

TVöD-Brief „Jahr für Jahr neue Ziele (er-)finden?“

Kaum hat das Jahr begonnen, steht schon wieder eine Herausforderung bevor: Neue Ziele finden. Die Zielfindung und –formulierung wird noch immer als großes Problem der neuen Leistungssysteme angesehen. In jedem Buch und jeder Präsentation ist zu lesen, welche Kriterien Zielvereinbarungen erfüllen müssen, SMART müssen sie sein, aber wie wir das machen sollen, steht nirgends (...außer in meinem Buch natürlich ;-)).

Die Folge: Führungskräfte und Mitarbeiter saugen sich verkrampft irgendwelche Themen aus den Fingern, Hauptsache ein Ziel. Klassische Fehler: Es werden Maßnahmen anstelle von Zielen vereinbart, oder es werden Aktivitäten als Ziele vereinbart, die sowieso anstehen würden. Mitunter werden Aktivitäten sogar aufgeschoben, damit man Stoff für die nächste Zielvereinbarung hat.

Mit dem heutigen TVöD-Brief möchte ich Ihnen einige Hinweise geben, wie Sie sich die Zielfindung erleichtern können. Schauen Sie dazu auch noch mal in den TVöD-Brief aus November 2008 „Zielfindung und Messbarkeit“.

✚ Zielvereinbarung über vier Schritte

In fast allen Zielvereinbarungen wird ein wichtiger Schritt übersprungen: die Beschreibung des Ist-Status. So lange wir nicht geklärt haben – ehrlich und selbstkritisch -, wo wir eigentlich stehen, macht es aber gar keinen Sinn, über Ziele zu sprechen.

Die Denkweise der Methode Zielvereinbarung geht also nicht über drei, sondern über vier Schritte: 1. Wo stehen wir? 2. Was wollen wir erreichen? 3. Was werden wir tun, um es zu erreichen? 4. Woran merken wir, dass wir es erreicht haben?

Und schon wird die Zielfindung viel leichter!

✚ Schritt 1 oder „die Methode genaues Hinsehen“

Versuchen Sie es: Gehen Sie mit offenen und kritischen Augen durch Ihren Verantwortungsbereich. Schauen Sie in jeden Winkel, in jeden Flur, in jedes Büro, auf (und unter) jeden Schreibtisch. Gefällt Ihnen, was Sie da sehen? Fein! Gefällt es Ihnen nicht? Machen Sie ein Ziel daraus!

Beispiel:

- Zwei thematisch gleiche Arbeitsplätze – zwei unterschiedliche Ordnungssysteme. Jedes wurde erbittert verteidigt.
 1. Ist-Zustand: Die Mitarbeiterinnen brauchen im eigenen Bereich < 2 Minuten, um einen bestimmten Vorgang zu finden, im Bereich der Kollegin durchschnittlich 5,5 Minuten; der Vorgesetzte braucht grundsätzlich über 8 Minuten.
 2. Ziel: Effizienzsteigerung; Erleichterung der Übernahme im Vertretungsfall; Erleichterung der Informationsgewinnung durch den Vorgesetzten; Verkürzung der Suchzeiten.

3. Maßnahme: Gemeinsames Erarbeiten, Umsetzen und Einhalten eines abgestimmten Ordnungssystems.

4. Ziel erreicht? Suchzeiten generell < 2 Minuten. (Im vorliegenden Beispielfall kam man sogar auf <1,5 Minuten = Ziel übererreicht = Extrabonus!)

Übrigens: der „Test“ am Ende des Bewertungszeitraumes, an dem sich die beiden Kolleginnen und der Chef beteiligten, wurde für alle Drei ein Riesenspaß: Jeder gab 10 Suchaufgaben und stoppte die Zeiten, und nach einer Viertelstunde drängten sich die Kollegen der umliegenden Büros schon an der Tür, um die Suchenden anzufeuern. In diesem Fall endete die Zielerreichung geradezu in einer Party. Das muss nicht immer so sein, ich will damit nur sagen, dass Zielerreichungen nicht am Stöhnen gemessen werden, sondern am Ergebnis, auch wenn dieses mit Spaß einhergeht.

Weitere Beispiele:

- Suchen Sie nach Verbesserungspotenzialen in Sitzungen: Sind die richtigen Leute eingeladen? Wird pünktlich angefangen? Achtet ein Moderator auf die Einhaltung des Themas? Fasst jemand die Inhalte knapp zusammen? Werden Beschlüsse formuliert? Fein! Fragen Sie sich nach (fast) jeder Sitzung „wozu habe ich hier meine Zeit vertan?“, dann machen Sie ein Ziel daraus!
- Kürzlich in einem städtischen Hallenbad: Über dem Sportbecken eine große Uhr, die steht. Hinweis an den Bademeister, „die Uhr ist kaputt, das ist gerade in einem Schwimmbad nicht so gut“. Bademeister mit resigniertem Achselzucken: „Die ist nicht kaputt, nur die Batterie ist leer, und das schon seit drei Wochen.“ Ich: „Und warum wechseln Sie die Batterie nicht aus?“ Er: „Das darf ich nicht. Ich hab's schon vor drei Wochen gemeldet, ein Handwerker der Stadt wird auch irgendwann kommen, aber ich habe keine Batterien hier.“ Ich: „Dann bringen Sie doch von der nächsten Tankstelle eine Batterie mit.“ Er: „Dazu müsste ich einen Dienstgang beantragen, und die Bewilligung dauert länger als der Handwerker von der Stadt.“

