



# Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen. Zielvereinbarungen.

# Zielvereinbarungen im öffentlichen Dienst – Zauberformel oder Teufelswerk?

Die Landesregierung Nordrhein-Westfalen hat sich im Anschluss an den Bericht der Regierungskommission „Zukunft des öffentlichen Dienstes – öffentlicher Dienst der Zukunft“ vom Januar 2003 für die Führungsebene der Ministerien klar zu diesem Steuerungs- und Führungsinstrument bekannt. Mit Beschluss vom 15. Juli 2003 hat sie sich darauf verständigt, ab dem Jahr 2005 in möglichst allen Bereichen der Landesverwaltung NRW angepasst an die jeweiligen Bedingungen der Fachverwaltungen mit Zielvereinbarungen zu arbeiten. Für Führungskräfte sehen viele Beurteilungssysteme schon heute vor, dass sie auch an dem Einsatz dieses Instruments gemessen werden.

Gleichwohl hat kaum ein Instrument der Binnenmodernisierung so viele Diskussionen ausgelöst wie die Zielvereinbarung. Von den einen wird sie als Zauberformel für die Lösung aller bestehenden Probleme gesehen, von den anderen als Teufelswerk zur Ausbeutung der Beschäftigten verdammt. Diese gemeinsame Handreichung der Staatskanzlei und aller Ministerien des Landes NRW soll daher ein einheitliches Verständnis von Zielvereinbarungen fördern, eine Hilfestellung leisten und zum Abschluss von Zielvereinbarungen motivieren.

Die organisationspezifische Ausgestaltung obliegt dabei der einzelnen Behörde, dem Gericht, der Einrichtung, der Anstalt oder dem Betrieb. Um der Lesbarkeit willen wird im Weiteren der Begriff Behörde verwendet. Zielvereinbarungen können mit den jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen verbunden werden, müssen es aber nicht. Aus diesem Grund findet man in dieser Handreichung lediglich Anknüpfungspunkte zum Thema „Mitarbeitergespräche“. Sie erhebt nicht den Anspruch, in einzelnen Zuständigkeitsbereichen der Ressorts vorhandene Leitfäden zu ersetzen.

Düsseldorf, im August 2004

## **Inhalt**

<b>Einführung</b> .....	<b>5</b>
<b>Wissenswertes zum Thema „Ziele“</b> .....	<b>7</b>
<b>Der Weg zu Zielvereinbarungen</b> .....	<b>9</b>
Schulungen und Rahmenbedingungen .....	9
Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	9
Formulierung der eigenen Behördenziele .....	10
Auswirkungen auf die Führungskultur .....	11
Zielvereinbarungskreislauf .....	11
<b>Rahmenbedingungen für Zielvereinbarungen</b> .....	<b>12</b>
Beteiligte .....	12
Entwicklung und Formulierung von Zielen .....	13
Zielerreichung – Zielverfehlung .....	15
Arbeitsplatz-/Vorgesetztenwechsel .....	16
<b>Das Zielvereinbarungsgespräch</b> .....	<b>16</b>
Offenes Gespräch .....	16
Vorbereitung des Gesprächs .....	17
Gesprächsthemen .....	18
Zeitliche Ablaufplanung .....	19
Protokoll .....	19
Vertraulichkeit und Transparenz .....	19/20
<b>Grundregeln der Gesprächsführung</b> .....	<b>21</b>
<b>Anlagen</b> .....	<b>22</b>
Anlage 1 – „Fahrplan“ der Verwaltungsmodernisierung in NRW .....	23
Anlage 2 – Musterbogen für Zielvereinbarungen .....	24/25
Anlage 3 – Glossar .....	26
Anlage 4 – Literaturverzeichnis .....	32
Anlage 5 – Häufig gestellte Fragen .....	35



## Einführung

Wer seine Ziele kennt, setzt seine Mittel und Möglichkeiten zielgenau ein. Und wer seine Ziele formuliert, der kennt sie. Ziele im öffentlichen Dienst können keine privaten Ziele sein, sie müssen sich am Auftrag der Dienststelle ausrichten. In diesem Rahmen sind auch im öffentlichen Dienst Vereinbarungen über Ziele möglich wie z. B. über Inhalte, Rangfolgen, Termine, persönliche Qualifizierungen oder Beiträge der Vorgesetzten. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter soll um die Prioritäten in ihrem oder seinem Zuständigkeitsbereich wissen und in dem verabredeten Rahmen weitgehend eigenverantwortlich agieren können. Die **Vereinbarung** von Zielen erleichtert eine Identifikation mit den Organisationszielen und verschafft zugleich Handlungs- und gegebenenfalls Entscheidungsfreiräume.

So ganz neu ist das übrigens nicht. Auch bisher gab es Ziele – oftmals aber wurden diese nicht ausgesprochen. Oder blieben unklar oder mehrdeutig. Gelegentlich dachte man, man sei sich über das Ziel einig. Oder es wurde bewusst nicht mitgeteilt und „per Weisung“ verfolgt. Die Erfahrung lehrt aber, dass die Arbeit besser funktioniert, wenn sich Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einig darüber sind, was erreicht werden soll.

Innerhalb der Dienststelle werden Zielvereinbarungen von der Leitung mit den Führungskräften und von diesen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (in Gruppen oder einzeln) geschlossen. Zielvereinbarungen können auch zwischen Ministerien und Mittelbehörden sowie zwischen Mittelbehörden und den ihnen nachgeordneten Behörden – also zwischen übergeordneten und nachgeordneten Verwaltungsebenen – geschlossen werden.

Durch Zielvereinbarungen werden Transparenz und Klarheit geschaffen – auch dahingehend, dass beispielsweise ein individuelles, aus Organisationsicht aber nicht mehr notwendiges Vorhaben nicht weiterverfolgt wird. Bei Zielvereinbarungen zwischen Organisationen, sog. instanzenübergreifenden Zielvereinbarungen, erlangen Transparenz und Klarheit unter Steuerungsgesichtspunkten eine besondere Bedeutung. Die Zielvereinbarung ist ein wesentliches **Führungs- und Steuerungsinstrument**.

Der Abschluss von Zielvereinbarungen führt im Kontext mit anderen Modernisierungsschritten, insbesondere der Einführung eines Qualitätsmanagements, zu dem mit der Vision 2008 angestrebten neuen Bild des öffentlichen Dienstes Nordrhein-Westfalen. Hierzu wurde auf der Grundlage des Abschlussberichtes der Regierungskommission „Zukunft des öffentlichen Dienstes – öffentlicher Dienst der Zukunft“ eine Vision für ein Leitbild für den öffentlichen Dienst des Landes NRW erarbeitet.



## Wissenswertes zum Thema „Ziele“

**„Nur wer das Ziel kennt, kann auch treffen!“**  
(grch. Sprichwort)

Wenn man nicht weiß, wo man hinwill, darf man sich auch nicht wundern, wo man ankommt. **Ergebnisorientiertes Handeln**, ganz gleich ob in der Privatwirtschaft oder in der öffentlichen Verwaltung, erfordert Ziele.

In Zielvereinbarungen werden **verbindliche Absprachen** zur Erreichung der Ziele getroffen. Inhalte dieser Absprachen sind dabei Menge und Qualität der zu erbringenden Leistung, die zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie die Kommunikation der beteiligten Akteure während des Prozesses der Zielerreichung. Zielvereinbarungen können zwischen einzelnen Personen, Personengruppen oder Organisationen abgeschlossen werden.

Ein Ziel beschreibt einen konkret angestrebten Zustand. Ziele geben einen **ergebnisorientierten Handlungsrahmen**, ohne dabei den Weg der Zielerreichung vorzuschreiben. Es sollten daher keine Ziele vereinbart werden, deren Erreichen sich nicht messen lässt.

Ziele haben strategischen Charakter, wenn sie auf einen längeren Zeitraum in die Zukunft ausgerichtet sind (in der Regel mehr als ein Jahr) und den Rahmen für das Handeln der Organisation und ihrer Beschäftigten geben. **Strategische Ziele** lassen sich oftmals nicht unmittelbar messen. Daher müssen sie durch konkrete und messbare (operationalisierbare) **Einzelziele** mit Leben gefüllt werden.

Strategische Ziele können in einem breit angelegten **Beteiligungsprozess** erarbeitet oder durch **Beschluss der Leitung** einer Organisation festgelegt werden. Einmal festgelegt, sind sie dann in beiden Fällen bindend für die gesamte Organisation.

Darüber hinaus wird es in jeder Organisation immer Notwendigkeiten geben, für die Vorgesetzte auch **Vorgaben** machen. In diesen Fällen sollte dann auch von Zielvorgaben und nicht von Zielvereinbarungen gesprochen werden. Geschieht dies nicht, wird dieser „Betrug“ sehr schnell dazu führen, dass sich Beschäftigte nicht ernst genommen fühlen und der gute Ansatz einer partnerschaftlichen Arbeit mit **Zielvereinbarungen** beschädigt wird.

Führungskräfte müssen also, bevor sie in ein Zielvereinbarungsgespräch einsteigen, vorab die **Frage klären**: Bin ich hinsichtlich des Ziels überhaupt verhandlungsfähig und verhandlungsbereit?

