

## Zauberformel oder Teufelswerk?



**Zielvereinbarungen als  
Steuerungsinstrument –  
Rahmenbedingungen,  
Chancen und Risiken**

# Agenda

---

- Was sind Zielvereinbarungen und wozu dienen sie?
- Rahmenbedingungen – Zielvereinbarungen als zentrales Instrument der Verwaltungsmodernisierung
- Wie funktionieren Zielvereinbarungen?
- Chancen und Risiken – Erfolgsfaktoren



**Was sind Zielvereinbarungen  
und wozu dienen sie?**

# Was sind Ziele?

## Eine Begriffsklärung...

---

- Ziele sind anzustrebende Zustände, Ergebnisse oder Wirkungen, die durch Handeln realisiert werden sollen
  - Leistungsziele (Output-/Outcome-Ziele)
  - Finanzziele
  - Personenbezogene Ziele
- Ziele geben dem Handeln Orientierung und legen fest
  - „WAS“ erreicht werden soll (➔ Ergebnis)
  - ohne das „WIE“ vorzugeben (➔ Verfahren/Wege, um dieses Ergebnis zu erreichen)

# Und was sind Zielvereinbarungen?

## Noch eine Begriffsklärung...

---

### ■ **Verbindliche Absprache**

- zwischen zwei hierarchischen Ebenen
- für einen festgelegten Zeitraum
- über die zu erbringende Leistung
- die hierzu bereitgestellten Ressourcen sowie Art und Inhalt des Informationsaustauschs

⇒ Wer?

⇒ Wann?

⇒ Was?

⇒ Womit?

**Leitgedanke:**

**Übergang von Einzelanweisungen hin zum Führen mit Zielen**

# Was sollen Zielvereinbarungen leisten?

---

## **Sachziel-Funktionen**

- Steuerungsfunktion
- Koordinationsfunktion
- Bewertungsfunktion

## **Personelle Funktionen**

- Motivationsfunktion
- Soziale Funktion
- Personalentwicklungsfunktion

# Wem nützen Zielvereinbarungen?

---

## Der Bibliothek

- höhere Zielorientierung aller Beschäftigten
- stärkere Identifizierung der Mitarbeiter mit den Bibliothekszielen
- höhere Motivation der Mitarbeiter ➔ „Internes Unternehmertum“

## Den Führungskräften

- mehr Zeit für Führungsaufgaben, weniger (Einzel)Kontrolle
- MitarbeiterInnen als „Mit-UnternehmerInnen“

## Den MitarbeiterInnen

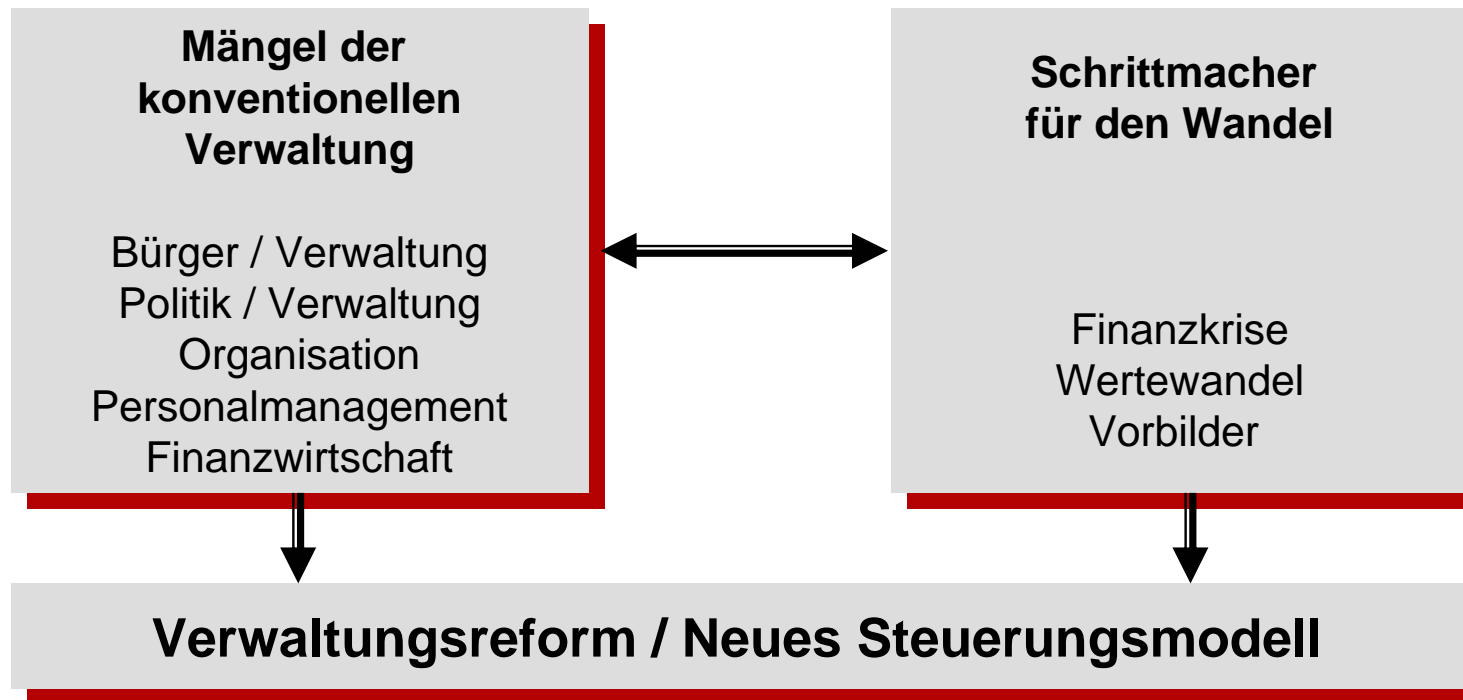
- Möglichkeit, aktiv die Ziele und damit den Sinn der Tätigkeit und Beurteilungsmaßstäbe mitzubestimmen und sie zu durchschauen
- Größerer Handlungsspielraum, Selbstständigkeit im Arbeitsalltag
- Weniger Kontrolle, mehr Eigenverantwortung
- Förderung und Weiterbildung



