

Vor über einem Jahr versandten wir den TVöD-Brief „Zielvereinbarung“, und der begann so:
Das Führen über Ziele hat vor allem einen Effekt: Es aktiviert. Es nimmt die Mitarbeiter bewusst ins Boot, fördert das Führen auf Augenhöhe, ermöglicht den Mitarbeitern das Mitgestalten der Organisationsentwicklung im öffentlichen Dienst.

Die Erfahrungen, die wir in der Zwischenzeit mit der Methode gewinnen konnten, bringen eine bestimmte Hürde bei der Umsetzung immer wieder ans Tageslicht: Wenn wir bei den Zielvereinbarungen die Mitarbeiter ins Boot nehmen wollen, müssen die Mitarbeiter in dieses Boot auch einsteigen. Aber viel zu häufig bleibt es beim Vorschlagen von Zielen durch die Führungskraft und beim Abnicken durch den Mitarbeiter.

Erfolgreicher ist der paritätische Weg, das beidseitige Vorschlagen und Entwickeln von Zielen und das Verhandeln von Wegen und Beiträgen bis zum Einvernehmen. Dieser paritätische Weg scheitert häufig daran, dass Mitarbeiter sich gar nicht vorstellen können, wie ihre Arbeit oder deren Weiterentwicklung in Zielen formuliert werden könnte. Klar ist aber: Ziele, die vom Mitarbeiter eingebracht werden, werden motivierter, freudiger und überzeugter angegangen und damit auch leichter erreicht.

Lernen, in Zielen zu denken

Fragen wir die Beschäftigten, was sie denn so alles tun, erhalten wir zunächst sehr pauschale Antworten wie „Anträge bearbeiten“ oder „Beihilfen bewilligen“. Erst über das geduldige Zerlegen der Pauschalaufgaben in zahlreiche, kleine Schritte und damit jeweils verbundene Anforderungen wird den Beschäftigten klar, dass jede einzelne Handlung mit einem Ziel verbunden ist. Meistens sind die Teams geradezu baff über die vielen Einzelaufgaben, die dabei aufgelistet werden, weil sie schon seit Langem nicht mehr darüber nachdenken, was sie unter dem Oberbegriff „tägliche Routine“ tatsächlich alles tun und wie viele Perspektiven sie dabei wie selbstverständlich berücksichtigen. Erst beim Blick auf die Details erkennen die Beschäftigten, mit welcher Handlung sie welche Wirkung erzeugen, sei es im eigenen Team, sei es fachübergreifend innerhalb der Verwaltung, sei es beim Kooperationspartner oder letztlich beim Bürger. Immer wieder wird die Frage gestellt: Wozu tue ich das hier gerade, was will ich damit erreichen und was erreiche ich tatsächlich damit? Auf diese Weise lernen die Beschäftigten, in Zielen zu denken.

Verbesserungspotenziale erkennen

Zwangsläufig kommen dabei jene Bereiche ans Licht, in denen zwar viel getan, aber das Gewünschte doch nicht erreicht wird. Solche Arbeiten und Aktivitäten gibt es zahlreiche, sie fallen nur bei oberflächlicher Betrachtung nicht auf, weil die Mitarbeiter sich mit Defiziten arrangiert haben und so

mancher Frust zur Gewohnheit wurde. Nun drehen wir die Frage um: Was will ich denn tatsächlich erreichen - und was kann ich tun oder verändern, damit das Gewünschte eintritt?

Hierzu ein Beispiel: Ein Sachbearbeiter träumt davon, dass Anträge der Bürger immer vollständig eingehen, so dass er nicht so zeitaufwendig nachfragen und anmahnen muss. Um das zu erreichen, schickt er dem Bürger mit dem Antragsformular gleich eine Erläuterung zum Ausfüllen des Antrags und eine Liste mit den erforderlichen Unterlagen, die der Bürger seinem Antrag beifügen muss. Aber ständig kommen falsch ausgefüllte Anträge mit unvollständigen Anlagen. Der Sachbearbeiter ist frustriert und allzu schnell zu abschätzigen Urteilen über dumme Bürger bereit. Damit aber wird er seinen Traum gewiss nicht erfüllen.