Nur wenn diese Frage mit „ja“ beantwortet wird, kann es zu **Vereinbarungen** kommen. Es ist unzweifelhaft, dass die Bindungswirkung und die Bereitschaft, zur Zielerreichung aktiv beizutragen, bei den Beteiligten sehr viel ausgeprägter sind, wenn es zu einer gemeinsam gefundenen Vereinbarung kommt. **Beteiligung motiviert zur Mitarbeit**; das kann für den Erfolg, also die Zielerreichung, ausschlaggebend sein.

#### **Zielvereinbarungen sollen:**

- dezentrale Strukturen und eigenverantwortliches Handeln fördern
- Verantwortung übertragen
- Prioritäten setzen, Arbeitsschwerpunkte den aktuellen Anforderungen anpassen und damit Nachrangigkeiten verdeutlichen
- ergebnisorientiertes Arbeiten ermöglichen
- Führungskräften die Konzentration auf die Führungsaufgaben ermöglichen
- Führung transparenter machen
- die Zusammenarbeit verbessern
- die Identifikation der Beteiligten mit den Aufgaben verbessern

Zielvereinbarungen können sich durchaus auch auf **Routinearbeit** beziehen, wenn sich z. B. die Art der Ausführung oder die Bewältigung der Menge ändern soll. Dabei steht außer Frage, dass ein großer Teil der Verwaltungstätigkeiten aus **gesetzlichen Aufgabenübertragungen** resultiert, deren Erledigung **nicht disponibel** ist. Eine Zielvereinbarung über das „Ob“ einer Gesetzesausführung verbietet sich; Vereinbarungen über das „Wie“ bleiben aber möglich. In Anbetracht eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sollten Ziele, soweit möglich, einen **innovativen Charakter** haben.

Wenn alle Gesprächsbeteiligten sich auf das Zielvereinbarungsgespräch vorbereiten und es als Chance für einen offenen Dialog begreifen, können sich auch für alle Vorteile ergeben.



## Der Weg zu Zielvereinbarungen

### Schulungen und Rahmenbedingungen

Zunächst erwirbt die **Leitungsebene** einer Behörde durch **Informationen und Schulungen** Kenntnisse über den Umgang mit Zielvereinbarungen. Bereits hier sollten die **Personalvertretungen** teilnehmen. Die Führungskräfte müssen in der Lage sein, das Instrument überzeugend in ihrer Behörde einzuführen, mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ziele zu entwickeln und Zielvereinbarungsgespräche zu führen.

Ebenfalls auf der Leitungsebene werden die **Rahmenbedingungen für die Einführung** von Zielvereinbarungen geschaffen. Dazu gehört u. a., dass rechtliche Fragen (z. B. personalvertretungsrechtliche Belange) und die Ressourcenfrage bei der Einführung geklärt werden. Es lohnt, von Erfahrungen zu profitieren, die bereits anderswo gemacht wurden.

### Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Im nächsten Schritt müssen die **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert, eingebunden und geschult** werden, um Akzeptanz zu erreichen und Ängste abzubauen. Sie möchten darüber informiert werden, welche Umstellungen sich im Alltag durch die Einführung von Zielvereinbarungen ergeben und welche Auswirkungen sie persönlich betreffen werden (Arbeitsaufwand, Ressourcen, evtl. auch Besoldung, Beurteilung). Sie wollen wissen, wie Ziele aussehen könnten und wer mit ihnen oder ihrem Team Zielvereinbarungen treffen wird. Sie benötigen ausreichend Zeit, um sich **auf die Neuerung einzustellen**. Es ist wichtig, darüber mit ihnen zu sprechen; formelle Bekanntmachungen und schriftliche Informationen allein erfüllen den Zweck nicht.

## Formulierung der eigenen Behördenziele

Mit der **Formulierung von Zielen** für die Behörde beginnt die **Behördenleitung**. Sie hält fest, welche Ziele sie sich stecken muss, um die ggf. zuvor mit der vorgesetzten Behörde vereinbarten Ziele zu erreichen. Es ist sinnvoll, diese Ziele mit den **Führungskräften** zu diskutieren. Auch die Diskussion mit der **Personalvertretung** kann hilfreich sein. Die so festgelegten Ziele werden bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt gemacht. Die **Abteilungen** planen ihrerseits, was sie zur Zielerreichung beitragen können und welche eigenen Ziele sie erreichen wollen.

Die **Behördenleitung** trifft entsprechende Vereinbarungen mit den Mitgliedern der zweiten **Führungsebene**. Diese treffen wiederum Zielvereinbarungen mit etwaigen Mitgliedern einer dritten oder vierten Führungsebene. **Vorgesetzte** treffen Vereinbarungen mit ihren einzelnen **Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern** darüber, worin deren persönlicher Beitrag bestehen kann, um die Ziele ihrer Abteilung (und der gesamten Organisation) zu erreichen.

Einen Überblick über diesen Prozess gibt das nachfolgende Schaubild:

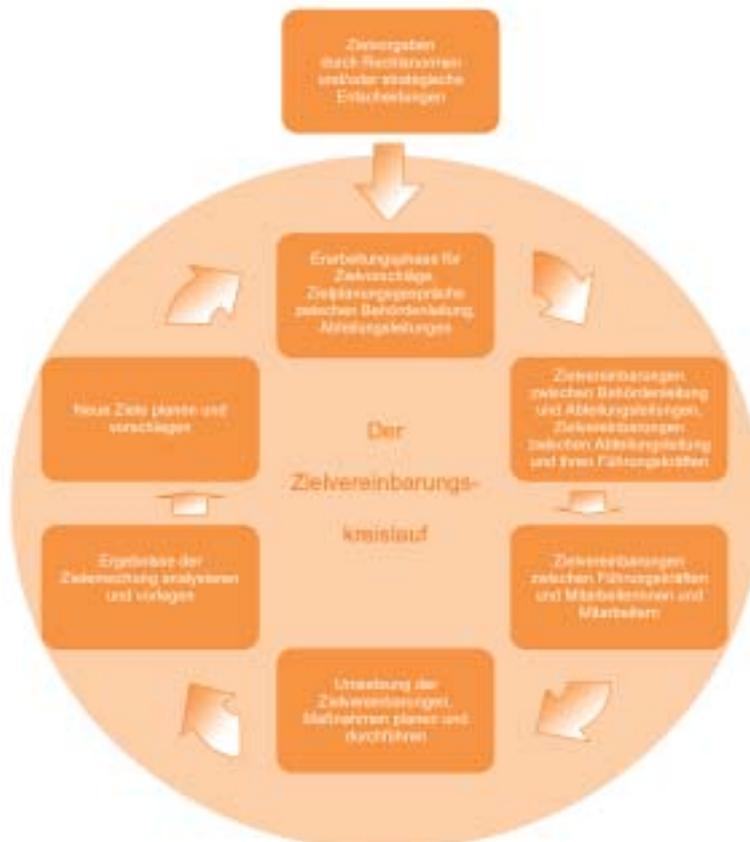


## Auswirkungen auf die Führungskultur

Für die **Führungskräfte** beginnt damit ein **fortwährender Prozess der Vereinbarungen, des Steuerns und Nachhaltens**, ob und wie Ziele erreicht wurden und ob sie ihrem Zweck gedient haben. Es hilft ihnen, wenn sie dauerhaft miteinander darüber im Gespräch bleiben, wie das Führen mit Zielvereinbarungen das Führungsverhalten ändert. (Können wir loslassen? Stärken wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genügend in ihrer Eigenständigkeit? Nutzen wir den gewonnenen Freiraum, um für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter da zu sein? Haben wir die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt?)

**Regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern** über gemeinsam Erreichtes, über Erfolge, Verbesserungen, alle positiven Errungenschaften zeigen den Sinn und Wert der zielgerichteten Arbeit. Erst hier werden die Skeptiker überzeugt.

## Zielvereinbarungskreislauf





## Rahmenbedingungen für Zielvereinbarungen

### Beteiligte

Zielvereinbarungen werden immer zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder zwischen Organisationen geschlossen. Die jeweils übergeordnete Einheit überträgt dabei im sog. **Kaskadenmodell** einen Teil der Entscheidungskompetenz und Verantwortung auf die nachgeordnete Einheit. Für den verbleibenden Teil trägt sie selbst die Verantwortung.

**Zielvereinbarungsgespräche** können auch **zwischen mehreren Beteiligten** am Zielerreichungsprozess notwendig werden. Kolleginnen und Kollegen in einem Team werden sich gemeinsam über die angestrebten Ziele abstimmen (z. B. Projektteams); Referate und Abteilungen, Ministerium und Geschäftsbereich werden Ziele zwecks abgestimmten Handelns vereinbaren. Bei eventl. Schnittstellen von personellen Zuständigkeiten ist festzulegen, wer Vorgesetzter für welche Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter ist.

Grundsätzlich werden **Zielvereinbarungen mit allen Beschäftigten** einer Organisation geschlossen. Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter vereinbart Ziele mit dem oder der jeweiligen Vorgesetzten.