Mit der Methode „genaues Hinsehen“ würde IHNEN so ein Unsinn auffallen, und nicht MIR bzw. dem Bürger! Wohlgemerkt: Hier geht es nicht um das Ziel, die Batterie zu wechseln, sondern um das Ziel, Kompetenzen ergebnisorientiert umzuschichten.

🚩 Ein Ziel kann über Jahre aktuell bleiben

Die Zielfindung wird viel leichter, wenn wir von vorneherein mehrstufige Ziele anpeilen, wenn wir also im nächsten Jahr auf den erreichten Zielen des Vorjahres aufbauen können. Mit Blick auf das Hallenbad-Beispiel wären noch viel mehr Bausteine denkbar.

Beispiel:

- Es gehen Anrufe und Beschwerdeschreiben der Bürger ein, weil ein Strauch die Sicht an einer viel befahrenen Straßenkreuzung behindert. Ein Schulleiter beschwert sich, dass der Zebrastreifen erst 50 Meter neben dem Schulhof beginnt. In der örtlichen Presse lesen Sie eine zynische Glosse über die irreführende Beschilderung am XY-Platz, usw...

Das Ziel ist jetzt nicht, den Strauch zu stutzen, den Zebrastreifen zu verlegen oder die Schilder zu ändern, sondern solche Anrufe, Beschwerden und schlechte Presse zu vermeiden.



Methode „genaues Hinsehen“: Wahrnehmen, aufmerken, erkennen, hinterfragen, Scheuklappen ablegen, über den Tellerrand blicken, Mitverantwortung übernehmen. Also:

- Ist-Zustand: Wir bemerken Behinderungen und Planungsfehler erst durch Bürgerbeschwerden.
- Ziel: Wir bemerken es selbst, bevor die Bürger sich beschweren.
- Maßnahme im 1. Jahr: Entwicklung eines Konzeptes zur fachübergreifenden Einbindung von Kollegen vor Ort (Führungsebene) bzw. Sammeln aller eingehenden Beschwerdeanrufe, -briefe, -emails etc., Markierung von Beschwerdeobjekten im Stadtplan (Mitarbeiter Ebene).
- Maßnahme im 2. Jahr: Sensibilisierung der Kollegen aus den Bereichen Tiefbau, Straßenreinigung, Straßenbau, Hilfspolizei, Ordnungsamt - - also all derer, die gewöhnlich den ganzen Tag im Ort unterwegs sind, und denen Ungereimtheiten, über die die Bürger stolpern, auffallen könnten.
- Maßnahme im 3. Jahr: Sammeln von Beobachtungen, Verfeinern von Beobachtungsfiltren. Kanalisieren der gewonnen Informationen, proaktives Beheben der Einzelfälle nach Prioritäten, gemäß Nadeln im Stadtplan.
- Maßnahme im 4. Jahr: Aktives Zugehen auf Bürger: Zufriedenheitsbefragung im Vorbeigehen (auch Straßenreiniger können das, wenn sie darauf geschult werden!).
- Ziel erreicht? Anzahl der Beschwerdeanrufe, -briefe, -emails etc. um X% verringert.

Nebeneffekt: Gerade die Beschäftigten, die im Ort unterwegs sind, leiden häufig unter einem negativen Image. Politessen sind grundsätzlich unbeliebt, Straßenreiniger sehen sich selbst am Ende der sozialen Hühnerleiter, aber gerade diese Berufsgruppen erleben nun auch eine Aufwertung ihres Jobs und ihres Ansehens, weil sie in die Gesamtverantwortung für Stadt und Bürger einbezogen werden. Hoher Motivationsfaktor!

🚧 Eine Variante der Methode „genaues Hinsehen“ könnte auch „genaues Hinhören“ heißen:

Rufen Sie unter einem fremden Namen in Ihrer Verwaltung an und bitten um eine Auskunft, lassen sich weiter vermitteln bis in Ihre eigene Abteilung, lauschen Sie nach Stimmen und Worten der Dienstleistungsbereitschaft am Telefon. Klingt durch? Fein! Klingt eher nach „lass mich in Ruhe“? Machen Sie ein Ziel daraus!

Wiederholen Sie den Anruf mit einer vermeintlichen Beschwerde. Klingt die Stimme am Telefon immer noch nach Dienstleistungsbereitschaft?

🚧 „Das können wir doch gar nicht beeinflussen...“

Diesen Einwand höre ich allzu oft. Immer wieder erlebe ich, dass Mitarbeiter zwar über organisatorische Unzulänglichkeiten die Köpfe schütteln, aber gar nicht erst den Versuch unternehmen, ihre Verbesserungsideen einzubringen.