✚ Klärung durch Zieldiskussion, -verhandlung, -vereinbarung

Das Ziel zu diesem Beispiel ist jetzt leicht zu formulieren:

Ziel:

Anträge gehen vollständig ein, Zeit raubende Rückfragen und Anmahnungen von Unterlagen erübrigen sich, der Mitarbeiter ist entlastet.

Aber jetzt kommt ein weiterer wichtiger Punkt, der gerne unterschätzt wird:

Wenn ich ein Ziel anstrebe, muss ich auch einen Ist-Wert definieren, denn sonst kann ich den Weg zum Ziel nicht erkennen. Ich vergleiche das gerne mit der Wanderkarte im Urlaub: Den Berg, den wir erklimmen wollen, den finden wir schnell, aber den richtigen Pfad erkennen wir erst, wenn wir auf der Karte auch den Ausgangspunkt markiert haben.

Also, wie ist der Ist-Zustand zu beschreiben?

Ist-Zustand:

Anträge sind unvollständig ausgefüllt, es fehlen notwendige Unterlagen, obwohl der Antragsteller vorab eine Erläuterung zum Ausfüllen und eine Liste der benötigten Unterlagen erhält. Daraus resultiert ein hoher Zeitaufwand für Rückfragen und das Anmahnen von Unterlagen.

So weit so gut. Aber wenn wir daraus jetzt eine Zielvereinbarung machen wollen, stolpern wir sofort über das nächste fehlende Element: die Messbarkeit.

✚ Zielerreichung messbar machen

Wie messen wir eine Verbesserung?

Wie viele der gesamten Anträge sind denn fehlerhaft oder unvollständig? Gibt es darüber eine Statistik? Sagt die Statistik auch aus, welche Fragen immer wieder falsch ausgefüllt werden und welche Unterlagen immer wieder fehlen? Denn erst wenn wir das wissen, können wir gezielte

Maßnahmen ergreifen, die zur Verbesserung führen. Die bisher verteilten Erläuterungen und Listen waren ja ganz offensichtlich nicht „gezielt“ genug.

In vielen Zieldiskussionen gehen Führungskraft und Mitarbeiter an diesem Punkt einen ganz großen Schritt zurück. Ist-Zustand: siehe oben. Aber das Ziel sieht jetzt ganz anders aus.

Ziel: Der Anteil fehlerhafter Anträge und unvollständiger Unterlagen ist jeweils beziffert und qualitativ ausgewertet. Es ist bekannt, warum Antragsteller den Antrag falsch ausfüllen bzw. Unterlagen nicht einreichen.

Jetzt kann der Sachbearbeiter konkrete Maßnahmen ergreifen, und am Ende können Führungskraft und Mitarbeiter die Zielerreichung messen. In diesem Fall:

Maßnahmen zur Zielerreichung:

Anlegen einer Excel-Statistik, die Aussagen zu folgenden Fragen zulässt:

Wie viele aller eingehenden Anträge sind fehlerhaft oder unvollständig? (20% Zielerreichung)

Welche Fragen in den Anträgen werden wie oft falsch ausgefüllt? (40% Zielerreichung)

Welche Unterlagen fehlen wie oft? (60% Zielerreichung)

Im Rahmen der dann jeweils ohnehin notwendigen Rücksprachen: Klärung der Gründe für fehlerhafte oder unvollständige Anträge. (100% Zielerreichung)

Hier könnte man auch ganz fein noch eins draufsetzen: Wie viel Zeit investiert der Sachbearbeiter für Rückfragen und Anmahnungen telefonisch oder schriftlich? Dann hätten wir nämlich im nächsten Jahr gleich noch ein definiertes Ressourcen-Einsparpotenzial und damit ein tolles Thema für eine weitere Zielvereinbarung.

🚧 Das wichtigste Ziel: Voraussetzungen schaffen

Alle wollen etwas verändern und verbessern, aber es fehlen auf breiter Front die Voraussetzungen dazu, nämlich die realistischen Ausgangswerte. Wenn die Statistik steht und die Gründe für die Fehler der Antragsteller geklärt sind, kann im nächsten Zielzeitraum eine Verbesserung angestrebt werden, und die ist dann auch ganz einfach messbar.