Die **Verständigung** auf die zu erreichenden dienstlichen Ziele ist das Kernstück des Zielvereinbarungsgesprächs. Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Vorgesetzte legen gemeinsam eine beide Seiten bindende Regelung fest. Sie wird **schriftlich** festgehalten.

Zielorientierung bedeutet nicht, dass sich Vorgesetzte ihrer **Führungsverantwortung** entziehen können, sobald eine Zielvereinbarung geschlossen worden ist. Gerade in der Zeit der Umorientierung müssen sie auf Wunsch beratend zur Verfügung stehen, mit positiven Rückmeldungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Eigeninitiative ermutigen und den Mut aufbringen, bei Fehlern nicht gleich steuernd einzugreifen, sondern diese zur Verbesserung zu nutzen.

Besonders gefordert sind Führungskräfte, wenn gegenläufige Ziele auftreten. Solche **Zielkonflikte** sind entweder in Gesprächen aufzulösen oder ggf. durch Entscheidung zu klären.

Bei bilateral nicht zu lösenden Fragen und Problemen zur Kommunikation und zur Zusammenarbeit und Führung ist **die/der nächsthöhere Vorgesetzte** Ansprechpartnerin/Ansprechpartner.

Zielvereinbarungen sollen für **Kontinuität** in der täglichen Arbeit sorgen und sollten daher nach Möglichkeit über den vereinbarten Zeitraum **Bestand** haben. Dies gilt für die Vorgesetzten aller beteiligten Ebenen, sie tragen hier gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine besondere Verantwortung. Durch **geänderte Rahmenbedingungen** kann es gleichwohl erforderlich sein, **Korrekturen** in den getroffenen Zielvereinbarungen und bezüglich der daran geknüpften Ressourcen vorzunehmen.

### Entwicklung und Formulierung von Zielen

Ziele zu entwickeln, sie zu beschreiben und als Arbeitsgrundlage zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu vereinbaren, bedeutet, zielgerichtet zu denken und zu handeln. Im Mittelpunkt einer Zielvereinbarung steht die Frage „Wo wollen wir hin?“.

Es sollten **nicht mehr als fünf Ziele gleichzeitig** vereinbart werden. Die Anzahl der Ziele orientiert sich letztlich an deren Komplexität.

Ziele können nur dann eine verbindliche und nützliche Arbeitsgrundlage sein, wenn sie konkret formuliert sind. Hierfür sind die Praxis und die Erfahrung der beste Ratgeber. Einige **Grundregeln** sind aber zu beachten.

**Ziele sollen SMART formuliert sein:**

**S Spezifisch und schriftlich fixiert**

Was und wie viel soll genau erreicht werden? Das „S“ wird vielfach auch als Synonym für „schriftlich fixiert und präzisiert“ verwendet.

**M Messbar**

Welches sind die Messkriterien, an welchem Zielmaßstab soll die Zielerreichung gemessen werden?

**A Attraktiv**

Ist das Ziel anspruchsvoll und herausfordernd? Oftmals wird das „A“ auch gleichgesetzt mit „akzeptabel“ oder „aktiv beeinflussbar“. Das bedeutet, dass die Person, mit der das Ziel vereinbart wird, auch in der Lage sein muss, die Zielerreichung mit den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln aktiv zu beeinflussen.

**R Realisierbar oder realistisch erreichbar**

Ist das gesteckte Ziel unter Berücksichtigung der gegebenen Umstände und der vorhandenen Ressourcen erreichbar?

**T Terminiert**

Ist eine Frist gesetzt, innerhalb der das genannte Ziel erreicht werden soll? Ggf. bietet sich die Vereinbarung von terminierten Zwischenzielen an.

Für die **Messbarkeit der Ziele** sind konkrete Messgrößen zu bestimmen: Fristen, Zeiträume, Menge, Qualität, Aufwand, Kosten usw. Eine Vereinbarung von Zielen, deren Erreichen man nicht messen kann, ist nicht sinnvoll.

Ziele in dieser Form zu formulieren ist anspruchsvoll und kann – gerade bei erstmaligen Vereinbarungen – einen längeren **Klärungsprozess** erfordern. Die dafür investierte Zeit lohnt sich. Wer genau weiß, wo er hinwill, gerät nicht auf Abwege.

Vorgesetzte nehmen ihre Führungsverantwortung wahr, indem sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die notwendigen **Informationen** geben, die ihnen verdeutlichen, wie die angestrebten Ziele mit der **strategischen Ausrichtung** zusammenhängen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden die vereinbarten Ziele nur umsetzen können, wenn sie verstanden haben, was konkret von ihnen erwartet wird.

**Zielerreichung – Zielverfehlung**

Zu einem späteren Zeitpunkt, spätestens im nächsten Zielvereinbarungsgespräch, wird erörtert, ob und zu welchem Grad die **Ziele erreicht oder nicht** erreicht wurden und ob und welche Hindernisse es bei der Zielerreichung gab. Ob die Ziele erreicht wurden, wird erst deutlich, wenn die **„Bilanz“** gezogen wird.

Wurden die gesteckten Ziele nicht erreicht, sind die Ursachen zu erörtern. Die Feststellung dieser Zielverfehlung ist zunächst eine nüchterne Feststellung ohne jede Dramatik, da das Festlegen von Zielen immer ein Handeln unter gewissen Unsicherheiten ist. In einer Zielvereinbarung wird schließlich eine Vorhersage

über ein Ergebnis gemacht, das nach Einschätzung der Gesprächsbeteiligten mit den verfügbaren Mitteln in einem gegebenen Zeitraum erreicht werden kann. Dabei sollte immer berücksichtigt werden, dass zahlreiche Rahmenbedingungen die Zielerreichung in verschiedener Hinsicht beeinflussen können. Angesichts dieser **Ungewissheit** ist es auch nicht ausgeschlossen, dass ein Ziel verfehlt wird. Zumindest dann nicht, wenn ambitioniert geplant worden ist. Wichtig ist also, die gemeinsame Klärung und Analyse, und zwar ohne Konfliktscheu, aber auch ohne Schuldvorwürfe herbeizuführen. Ein nüchterner Umgang mit verfehlten Zielen fördert eine **Fehlerkultur**, in der es Beschäftigten leichter fällt, Missglücktes offen anzusprechen und damit dem gemeinsamen Lernen zuzuführen.

Auch bei **Zielerreichung** erörtern die Verantwortlichen, ob es die getroffenen Maßnahmen waren, die zur Zielerreichung beigetragen haben. Nur wenn diese Frage mit einem klaren „Ja“ zu beantworten ist, lohnt es sich, an diesen Maßnahmen festzuhalten. Andernfalls ist eine Korrektur oder vielleicht sogar das Treffen völlig anderer Maßnahmen erforderlich.

### **Arbeitsplatz-/Vorgesetztenwechsel**

Findet während des Zeitraums bis zum nächsten Zielvereinbarungsgespräch ein Vorgesetzten- oder Arbeitsplatzwechsel statt, so müssen die Ziele nach einer Zwischenbilanz neu abgestimmt werden.



## Das Zielvereinbarungsgespräch

### Offenes Gespräch

Das Zielvereinbarungsgespräch lebt von der **Gegenseitigkeit**. Während Vorgesetzte die Verantwortung für die Durchführung des Gesprächs tragen, liegt die Verantwortung für das Ergebnis bei den Beteiligten. Das Zielvereinbarungsgespräch fordert von den Beteiligten die Bereitschaft, sich auf die Sichtweise der bzw. des anderen einzulassen. Sie sollten dabei die Grundregeln der Gesprächsführung beachten (siehe Anhang).

Die folgenden Ausführungen sollen eine **Vorbereitungshilfe** sein. Die angesprochenen Aspekte sollen dabei nicht schematisch „abgehakt“, sondern im Vorfeld durchdacht und beantwortet werden.

Die Verantwortung für eine dieser besonderen Gesprächssituation angemessene Ablaufplanung liegt insbesondere bei den **Vorgesetzten**, von denen auch die Initiative ausgehen muss.

Während beim **Mitarbeitergespräch** die Zusammenarbeit und die persönliche Entwicklung im Vordergrund stehen, werden im **Zielvereinbarungsgespräch** vorwiegend die Arbeitsziele behandelt.

## Vorbereitung des Gesprächs

Die Verantwortung für die inhaltliche Vorbereitung des Gesprächs liegt bei beiden Beteiligten.

**Vorgesetzte** sollten dabei insbesondere berücksichtigen,

- welche konkreten Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter hat und ob es eine Aufgabenentwicklung oder -veränderung gegeben hat oder geben wird,
- wie die mittelfristigen Ziele klar und nachvollziehbar benannt werden können,
- welchen Beitrag die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter zum Erreichen der Ziele leisten kann,
- welche individuellen Qualifikationen und Entwicklungspotenziale bei der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter zu sehen sind.

**Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** sollten insbesondere berücksichtigen,

- an welchen Stellen der eigene Arbeitsplatz mit Schwierigkeiten und Schwachstellen behaftet ist (Organisation, Rahmenbedingungen, Zusammenarbeit mit anderen),
- welche persönlichen Zielvorstellungen oder Veränderungswünsche für die eigenen Aufgaben bestehen,
- was verändert werden müsste, damit die Arbeit zufriedenstellend bleibt oder ggf. zufriedenstellender werden könnte,
- wodurch die eigenen Leistungen in Zukunft noch effektiver sein könnten.