## **Die Rahmenbedingungen – Zielvereinbarungen als zentrales Instrument der Verwaltungs- modernisierung**



# Zielvereinbarungen im Kontext der Verwaltungsreform

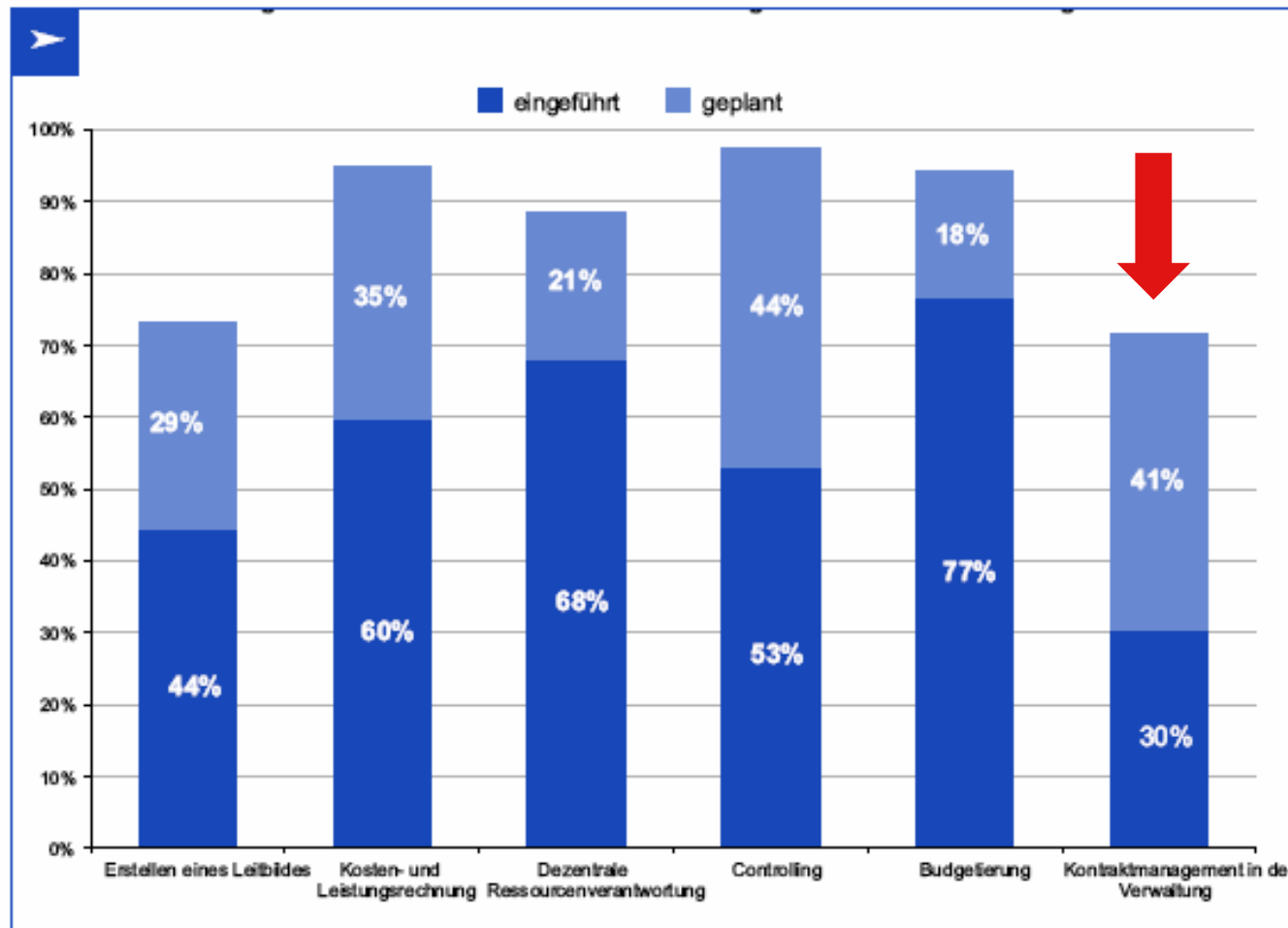


- ➔ Unternehmensähnliche Führungs- und Organisationsstrukturen
- ➔ Outputorientierte Steuerung
- ➔ Wettbewerb und Kundenorientierung