Beispiel:

- Gebührenbescheide führen zu unzähligen Rückfragen seitens der Bürger. „Wir könnten sie viel einfacher ausfertigen, aber die Formulare sind vorgegeben, die können wir nicht beeinflussen.“ Was für ein tolles Zielthema!
 - Wer hat die Formulare vorgegeben? Mit welcher Prämisse? Ist der vorgebenden Stelle die Problematik überhaupt bekannt? Gibt es einen Informationsfluss vom Nutzer zum Entwickler? Vier Fragen – vier Mal Achselzucken.

Oftmals sind die Stellen, die einseitig kommunizieren, gar nicht weit weg; oftmals sind es die unmittelbaren Vorgesetzten, die anweisen, sich aber keine Rückmeldung einholen.

Beispiel:

- Mitarbeiterin und Vorgesetzter in einem anspruchsvollen, akademischen Fachbereich. Die Mitarbeiterin beklagt sich (bei mir) über Vorgaben ihres Chefs, die ihr die Arbeit erschweren und die sie fachlich nicht nachvollziehen kann. Auf meine Frage, warum sie das nicht längst mit ihrem Vorgesetzten erörtert hat, antwortet sie: „Nein, das geht nicht, ein kritisches Hinterfragen würde mein Chef von seinen Mitarbeitern niemals akzeptieren.“
 - Aufbau einer Führungs-, Kommunikations-, Kritik-, Fehler-, Informations- und Kooperationskultur, das wäre auch ein großartiges, langfristig anzulegendes Ziel, das über viele Meilensteine Jahr für Jahr vervollständigt werden könnte.

Manchmal reicht ein bisschen Mut zum „genauen Hinsehen“, um uns die Zeit, Kraft und Nerven zu sparen, irgendwelche vermeintlich sinnvollen Ziele an den Haaren herbei zu ziehen.

🚩 Auch bei POEM gibt es was Neues:

Zu meinem Lieblingsthema „**Aktivierendes Führen**“ bietet POEM Consult 2010 erstmals auch **freie Seminare** an. Wir möchten damit auch kleinen Verwaltungen, bei denen sich ein Inhouse-Seminar nicht lohnt, die Möglichkeit geben, einzelne Führungskräfte gezielt zu entwickeln.

An dieser Stelle nur ein paar Eckdaten:

Zweitägiges Seminar, Erstveranstaltung am 24./25. Februar in Kaiserslautern, inkl. Übernachtung und Verpflegung, maximal 12 Personen, Komplettpreis 485,- Euro plus MwSt.. (Ich weiß, die TVöD-Briefe werden von Rostock bis Konstanz gelesen, aber ich bitte um Verständnis, dass wir diesen Preis nur für Seminare in Kaiserslautern anbieten können.)

Bei Interesse schicken wir Ihnen gerne die vollständige Seminarbeschreibung, kurze Email genügt.

Hier noch einmal der Hinweis auf das Buch zur LOB:

Brigitte Seidler

**Leistungsentgelt in der öffentlichen Verwaltung: Eine Frage der Umsetzung
– Erfahrungen und Empfehlungen –**

Das Praxisbuch zum Leistungsentgelt



203 Seiten plus CD-ROM
POEM Verlag Kaiserslautern
ISBN 978-3-00-028053-5
€ 34,80 / SFR 52,90

[Hier gibt es den Link zu Inhalt und Leseprobe](#)

Firmen und Verwaltungen können das Buch direkt beim Verlag (Anschrift s. unten) auf Rechnung bestellen und erhalten es innerhalb weniger Tage versandkostenfrei zugeschickt.
Natürlich gibt es das Buch auch im Handel, bei Amazon oder im [POEM Consult Onlineshop](#).

✚ Die bisher erschienenen TVöD-Briefe zu den Themen *Dienstvereinbarung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung, Systematische Leistungsbewertung, Kombimodelle, Stufenaufstieg, Führung auf Probe, Kontext zum Neuen Steuerungsmodell, Neues zur Dienstvereinbarung, Stellenbeschreibung, Bewertungskriterien, Zielfindung und Messbarkeit, Aktivierendes Führen, Zu viel Aufwand für LOB?, Vergleichbarkeit von Leistungspunkten* können Sie auch unter www.poemconsult.de/publikationen.html herunterladen, falls Sie sie nicht per Email erhalten haben.

Mit freundlichen Grüßen,

Brigitte Seidler

Beratung – Schulung – Coaching

POEM Consult & Verlag
Personal- und **O**rganisations**E**ntwicklungs**M**anagement
Brigitte Seidler e.K.
Erfurterstr. 43
67663 Kaiserslautern
HRA 2585 KAI
Ust ID: De 148619715
Fon 0631 - 94 07 21
Fax 0631 - 94 07 22
www.poemconsult.de
www.tvoed.info
www.poemconsult-shop.de
Email: info@poemconsult.de