## Gesprächsthemen

Im **Zielvereinbarungsgespräch** sind

- das **Aufgabenverständnis** der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters und der/des Vorgesetzten zu klären,
- die kurz- und mittelfristigen **Arbeitsziele** der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters gemeinsam zu entwickeln und zu vereinbaren, um damit die zielorientierte Aufgabenwahrnehmung zu stärken,
- **Ziele für ein Jahr bzgl. Qualität, Menge und Erledigungzeitpunkt** festzulegen. Es sollten in der Regel nicht mehr als fünf Ziele pro Jahr sein,
- die **beiderseitigen Verpflichtungen** festzulegen und
- ggf. die Möglichkeiten der Erhaltung bzw. **Verbesserung** der Leistungsfähigkeit, Berufszufriedenheit und Motivation zu klären.

Dem Gespräch über Inhalt der Aufgaben, Zielerreichung und Arbeitsumfeld könnten folgende **Fragestellungen** zugrunde gelegt werden, die von den Gesprächsbeteiligten aus ihrer jeweiligen Sicht beantwortet werden sollen:

- Welche **Arbeitsergebnisse** sollen erreicht werden?
- Sind sie **herausfordernd**, aber erreichbar?
- Welche **Aufgabenschwerpunkte** möchten die Beteiligten erhalten oder verändern? Wie kann eine Aufgabe besser, einfacher, schneller oder kostengünstiger erledigt werden? Mit welchen festzulegenden Qualitätsmerkmalen soll eine Leistung erbracht werden?
- Stimmen **Aufgaben- und Verantwortungsbereich** überein?
- Ist die Organisationseinheit zweckentsprechend **organisiert**?
- Sind die notwendigen **Ressourcen** verfügbar?
- Welche Umstände im **Arbeitsumfeld** sind hinderlich bzw. förderlich?
- Wie sind die zu vereinbarenden Ziele in die **übergeordneten Ziele** eingebettet?
- Sind die Ziele **klar** genug definiert?
- An welchen Kriterien soll die Zielerreichung **gemessen** werden?
- Bis **wann** soll das Ziel erreicht sein?

Sofern die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter zugleich auch **Vorgesetztenfunktionen** wahrnimmt, sollte dies als eigenständiges Thema angesprochen werden. Vorgesetzte und Mitarbeiter, die bereits ein solches Gespräch miteinander geführt haben, sollten die **vorherigen Zielvereinbarungen** unter folgenden Fragestellungen lesen:

- Welche **seinerzeit vereinbarten Arbeitsziele** konnten erreicht bzw. nicht erreicht werden, welche Aufgaben konnten abgeschlossen bzw. nicht abgeschlossen werden?
- Welche Umstände haben Ihres Erachtens die Erreichung der Ziele und die Erfüllung der Aufgaben **gefördert oder behindert**?

## Zeitliche Ablaufplanung

Vorgesetzte vereinbaren mit ihrer Mitarbeiterin/ihrem Mitarbeiter rechtzeitig – d. h. mindestens zwei bis drei Wochen vorher – den **Gesprächstermin**.

Alle Gespräche, die zu führen sind, sollten innerhalb eines **überschaubaren Zeitraums** terminiert werden.

Für das Gespräch sollte **ausreichend Zeit** eingeplant werden (Richtwert ist mindestens eine Stunde).

Es ist dafür zu sorgen, dass das Gespräch an einem Ort geführt werden kann, an dem **keine Störungen von Dritten** zu erwarten sind.

Das Gespräch sollte nicht unter Zeitdruck, aber auch nicht unter Verzicht auf eine feste **Zeitgrenze** geführt werden.

Für Themen, die den Gesprächsbeteiligten wichtig sind, aber nicht mehr angesprochen werden können, soll eine **Fortsetzung des Gesprächs** möglichst innerhalb der nächsten zwei Wochen erfolgen.

## Protokoll

Sinn der schriftlichen Zielvereinbarung ist es, für beide Beteiligten Klarheit zu schaffen, Missverständnisse zu vermeiden und einen **verbindlichen Handlungsrahmen** zu formulieren. Dieser gibt Sicherheit und Orientierung im alltäglichen Handeln.

Sich auf **schriftliche Zielvereinbarungen** einzulassen ist für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie für Vorgesetzte gleichermaßen ungewohnt. Dies muss gerade in einem ersten Anlauf berücksichtigt werden, damit die Gesprächsbeteiligten sich nicht überfordern. Es ist wichtig, sich das Sammeln von Erfahrungen zuzugestehen und die Zielvereinbarung dann fortzuschreiben.

## Vertraulichkeit und Transparenz

Jede Gesprächspartnerin/jeder Gesprächspartner erhält eine Ausfertigung des **Ergebnisses** des Zielvereinbarungsgesprächs. Einvernehmlich können Informationen an Dritte weitergegeben werden, wenn sie von beiden getragene Wünsche nach konkreten Veränderungen des Arbeitsumfeldes oder der Personalentwicklung (z. B. Fortbildungsbedarf) enthalten. Dies ist entsprechend im Protokoll zu vermerken.

Unterschieden werden muss daher zwischen

- Inhalten von Zielvereinbarungen, die zwischen den Gesprächsbeteiligten **vertraulich** bleiben sollen, und
- Inhalten von Zielvereinbarungen, bei denen beide Gesprächsbeteiligten der Auffassung sind, sie **an Dritte Stellen** zu wollen oder zu müssen.

Strategische Ziele und Organisationsziele **müssen** öffentlich **sein, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam darauf hinarbeiten können.**