# Zielvereinbarungen im Kontext der Verwaltungsreform

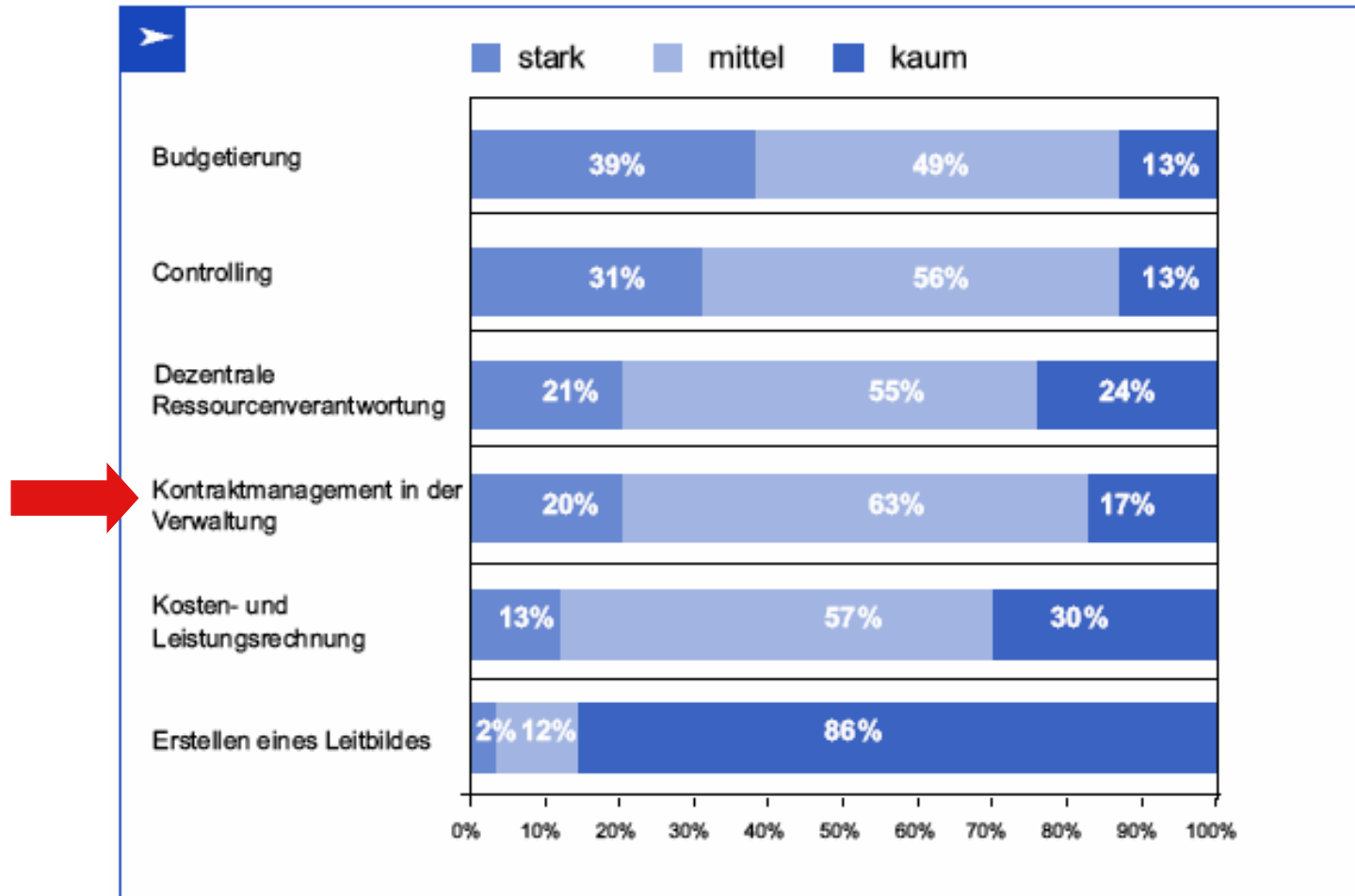


# Stand der Einführung NSM-Instrumenten in Kommunen



PWC Kommunalstudie 2002

# Verminderung der Steuerungsprobleme durch...



PWC Kommunalstudie 2002

## Neuer Schub für Zielvereinbarungen durch TVöD

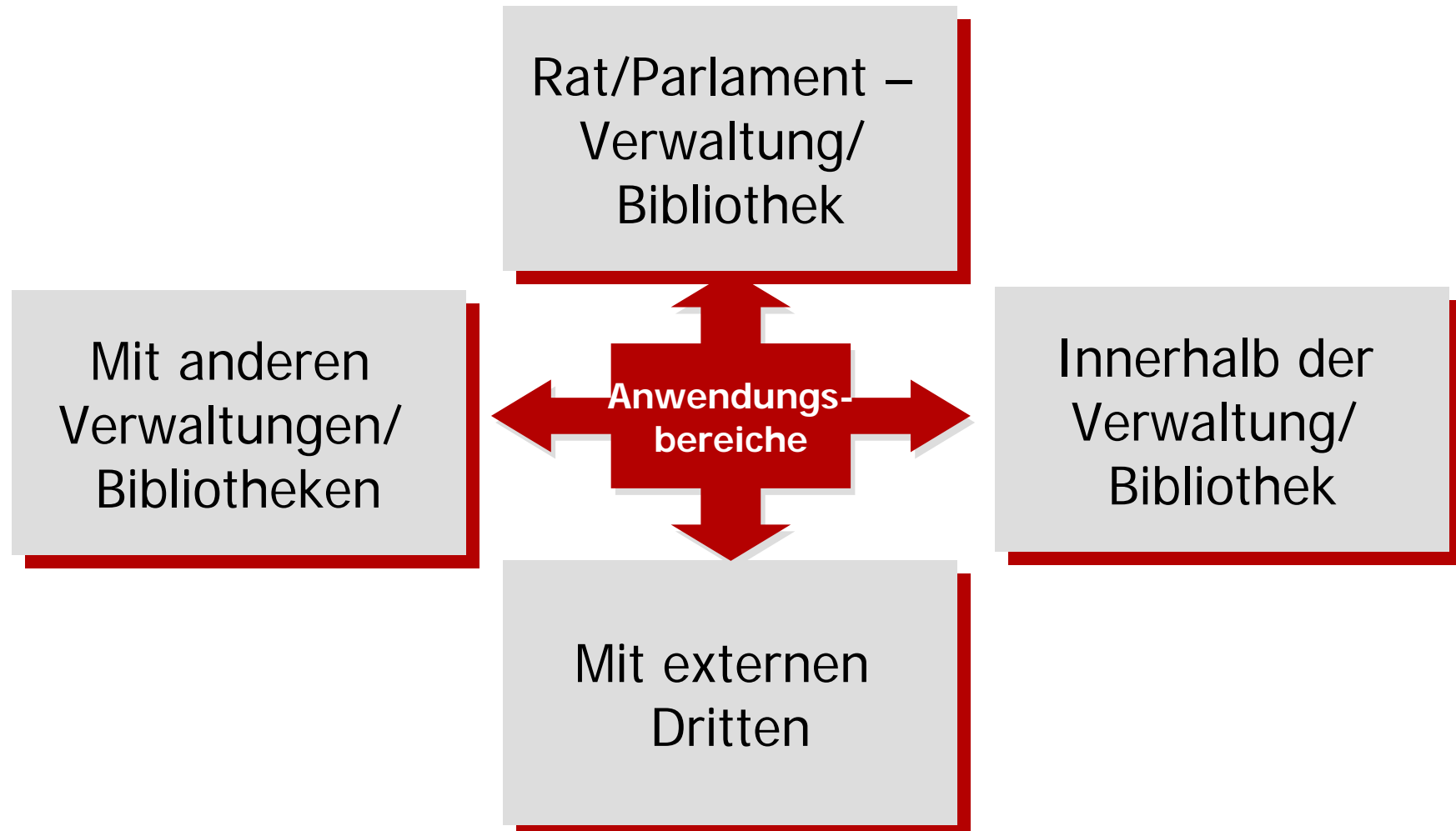
---

- Der TVöD sieht ab 2007 verpflichtend den Einstieg in die Leistungsorientierung vor
- Methoden zur Leistungsfeststellung und -bewertung:
  - **Zielvereinbarung** (für Leistungsprämien)
  - Systematische Leistungsbewertung (für Leistungszulagen)
- Die betriebliche Ausgestaltung erfolgt im TVöD durch Betriebsvereinbarung / Dienstvereinbarung
- Einstieg **2007** mit **1 %** der Entgeltsumme der Tarifbeschäftigten des jeweiligen Arbeitgebers

