulare im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen
- Diesen Leitfaden als Datei



Handbuch zur Personalauswahl in der modernen Kommunalverwaltung

Praxisberichte · Entscheidungshilfen · Checklisten

hrsg. von Diplom-Verwaltungswissenschaftlerin Dr. Anne Drescher,
unter Mitarbeit anerkannter Autoren aus Wissenschaft und Praxis

2001, 211 Seiten, € 24,50

ISBN 3-415-02870-4

Das Handbuch bietet den für die Personalauswahl Verantwortlichen praktische Hinweise für die Entwicklung eines leistungs- und anforderungsorientierten Auswahlverfahrens. Neben der Vorbereitung des Auswahlverfahrens werden u.a. die Methoden der Eignungsfeststellung sowie die Auswahl von Führungskräften ausführlich aufbereitet.

Praxisberichte aus der Kommunalverwaltung veranschaulichen die einzelnen Schritte der Personalauswahl. Besonders hilfreich sind die zahlreichen **Checklisten** und **Entscheidungshilfen**, wie z.B. ein Zeit- und Ablaufplan für das Auswahlverfahren, Empfehlungen für die Entwicklung eines Anforderungsprofils, eine Checkliste für die Stellenausschreibung oder ein Interview-Auswertungsbogen. Ein Überblick über die juristischen Fragestellungen und die einschlägige Rechtsprechung rundet die Darstellung ab.

Die Autoren verfügen über langjährige Erfahrung in der Personalauswahl bei öffentlichen Verwaltungen und haben deshalb besonderen Wert auf die Erläuterung der in der Kommunalpraxis auftretenden Problemstellungen gelegt.

Für die erfolgreiche Personalauswahl in der Kommunalverwaltung ist das Handbuch ein unentbehrlicher Ratgeber. Die Verwaltungsführung, Personaldezernentinnen und -dezernenten, Führungs- und Fachkräfte der dezentralen Steuerung, der zentralen Dienste, der Personalämter und der Fachbereiche, Personalräte sowie Gleichstellungsbeauftragte erhalten mit diesem Kompendium gleichermaßen eine wertvolle Arbeitshilfe.

 **BOORBERG**

Zu beziehen bei Ihrer Buchhandlung oder beim RICHARD BOORBERG VERLAG,
70551 Stuttgart bzw. Postfach 800340, 81603 München
Internet: www.boorberg.de E-Mail: bestellung@boorberg.de

Stark Lar



Lebenswert

*Offensive
für attraktive Städte
und Regionen*

Mit dieser Offensive leisten wir unseren Beitrag zum Erhalt und zur Weiterentwicklung unseres Sozialstaates.

Die kommunale Selbstverwaltung und **die** in den Kommunen tätigen **ArbeitnehmerInnen sind der Garant für lebenswerte Städte und Regionen.**



Gemeinden

Ihre Arbeitsbedingungen bestimmen die Qualität.

Deshalb bieten wir eine Plattform für Beschäftigte und BürgerInnen, sich gemeinsam für den Erhalt öffentlich erbrachter Dienstleistungen einzusetzen.

Vereinte

**Dienstleistungs-
gewerkschaft**