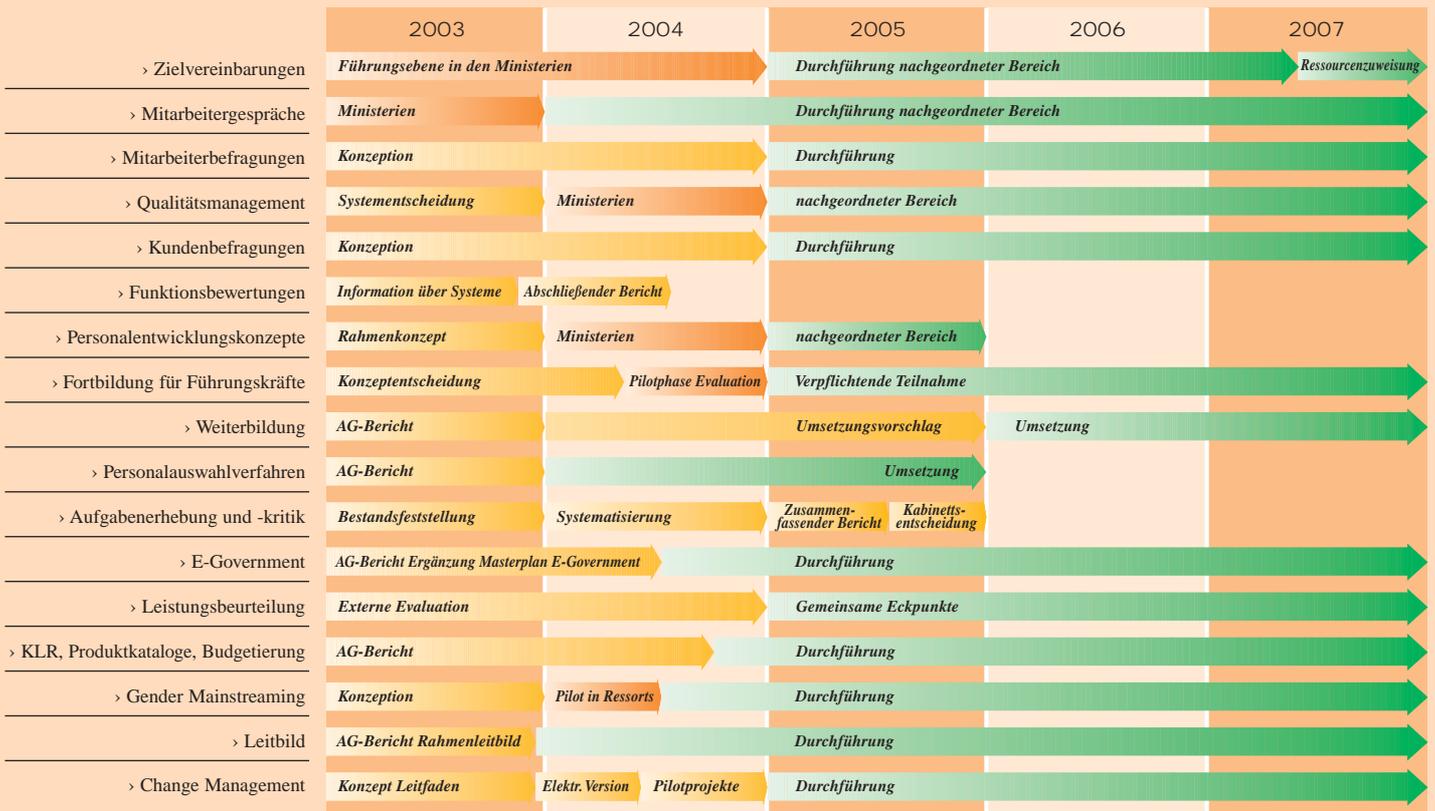
## Grundregeln der Gesprächsführung

- Denken Sie daran, dass die Gesprächseröffnung das Klima des Gesprächs prägt.
- Halten Sie Ihre Sichtweise nicht für die objektive und einzig richtige Art, Ereignisse, Sachverhalte oder Menschen zu sehen.
- Kern des Gesprächs ist es, die Leistungen und das Arbeitsverhalten Ihres Gegenübers anzuerkennen und zukünftige Anforderungen gemeinsam zu klären.
- Formulieren Sie Kritik nicht als Vorwurf, sondern als Frage oder als Ihre persönliche Sichtweise.
- Vergangenes ist nicht mehr zu ändern, vermieden werden kann aber die Wiederholung von Fehlern in der Zukunft.
- Kritisieren Sie wenn nötig die Leistung, nicht die Person.
- Wenn die Situation emotional zu „geladen“ ist, sollten Sie das Gespräch vertagen. Das erneute Gespräch sollte jedoch sofort für einen späteren Zeitpunkt festgelegt werden.
- In außergewöhnlichen Konfliktsituationen kann eine dritte – unbeteiligte – Person (z. B. Mitglied des Personalrates) hinzugezogen werden, wenn ein erster Gesprächsversuch erfolglos geblieben ist. Beide Beteiligten müssen jedoch mit der Hinzuziehung der weiteren Person einverstanden sein und diese auch gemeinsam auswählen. Die dritte Person ist zur Verschwiegenheit verpflichtet.



## Anlagen

# Anlage 1 – „Fahrplan“ der Verwaltungsmodernisierung NRW



## **Konzeptionelle Ebene**

In dieser Phase werden die Grundlagen für eine flächendeckende Einführung in der Landesverwaltung erarbeitet und – sofern notwendig – Entscheidungen herbeigeführt.

## **Ministerielle Ebene**

Viele Instrumente werden zunächst in den Ministerien eingeführt. Dadurch sollen wichtige Erfahrungen gesammelt und der feste Umsetzungswille der Führungsspitze dokumentiert werden.

## **Durchführungsebene**

In diesem Zeitraum werden, sofern noch nicht geschehen, die jeweiligen Instrumente landesweit angewandt.

# Anlage 2 – Musterbogen für Zielvereinbarungen

Organisation .....

## Musterbogen für Zielvereinbarungen

### Zielvereinbarungsgespräch am

Gesprächspartnerinnen/Gesprächspartner

.....

1. Zielvereinbarungen des vergangenen Jahres  
(oder – beim ersten Mal – die Arbeitsschwerpunkte des vergangenen Jahres)  
und Analyse der Arbeitsergebnisse

2. Zielvereinbarungen für das kommende Jahr

2.1 Ziele

# Anlage 2

## 2.2 Maßnahmen

Ziele	Was wird gemacht?	Wer macht was?	Bis wann?	Ressourcen

3. Folgegespräch am .....

....., den .....

**Unterschriften**

**Bitte bewahren Sie die Zielvereinbarung auf! Sie wird zur Vorbereitung des nächsten Zielvereinbarungsgesprächs benötigt.**

## Anlage 3 – Glossar

### **Balanced Scorecard**

Ziel- und Kennzahlensystem, mit dessen Hilfe Organisationen festhalten, was sie im letzten Berichtszeitraum erreicht haben, wo sie im Wettbewerb stehen und welche Strategie und Vision sie in den Vordergrund stellen. Sie umfasst grundsätzlich vier Dimensionen: Kundenperspektive, organisationsinterne Prozessperspektive, Innovationsperspektive, finanzwirtschaftliche Perspektive. Die Erweiterung gegenüber herkömmlichen Controlling-Konzepten besteht vor allem in der Aufnahme von „weichen“ und zukunftsgerichteten Faktoren, um sicherzustellen, dass nicht nur Erfolgsfaktoren der Vergangenheit, sondern auch die Zukunftspotenziale berücksichtigt werden.

### **Benchmark**

Bezugsgröße oder ein messbarer Standard, die bzw. der zur Orientierung (= zum Vergleich) herangezogen wird. Bei der Vermessung ist ein Benchmark eine Vermessungsmarkierung, ein Bezugspunkt, im übertragenen Sinne handelt es sich also um die gemessene Bestleistung als Referenzgröße für die eigene Tätigkeit, Leistung usw. Faktisch wird ein Benchmark damit auch zu einer Zielgröße, die die Teilnehmer bei einem Benchmarking anstreben.

### **Benchmarking**

Methode, die es ermöglicht, gleichartige Behörden bzw. Organisationseinheiten anhand eines gemeinsamen Maßstabes (Kennzahlen, Indikatoren) zur Identifikation von Verbesserungspotentialen zu vergleichen.

### **Berichtswesen**

System zur Übermittlung von Steuerungs- und Führungsinformationen über einen bestimmten Zeitraum an Organisationseinheiten, Führungskräfte und Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter.

### **Best Practice**

„Best Practice“ systematisiert vorhandene Erfahrungen, vergleicht unterschiedliche Lösungen, die in der Praxis bereits eingesetzt werden, bewertet sie anhand betrieblicher Ziele und legt auf dieser Grundlage fest, welche Gestaltungen und Verhaltensweisen am besten zur Zielerreichung beitragen. Wichtige Elemente sind also: der Verzicht auf den Versuch, das Rad neu zu erfinden, die beste Lösung unbedingt selbst zu entwickeln, stattdessen der Blick über den Zaun, allerdings systematisch und orientiert an klaren Kriterien für die Bewertung; Praxisorientierung, d. h. keine theoretischen Konzepte sind gefragt, sondern nachweisbar erfolgreiche Praxis

### **Bottom-up-Prozess**

Arbeitsgrundsatz für die Entwicklung von Vorgehensweisen. Sie geben Auskunft über die Methode der Kommunikation in einer Organisation. Beim Bottom-up-Prozess verläuft die Entscheidungsfindung vom Speziellen zum Allgemeinen bzw. vom Detail zum Gesamten, d. h. von der Arbeitsebene (unten) zur Führungsebene (oben). Entscheidungsfindungsprozess innerhalb der Verwaltung, der von unten (Arbeitsebene) nach oben (Führungsebene) verläuft. Gegenteil: Top-down-Prozess. Kombination: Gegenstromverfahren.

<b>Budget</b>	Finanzrahmen, der einer Organisation zur Bewirtschaftung zugewiesen wird.
<b>Budgetierung</b>	Planung und Festlegung von Budgets zur weitgehend eigenverantwortlichen Bewirtschaftung im Rahmen der definierten Aufgaben.
<b>Change Management</b>	Veränderungen lassen sich nicht managen; wie Naturgewalten brechen sie über Unternehmen herein – so dachte mancher noch vor wenigen Jahren. Seitdem hat man gelernt, Wandel nicht als Ausnahmeerscheinung zu sehen, sondern fast schon als die Regel. Heute haben sich zudem die Gewichte verschoben: Anstatt das Bedrohungspotenzial zu betonen, sieht man die großen Chancen, die in Veränderungsprozessen liegen. Change Management (CM) entwickelte sich in den vergangenen Jahren zu einer Sparte des Managements mit immer größerer Bedeutung. Entgegen dem Vorurteil, das Chaos des Wandels lasse sich nicht ordnen, entwickelte Change Management eine breit gefächerte Palette von Interventionsinstrumenten. Sie machen Veränderungen beherrschbar.
<b>Controlling</b>	Instrument zur Versorgung mit Steuerungs- und Führungsinformationen.
<b>Delegation</b>	Allgemein: Übertragung. Im organisatorischen Sinne kommen in Betracht: die Übertragung von Aufgaben, von (Entscheidungs-) Befugnissen und von Verantwortung. Ohne weitere Hinweise wird mit Delegation zumeist die Übertragung der Entscheidungsbefugnis in Gestalt des Zeichnungsrechts verstanden. Nicht identisch mit kooperativer Führung: Diese bezieht Mitarbeiter bei Führungsentscheidungen ein, Delegation dagegen überträgt i. d .R. Entscheidungsbefugnisse bei Sachentscheidungen.
<b>Dezentrale Ressourcenverantwortung</b>	Zusammenfassung der Fach- und Ressourcenverantwortung auf der möglichst untersten Ebene „in einer Hand“.
<b>Effektivität</b>	Effektivität ist die Wirksamkeit des Handelns (Outcome).