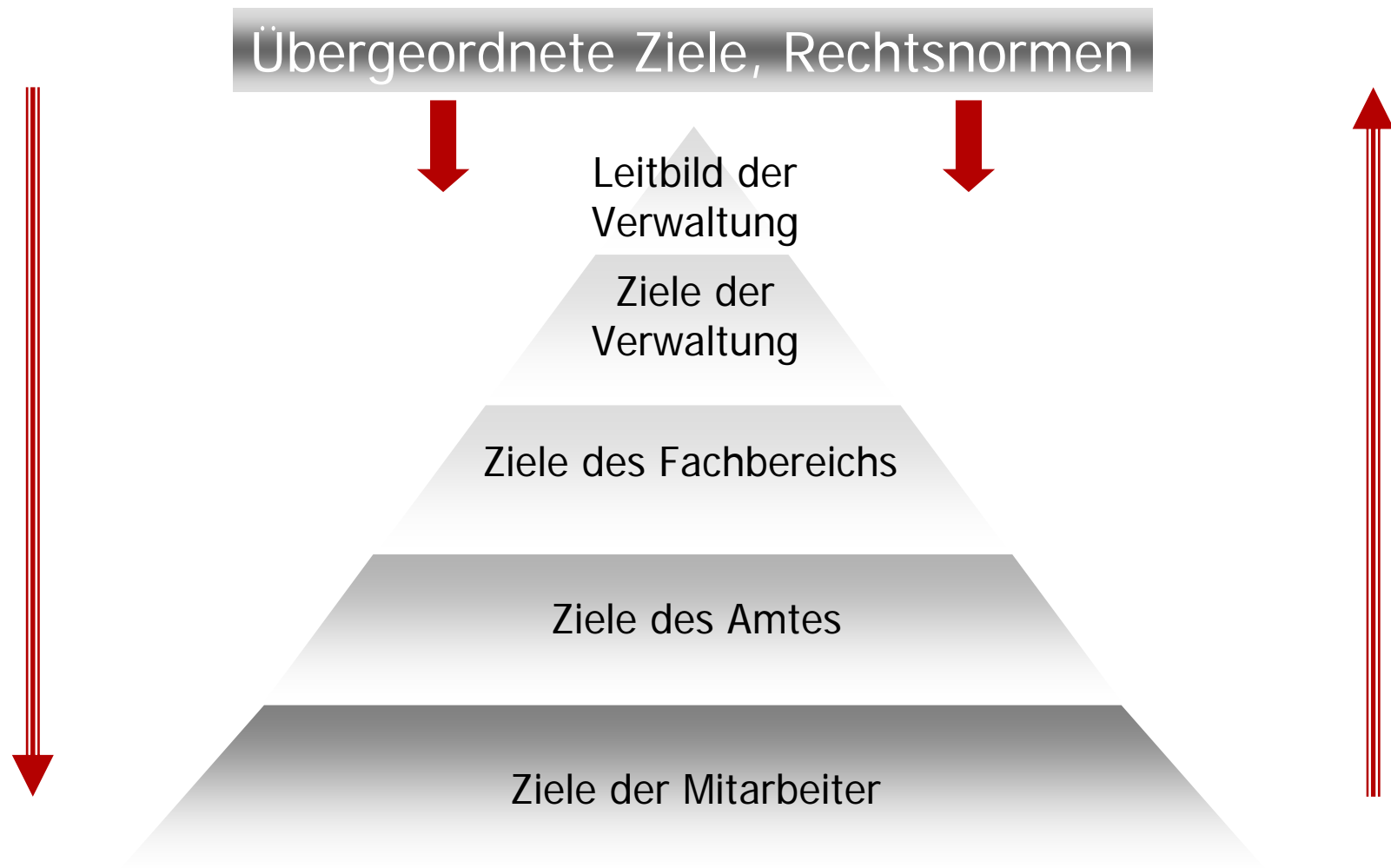


**Wie funktionieren  
Zielvereinbarungen?**

# Wer schließt mit wem Zielvereinbarungen? Anwendungsbereiche



# Wer schließt mit wem Zielvereinbarungen? Anwendungsbereiche





# Formulierung in einer Zielvereinbarung

## Eine Checkliste...

Elemente	
Ist-Stand	Verständigung über die Ausgangslage
Zielobjekt / Zielinhalt	Was und welches Ergebnis soll erreicht werden?
Zielerreichungsgrad / Zielausmaß	Wie viel soll erreicht werden? Welches Ausmaß der Zielerfüllung ist angestrebt?
Zielmaßstab	Welche Messkriterien werden angewendet?
Zeitlicher Bezug	Bis wann sollen die Ziele erreicht sein?
Zielverantwortung	Wer ist für die Zielerreichung verantwortlich?
Rahmenbedingungen / Ressourcen	Wovon hängt die Zielerreichung ab?
Ergebnisbewertung	Wie wird gemessen? Wann wird gemessen? Wer misst?

# Zielformulierung in einer Zielvereinbarung

## Noch eine Checkliste...

---

### **SMARTe Zielformulierungen:**

**S**      **Spezifisch**

**M**      **Messbar**

**A**      **Attraktiv**

**R**      **Realisierbar oder realistisch erreichbar**

**T**      **Terminiert**



## **Chancen und Risiken von Zielvereinbarungen**

## Chancen von Zielvereinbarungen

---

- Steigerung von Zielgenauigkeit und Wirksamkeit des Ressourceneinsatzes
- Verknüpfung von Leistung und Ressourcen (Finanzen)
- Transparenz-, Motivations-, und Legitimationsgewinne