🚧 Ziele auf einander aufbauen

Im nächsten Jahr kann nun nämlich das zuerst angepeilte Ziel wieder aufgenommen werden. Die Quote der fehlerhaften oder unvollständigen Anträge wird um x% gesenkt, und dann ist die Chance auf gezielte Maßnahmen auch viel größer. Dann wird nämlich bekannt sein, warum die Erläuterungen und Listen nicht zum Erfolg geführt haben. Die reine Information hat dem Bürger nicht gereicht, es muss also andere Gründe geben. Ist dem Bürger nicht klar, welche Bedeutung die Unterlagen für seinen Antrag haben? (Art und Umfang der Aufklärung verbessern!) Hat der Bürger bestimmte Fragen oder Begrifflichkeiten nicht verstanden? (Texte auf unverständliches Amtsdeutsch überprüfen und ggf. überarbeiten, notfalls eine allgemeinverständliche Übersetzung mitliefern!)

Weiß der Bürger nicht, wo er die Unterlagen bekommen kann bzw. wo er sie wieder beschaffen kann, wenn er sie verbummelt hat? (Quellen, Behörden, Adressen, Ansprechpartner und Öffnungszeiten mitliefern!)

Nun kann nach solchen „gezielten“ Maßnahmen die Veränderung in der Quote gemessen werden, und vielleicht sogar noch die Entlastung des Mitarbeiters. Grundsätzlich schauen wir immer zuerst auf mögliche Ziele, deren Erreichen mit einer Entlastung der Beschäftigten einhergeht. Dazu gibt es zahlreiche Möglichkeiten, die aber im Zusammenhang mit dem Leistungsbegriff nicht spontan assoziiert werden. Wir sollten uns immer wieder daran erinnern, dass es beim Leistungsentgelt nicht darum geht, immer weniger Mitarbeitern in immer kürzerer Zeit immer mehr Arbeit aufzudrücken. Die Qualität der Dienstleistung soll verbessert werden, und die Dienstleistung wird umso besser, je weniger der Beschäftigte sich mit Frustarbeiten herumschlagen muss, die viel Zeit und Energie kosten und nichts bringen. In fast jedem Katalog der Oberziele, die von Verwaltungsvorständen formuliert werden, finden wir den Begriff „Kunden-/ bzw. Bürgerorientierung“. Die Voraussetzung dafür ist das Glätten hakehnder Prozesse und dadurch das Freischaufeln von Ressourcen, von Zeit, Nerven, Beratungsbereitschaft und Geduld.

Bestimmt fallen auch Ihren Mitarbeitern unter dieser Maxime geeignete, griffige und reizvolle Ziele ein!

Übrigens:

✚ Bei POEM bekommen Sie nicht nur die kompetenten [Führungs- und Mitarbeiter-Schulungen](#) zur Umsetzung des TVöD, sondern z.B. auch eine TVöD Info-Veranstaltung (ca. 2 Std.) für alle Ihre Mitarbeiter. Ein gut verständlich aufbereiteter Vortrag, Beamer-Präsentation, Beispiele, Fragerunde.... Eine solche vorbereitende Information reduziert den Schulungsaufwand erheblich! Für Terminanfragen klicken Sie bitte [hier](#).

✚ Hier noch einmal der Hinweis auf unsere Service-Seite www.tvoed.info

Dort finden Sie in den Kapiteln [Tarifverträge](#), [Dienstvereinbarungen](#), [Veröffentlichte Projektberichte](#), [Konzepte](#), [Anleitungen](#), [Arbeitshilfen](#), [Leistungsentgelt im Kontext der Verwaltungsmodernisierung](#), [Controlling](#), [Kosten- und Leistungsrechnung](#), [Balanced Scorecard](#) und [Nützliche Links](#) eine große Sammlung von hilfreichen Mustern, Downloads und Dokumenten.

✚ 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 können Sie auch unter www.poemconsult.de/publikationen.html herunterladen, falls Sie sie nicht per Email erhalten haben.

Wenn Sie **keine** weiteren TVöD-Briefe von POEM Consult erhalten möchten, klicken Sie bitte [hier](#).

Mit freundlichen Grüßen,

Brigitte Seidler

POEM Consult
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
Seidler@poemconsult.de