## Anlage 3 – Glossar

<b>Effizienz</b>	Effizienz ist die Wirtschaftlichkeit des Handelns. Sie ist ein ökonomisches Prinzip und bedeutet, ein angestrebtes Ergebnis mit dem geringstmöglichen Mitteleinsatz zu erreichen (oder mit einem vorgegebenen Ressourcenrahmen das bestmögliche Ergebnis zu erzielen).
<b>Input</b>	Eingabe(n); das, was in ein Verfahren, einen Arbeitsprozess oder allgemein in ein System an Arbeit, Energie, Material, Informationen eingegeben wird.
<b>Inputsteuerung</b>	Steuerung durch Zuweisung von Personal, Finanz- und Sachmitteln mit teilweise festgelegten Handlungsanweisungen und organisatorischen Vorgaben.
<b>Kennzahlen</b>	Daten bzw. Zahlen, mit denen quantitativ erfassbare Sachverhalte/Tatbestände in konzentrierter Form dargestellt werden.
<b>Kontrolle</b>	Soll-Ist-Vergleich zur Überprüfung des Verhaltens, der Verfahren und der Ergebnisse (Selbst- bzw. Fremdkontrolle) oder zur zukunftsorientierten Steuerung und Führung.
<b>Kosten</b>	Der in Geldwert gemessene Ressourcenverbrauch zum Zweck der Aufgabenerledigung. Neben Geldausgaben für Personal, Sachmittel und Dienstleistungen entstehen Kosten auch durch den Werteverzehr eingesetzter Güter (Abschreibungen = kalkulatorische Kosten).
<b>Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)</b>	Erfassung der Kosten, die bei der Aufgabenwahrnehmung im Verhältnis zu den erbrachten Leistungen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes entstehen.
<b>Leitbild</b>	Ein Leitbild ist ein Instrument zur zielorientierten Weiterentwicklung einer Organisation. Es beschreibt insbesondere Ziele und Vorstellungen einer Behörde oder eines Unternehmens, seine wesentlichen Aufgaben, Funktionen und Leistungen, seine Vorstellungen über Führung, Zusammenarbeit, Personalentwicklung und seine Beziehungen zur Umwelt. Ein Leitbild beschreibt nicht den Ist-Zustand einer Organisation, sondern den Soll-Zustand, ein Ziel, eine Vision: Wie soll die Verwaltung in mehreren Jahren aussehen, in welche Richtung soll sie sich entwickeln? Im Leitbild drückt sich ein zukunftsorientiertes Selbstverständnis aus.

<b>Mitarbeiter- gespräch (MAG)</b>	Institutionalisiertes Gespräch zwischen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und Vorgesetzten. Folgende Themenbereiche sind Bestandteil des MAG: Arbeitsumfeld und Rahmenbedingungen, Zusammenarbeit und Führung, Erörterung der jeweils eigenen Rolle und des eigenen Leistungsverhaltens, Erörterung dessen, was gut läuft und wo es Verbesserungsbedarf gibt, Klärung von Fragen zur beruflichen Förderung und persönlichen Entwicklung, ggf. Vereinbarung von Arbeits- und persönlichen Zielen.
<b>Operationalisierung von Zielen</b>	Messbarmachen von Zielen.
<b>Operative Ziele</b>	Kurzfristige und eher konkrete Ziele – im Gegensatz zu den strategischen Zielen. In einer produktorientierten Verwaltung werden operative Ziele in der Regel auf der Ebene der Produktverantwortlichen gebildet.
<b>Outcome</b>	Durch Leistungsergebnisse (Output) erzielte Wirkungen.
<b>Output</b>	Leistungsergebnisse einer Organisationseinheit bzw. einer Organisation.
<b>Output- /Outcome- steuerung</b>	An Leistungsergebnissen und deren Wirkungen ausgerichtete Steuerung.
<b>Produktbeschreibung</b>	Arbeitsunterlage, in der alle notwendigen Produktinformationen (z. B. Sachziele, Quantität, Qualitätsmerkmale, Personaleinsatz, Kosten, Kennzahlen) systematisch dargestellt werden.
<b>Produkte</b>	Leistungen einer Organisationseinheit, die aus Steuerungsgründen nach fachlichen, aufgaben- und zielorientierten Gesichtspunkten zusammengefasst und von Dritten – außerhalb dieser Organisationseinheit stehenden – benötigt und nachgefragt werden.
<b>Produkthaushalt</b>	Neuordnung der Daten des klassischen Verwaltungshaushaltes in outputorientierter Sicht auf der Grundlage einer Produktrechnung. Die Landesregierung NRW strebt an, zukünftig einen Produkthaushalt aufzustellen (ab 2008) und die landesweite Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung voranzutreiben.

## Anlage 3 – Glossar

<b>Produktplan</b>	Plan, in dem alle Produkte einheitlich und verbindlich für einen in sich geschlossenen Organisationsbereich systematisch zusammengefasst werden.
<b>Ressourcen</b>	Ressourcen sind alle Geld-, Sach-, Personal- und Organisationsmittel – auch Zeit und Wissen – für die Erfüllung einer Aufgabe/Erstellung eines Produkts.
<b>SMART-Kriterien</b>	Siehe: Zielformulierung.
<b>Top-down-Prozess</b>	Entscheidungsprozess, der von oben nach unten verläuft. Gegenteil = Bottom-up-Prozess. Kombination: Gegenstromverfahren.
<b>Ziel</b>	Vorgestellter und konkret angestrebter Zustand.
<b>Zielformulierung</b>	Ziele sollten grundsätzlich den sog. SMART-Kriterien entsprechen: S = Spezifisch (Was und wie viel soll genau erreicht werden? Das „S“ wird vielfach auch als Synonym für „schriftlich fixiert und präzisiert“ verwendet). M = Messbar (Welches sind die Messkriterien, an welchem Zielmaßstab soll die Zielerreichung gemessen und kontrolliert werden?); A = Attraktiv (Ist das Ziel anspruchsvoll und herausfordernd? Oftmals wird das „A“ auch gleichgesetzt mit „akzeptabel“ oder „aktiv beeinflussbar“. Das bedeutet, das derjenige, mit dem das Ziel vereinbart wird, auch in der Lage sein muss, die Zielerreichung mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln aktiv zu beeinflussen.); R = Realistisch (Ist das gesteckte Ziel unter Berücksichtigung der gegebenen Umstände und der vorhandenen Ressourcen erreichbar?); T = Terminiert (Ist eine Frist gesetzt, innerhalb der das genannte Ziel erreicht werden soll? Ggf. bietet sich die Vereinbarung von terminierten Zwischenzielen an).
<b>Zielgruppe</b>	Adressaten bzw. Empfänger von Leistungen.
<b>Zielsystem</b>	Strukturierte bzw. geordnete Menge gleichzeitig verfolgter Ziele, die aufeinander abgestimmt sind.

**Zielvereinbarungen**

Zielvereinbarungen sind verbindliche Absprachen zwischen zwei Ebenen (zwischen Organisationseinheiten, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern oder zwischen Verwaltungen) darüber, welche Ergebnisse innerhalb eines bestimmten Zeitraums erreicht werden sollen (einschließlich der Festlegung der dafür erforderlichen Ressourcen als Budget und von Berichtspflichten, die die Erreichung der Ziele überprüfbar machen).

**Zielvereinbarungsverfahren**

Methode zur zeitlich festgelegten Beteiligung von Ebenen in einem hierarchischen System. Dabei tauschen sich im Rahmen der Zielabstimmung wie auch der Zielentscheidung die unterschiedlichen Hierarchieebenen aus und stimmen die gefundenen Ziele aufeinander ab. Der Prozess kann „bottom up“, „top down“ oder aber im „Gegenstromverfahren“ verlaufen.

## Anlage 4 – Literaturverzeichnis

Literatur zum Thema zu finden ist nicht schwer. Sie brauchen den Begriff „Zielvereinbarungen“ nur in eine Suchmaschine im Internet einzugeben und schon stoßen Sie u. a. auch auf umfangreiche Literaturhinweise. Diese wollen wir aber an dieser Stelle gerade nicht veröffentlichen. Vielmehr möchten wir durch die kleine Auswahl Ihr Interesse daran wecken, wirklich auch einen Blick in diese Unterlagen zu werfen. Sie finden daher neben der Quellenangabe auch eine Bewertung dessen, welcher Inhalt Sie dort erwartet. Sie wissen, Bewertungen sind immer subjektiv, das ist auch bei uns nicht anders. Verschaffen Sie sich also am besten selbst einen Eindruck und runden Sie so Ihr Bild zum Thema Zielvereinbarung ab.

## Quelle

### **Titel:**

Steuerung durch  
Zielvereinbarungen

### **Autoren:**

Karin Tondorf, Reinhard  
Bahnmüller, Helmut Klages  
(unter Mitarbeit von  
Raimund Brenner)

Untersuchung des  
Forschungsinstitutes für öffentliche  
Verwaltung bei der Deutschen  
Hochschule für  
Verwaltungswissenschaft Speyer,  
Juni 2002

ISBN 3-89404-767-4  
ISSN 0948-2555

## Bewertung

Die in den Jahren 1999 bis 2001 durchgeführte Untersuchung folgte den Zielen,

- Regelungen und Anwendungspraktiken von Zielvereinbarungen in öffentlichen Verwaltungen zu beschreiben,
- die Wirkungen von Zielvereinbarungen darzustellen,
- konzeptionelle und praktische Probleme aufzuzeigen und zu analysieren,
- Einführungsbarrieren sowie hemmende und förderliche Faktoren der Anwendung von Zielvereinbarungen zu identifizieren,
- Überlegungen für eine reformorientierte Anwendungspraxis in der öffentlichen Verwaltung zu entwickeln.