- Erhöhung der Leistungs- und Rechtssicherheit
- Steigerung der Nachfrage- und Wirkungsorientierung
- Betonung der System- und Prozessperspektive
- Bedeutungszuwachs der fachlichen Arbeit durch Reflexion der Ziele und Leistungen

## Risiken von Zielvereinbarungen

---

- Zielvorgabe statt Zielvereinbarung
- Mangelnde Beeinflussbarkeit der Ziele
- Quantifizierung der Qualität
- Bürokratisierung des Verfahrens
- Standardisierung von Leistungen
- Vordergründige Ergebnisorientierung
- Jeder gegen jeden durch Betonung von Individualzielen
- Einzel- kontra Teamleistung
- Zunahme von Leistungs- und Verhaltenskontrolle

# Change Management – Erfolgsfaktoren

---

- Unterstützung durch Verwaltungsspitze
- Wahrnehmen der Führungsaufgabe durch die Führungskräfte
- Aktive und nachhaltige Informationspolitik
- Schrittweise Einführung, Schulung und Begleitung
- Umfassendes Einbeziehen der Umsetzer
- Einräumen & Belassen von Spielräumen bei der Umsetzung
- Regelmäßige Berichte und deren Auswertung
- Kontext- und Veränderungsanalysen
- Kooperative Qualitätsentwicklung
- Nutzen von Lernchancen und Weiterentwicklungschancen

**Prof. Cornelia Vonhof**  
**Hochschule der Medien Stuttgart**  
Studiengang Bibliotheks- und Medienmanagement  
Wolframstraße 32  
70191 Stuttgart

Tel. 0711 25706 171  
Fax 0711 25706 300

[vonhof@hdm-stuttgart.de](mailto:vonhof@hdm-stuttgart.de)  
[www.hdm-stuttgart.de](http://www.hdm-stuttgart.de)