Weitere Informationen unter:

<http://foev.dhv-speyer.de/Projekte/projdbdetail.asp?ID=62>

## Quelle

### **Titel:**

Aufstand des Individuums –  
warum wir Führung komplett  
neu denken müssen  
Campus Verlag,  
ISBN 3-593-36560-X  
2. Aufl., 2000

### **Autor:**

Reinhard K. Sprenger

## Bewertung

Reinhard K. Sprenger ist freier Vortragsredner, Trainer und Berater für Personalentwicklung. Er ist Autor mehrerer Bücher und vieler Zeitschriftenaufsätze. In seinem hier aufgeführten Buch widmet er ein Kapitel dem Thema Zielvereinbarungen. Der gewählte Untertitel „Warum man sich Sisyphos als glücklichen Menschen vorstellen muss“ lässt bereits die durchaus kritische Betrachtung vor dem Blickwinkel menschlicher Bedürfnisse erahnen.

Weitere Informationen unter:

<http://www.sprenger.com>

### **Titel:**

Handbuch  
Zielvereinbarungsgespräche  
Schäffer-Poeschel Verlag  
ISBN 3-7910-1718-7  
1. Aufl., 2000

### **Autor:**

Frank Jetter/Rainer Skrotzki (Hrsg.)

Die Buchidee ist entstanden aus dem Projekt „Qualifizierung von Führungskräften“, das im Rahmen des Programms QUATRO von der Landesregierung NRW und aus Mitteln der EU gefördert wurde.

Das Buch richtet sich an alle, die Zielvereinbarungen einführen, aber insbesondere an Beschäftigte, die ein Zielvereinbarungsgespräch vorbereiten wollen. Ebenso werden Hinweise für Betriebsräte für die betriebliche Diskussion gegeben. Es enthält zahlreiche Beispiele und Schautafeln. Sehr praxisorientiert und verständlich.

### **Titel:**

Zielvereinbarungen in einer  
Justizvollzugsanstalt 1998–2004  
Justizakademie NRW.  
20.02.2004

Ein Praxisbericht über die Einführung und Umsetzung des Instrumentes Zielvereinbarungen in einer JVA.

Weitere Informationen unter:

<http://www.wiba.nrw.de> (Landesintranet)

## Quelle

### **Titel:**

Führen durch Zielvereinbarungen  
im Change Management  
Mitarbeiter erfolgreich motivieren  
C. H. Beck Wirtschafts-Verlag  
ISBN 3-406-48778-5  
2003

### **Autor:**

Gunnar Kunz

## Bewertung

In der Publikation wird die Problematik des Ableitens und Vereinbarens von komplexen Zielen vertieft. Dies soll vor allem Führungskräften und Personalspezialisten die Chance eröffnen, ihre eigenen Praxiskonzepte zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

u. a. mit:

ausführlichen Gesprächsleitfäden und Kommentaren zur Qualifizierung und Unterstützung der Führungskräfte,

Beschreibung der Wege zur Überprüfung der Zielerreichung, Optimierung des Zielvereinbarungsprozesses durch Feedback und Beurteilungssysteme,

Beantwortung der Fragen nach Bedeutung und Notwendigkeit von Anreiz- und Vergütungssystemen.

## Anlage 5 – Häufig gestellte Fragen

### Was sind Ziele?

Unter einem Ziel versteht man einen vorgestellten und konkret angestrebten Zustand. Im Kontext des Instruments der Zielvereinbarungen beziehen sich die Ziele in der Regel auf Leistungen, die durch einzelne Beschäftigte oder Personengruppen erbracht werden sollen. Dabei wird jedoch ausschließlich darauf abgestellt, „was“ erbracht werden soll, nicht darauf, „wie“ die Leistung realisiert werden soll. Idealerweise sollten die vereinbarten Ziele Bestandteil eines Zielsystems sein, in dem vorrangige Ziele kaskadenartig auf alle Ebenen der Organisation verteilt werden. In einem solchen Zielsystem sind alle Ziele mit dem vorrangigen Ziel verknüpft und dienen direkt oder indirekt zu dessen Erreichung.

### Was sind Zielvereinbarungen?

Zielvereinbarungen sind verbindliche Absprachen zwischen zwei Ebenen (zwischen Organisationseinheiten, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder zwischen Verwaltungen) darüber, welcher Zustand am Ende eines bestimmten Zeitraums erreicht sein soll (einschließlich der Festlegung der dafür erforderlichen Ressourcen als Budget und von Berichtspflichten, die die Erreichung der Ziele überprüfbar machen). Inhalte dieser Absprachen sind dabei z. B. Menge und Qualität der zu erbringenden Leistung, die zur Verfügung stehenden materiellen und immateriellen Ressourcen sowie die Kommunikation der beteiligten Akteure während des Prozesses der Zielerreichung. Typisch für eine Zielvereinbarung ist, dass sie zwischen zwei Hierarchieebenen geschlossen wird (Behördenleitung > Referatsleitung; Vorgesetzte/-r > Mitarbeiter/-in). Die jeweils übergeordnete Einheit überträgt dabei einen Teil der Entscheidungskompetenz und Verantwortung.

## Warum Zielvereinbarungen?

Zielvereinbarungen dienen dem Zweck, Führungskultur und -verhalten zu verbessern sowie eine effiziente, zielgerichtete Arbeitsweise zu fördern. Sie haben:

- Steuerungsfunktion: Soll-Vorstellungen werden formuliert.
- Koordinationsfunktion: Doppelarbeit und Reibungsverluste werden vermieden.
- Bewertungsfunktion: Zielvereinbarungen ermöglichen Soll-Ist-Vergleiche und damit eine Bewertung vorhandener Ergebnisse.
- Motivationsfunktion: Zielvereinbarungen verschaffen allen Beschäftigten ein hohes Maß an Entscheidungs- und Handlungsfreiheit.
- Soziale Funktion: Gemeinsam erarbeitete, besprochene und vereinbarte Ziele stärken die Loyalität und erhöhen das Vertrauen.
- Personalentwicklungsfunktion: Es können Perspektiven für die persönliche Weiterentwicklung aufgezeigt werden, die sich an der eigenen Leistungsfähigkeit orientieren.

## Wie können Zielvereinbarungsgespräche geführt werden?

Sie sollten als Vier-Augen-Gespräch oder in Form einer Gruppendiskussion geführt werden. Unabhängig von der Anzahl der am Gespräch beteiligten Personen sollten folgende Inhalte in der dargestellten Reihenfolge Gegenstand eines solchen Gespräches sein:

- Situationsanalyse (Wo stehen wir?; Was ist gut/schlecht?)
- Zielerkennung (Wo wollen wir hin?)
- Schwerpunktsetzung (Rangfolge der Ziele)
- Zielformulierung (Was wollen wir konkret erreichen?)
- Ressourcenüberprüfung (Was steht uns an Mitteln für die Zielerreichung zur Verfügung?)
- Festlegung eines Kontrollsystems (Wie überprüfen wir den Erfolg?)
- Umsetzungsplanung (Erörterung der Vorgehensweise)

## **Zielvereinbarung oder Zielvorgabe?**

Grundsätzlich ist die Zielvereinbarung der Zielvorgabe als Führungsinstrument vorzuziehen. Sie fördert die Eigeninitiative.

Gleichwohl muss aber die Möglichkeit bestehen, durch Zielvorgabe eine Schwerpunktsetzung vorzunehmen, wenn keine Einigung erzielt werden kann (z. B. wenn eine Vielzahl konkurrierender Ziele vorgeschlagen wurde und die Beteiligten nicht zum Einlenken bereit sind oder die Führungskraft ist begründet gänzlich anderer Meinung als ihre Mitarbeiter/-innen). In solchen Fällen haben die Vorgesetzten zu entscheiden; das ist ihre Aufgabe. Dabei machen sie deutlich, was nach ihrer Meinung besonders wichtig ist oder welche Gründe überzeugend sind. Dabei ist es notwendig, die Gründe der Vorgabe zu verdeutlichen, um Transparenz über den Sinn dieser Vorgehensweise herzustellen. Diese Zielvorgabe darf aber zu keiner Zeit als Zielvereinbarung deklariert werden.

## **In welchem Verhältnis stehen Zielvereinbarungen zum gesamten Arbeitsspektrum des Alltags?**

Zielvereinbarungen können grundsätzlich nicht das gesamte Spektrum einer Organisationseinheit oder eines Arbeitsplatzes abbilden. Sie sollen eine Schwerpunktsetzung für die Zukunft sein (in aller Regel für das nächste Jahr). Unter Anwendung der SMART-Kriterien (siehe Seite 14) soll das Ziel u. a. „attraktiv“ sein, was bedeutet, dass die ausgewählten Ziele anspruchsvoll und herausfordernd sein sollen. Die Anzahl der vereinbarten Ziele hängt im Wesentlichen von ihrer Komplexität ab, sollte aber die Zahl fünf in aller Regel nicht überschreiten.

## Welcher Aufwand ist mit der Einführung und Umsetzung der Steuerung und Führung mit Zielvereinbarungen verbunden?

Jegliche Einführung neuer Arbeitsweisen erfordert zunächst den Einsatz zusätzlicher Ressourcen. Für den Zeitaufwand ist zu unterscheiden:

### 1. Einführungsphase:

- Fortbildung für Führungskräfte ca. zwei Arbeitstage.
- Fortbildung für die übrigen Beschäftigten ca. 0,5 Arbeitstage.

### 2. Umsetzungsphase:

- Es ist Zeit für Zielfindung, Zielabstimmung und Kommunikation der letztlich vereinbarten Organisationsziele vorzusehen.
- Ausreichend Zeit für das Gespräch.

### 3. Zeitanteil für Evaluationsmaßnahmen:

- Hängt ab vom jeweiligen Umfang.

Die Ressource „Finanzen“ kann und soll hier nicht näher beleuchtet werden, da sie wesentlich von der Ausgestaltung der Einführungs- und Umsetzungsphase abhängt (z. B. Ausgestaltung der Fortbildungsmaßnahme usw.).

Dem Ressourceneinsatz steht der Nutzen von Zielvereinbarungen gegenüber, mit dem wiederum Ressourceneinsparungen einhergehen (siehe „Warum Zielvereinbarungen?“), so dass sowohl Zeit als auch Geld gute **Investitionen** für die Organisation darstellen. Richtig angewendet, führen Zielvereinbarungen schon nach kurzer Zeit zu einer **strukturierten Arbeitsweise**, die in aller Regel Ressourcen einspart, da durch eine **gemeinsame Ausrichtung** Reibungsverluste vermieden werden.

## Wie stehen Zielvereinbarung und Mitarbeitergespräch zueinander?

Ziele können grundsätzlich innerhalb eines Mitarbeitergespräches vereinbart werden. Das hat den Vorteil, dass für das in aller Regel jährlich stattfindende Mitarbeitergespräch und die jährliche Zielvereinbarung nur ein gemeinsamer Termin zwischen den jeweiligen Gesprächsbeteiligten abgestimmt werden muss. Wird dieser Weg gewählt, so sollte jedoch darauf geachtet werden, dass der Gesprächsanteil, der auf die Vereinbarung von Zielen verwendet wird, nicht die anderen, genauso wichtigen Aspekte des Mitarbeitergespräches (z. B. Führung und Zusammenarbeit, Arbeitsumfeld, Personalentwicklung usw.) in den Hintergrund drängt.

Es kann genauso sinnvoll sein, Zielvereinbarung und Mitarbeitergespräch voneinander zu trennen. Dies könnte vor allem bei einer großen Führungsspanne sinnvoll sein, da die Zielvereinbarung mit der/dem einzelnen Beschäftigten in den Zielvereinbarungsprozess der Gesamtorganisation eingebettet sein sollte. Dies hat wiederum zur Folge, dass die individuelle Zielvereinbarung in einem bestimmten zeitlichen Korridor des Jahres erfolgen muss. Betrifft dies eine Führungskraft, die Gespräche mit einer großen Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu führen hat, so sollte zunächst das Zielvereinbarungsgespräch stattfinden und die übrigen Inhalte eines Mitarbeitergespräches in Ruhe zu einem anderen zeitnahen Termin besprochen werden.

### **Welche Auswirkung hat eine Zielvereinbarung auf die Beurteilung?**

Zielvereinbarungen dienen der Schwerpunktsetzung in der Ausgestaltung der eigenen Arbeit. Sie haben damit neben den übrigen Tätigkeiten, die einen Arbeitsplatz ausmachen, einen unmittelbaren Bezug zur Leistung, die durch eine Mitarbeiterin bzw. einen Mitarbeiter erbracht wird.

Da in der Beurteilung vor allem auch Leistungsaspekte eine Berücksichtigung finden, wird sich der Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Erreichung oder Nichterreichung vereinbarter Ziele in der Bewertung auswirken.

### **Zielvereinbarung in Verbindung mit einem leistungsorientierten Entgeltsystem**

Das Erreichen bzw. Nichterreichen vereinbarter Ziele hat bisher keinerlei unmittelbare Auswirkung auf die Bezahlung der Beschäftigten im öffentlichen Dienst der Landesverwaltung NRW. Es gibt jedoch Beispiele aus anderen Bundesländern und dem Ausland dafür, dass ein Entgeltsystem mit Leistungsbestandteilen auch im Bereich des öffentlichen Dienstes eingesetzt werden kann. Die Landesregierung NRW ist bestrebt, mittelfristig ein leistungsorientiertes Entgeltsystem auch für die Beschäftigten der Landesverwaltung NRW einzuführen.

## Index

### A

Ablaufplanung.....	3, 16, 19
Arbeitsziele.....	16, 17, 18
Aufwand.....	14, 39

### B

Behördenleitung.....	10, 36
Behördenziele.....	3, 10
Benchmark.....	26
Benchmarking.....	26
Berichtswesen.....	26
Best Practice.....	26
Beurteilung.....	9, 40
Bottom-up-Prozess.....	26
Budget.....	27, 31, 36
Budgetierung.....	23, 27

### C

Change Management.....	27
Controlling.....	26, 27

### D

Delegation.....	27
-----------------	----

### E

Effektivität.....	27
Effizienz.....	28
Einzelziele.....	7

### F

Fahrplan.....	3, 23
Führung.....	8, 13, 27, 28, 29, 33, 39
Führungsinstrument.....	2, 38
Führungskräfte.....	2, 8, 9, 11, 13, 23, 26, 35, 38, 39
Führungskultur.....	3, 11, 37
Führungsverantwortung.....	13, 14
<b>Funktion</b>	
Bewertungsfunktion.....	37
Koordinationsfunktion.....	37
Personalentwicklungsfunktion.....	37
Soziale Funktion.....	37
Steuerungsfunktion.....	37

### K

<b>Kompetenz</b>	
Zielorientierung.....	13
<b>Kontrolle</b> .....	28
<b>Kostenrechnung</b> .....	28

### L

Leitbild.....	6, 23, 28
---------------	-----------

### M

Mitarbeitergespräch.....	16, 29, 39
Musterbogen.....	3, 24

### P

Personalentwicklung.....	19, 28, 39
Personalvertretung.....	9, 10

### R

Regierungskommission.....	2, 6
Ressourcen.....	7, 9, 11, 13, 14, 18, 25, 30, 31, 36, 37, 39
Ressourcenverantwortung.....	27

### S

SMART.....	14, 30, 38
Steuerung.....	28, 29, 33, 39
Strategische Ziele.....	7, 20

### T

Top-down-Prozess.....	26, 30
Transparenz.....	3, 6, 19, 38

### V

Vertraulichkeit.....	3, 19
Verwaltungsmodernisierung.....	3, 23
Vorbereitung.....	3, 17, 25
Vorgesetzte....	5, 8, 10, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 36

### Z

<b>Ziele</b> ... 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40	
<b>Zielerreichung</b> ... 3, 7, 8, 10, 14, 15, 18, 26, 30, 35, 36, 37	
<b>Zielformulierung</b> .....	30, 37
<b>Zielgruppe</b> .....	30
<b>Zielkonflikte</b> .....	13
<b>Zielsystem</b> .....	30, 36
<b>Zielvereinbarungen</b> .... 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 18, 19, 20, 23, 24, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40	
<b>Zielvereinbarungsgespräch</b> .... 3, 8, 12, 14, 15, 16, 17, 19, 24, 25, 33, 39	
Gesprächsführung.....	3, 16, 21
Grundregeln.....	3, 13, 16, 21
Protokoll.....	3, 19
Rahmenbedingungen.....	3, 9, 12, 13, 15, 17, 29
Termin.....	19
Themen.....	3, 17
<b>Zielvereinbarungskreislauf</b> .....	3, 11
<b>Zielvereinbarungsprozess</b> .....	39
<b>Zielvereinbarungsverfahren</b> .....	31
<b>Zielverfehlung</b> .....	3, 14
<b>Zielvorgabe</b> .....	38
<b>Zusammenarbeit</b> .....	8, 13, 16, 28, 29, 39





## Impressum

### Herausgeber

Staatskanzlei des Landes  
Nordrhein-Westfalen  
Projekt  
Verwaltungsmodernisierung  
40190 Düsseldorf  
Telefon: 0211 871-01  
Telefax: 0211 871-30 29  
moderne-verwaltung@stk.nrw.de  
www.moderne-verwaltung.nrw.de

### Redaktion

Jürgen Lubitz

### Umschlag und Gestaltung

SCHWIND.Werbeagentur  
Siebengebirgsblick 22  
53343 Wachtberg  
www.schwind.de

### Druck

farbo print + media GmbH,  
Bischofsweg 48-50, 50969 Köln  
Nachdruck, auch auszugsweise,  
nur mit Genehmigung des  
Herausgebers.  
Stand: August 2004

### Hinweis

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden.

Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt davon unberührt.

Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten

einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.



[www.moderne-verwaltung.nrw.de](http://www.moderne-verwaltung.nrw.de)