

Zielvereinbarungen in der Stadt Wolfsburg - Leitfaden -

Wolfsburg, 21. Mai 2007

Inhaltsverzeichnis

1. VORBEMERKUNG.....	2
2. WAS SIND ZIELVEREINBARUNGEN?.....	3
3. DIE 4 ZIELFELDER IM RAHMEN DER LEISTUNGSORIENTIERTEN BEZAHLUNG	4
4. DURCHFÜHRUNG DES ZV-VERFAHRENS.....	5
5. ROLLEN VON FÜHRUNGSKRAFT UND TEAM/GRUPPE/ BZW. MITARBEITER/-IN	6
6. WICHTIGE REGELN FÜR DIE DURCHFÜHRUNG.....	7
7. SOLL-IST VERGLEICH	7

**Dieser Leitfaden dient einer schnellen kompakten Einführung
in das Instrument der Zielvereinbarung.**

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an

Frau Hasselbach oder Herrn Piepers (71).



Silke Hasselbach
Axel Piepers

1.

Vorbemerkung

Im Laufe der Wolfsburger Verwaltungsreform wurden bereits einige wichtige neue Steuerungs- und Führungsinstrumente eingeführt. Hierzu zählen die **Leitlinien der Zusammenarbeit**, das **MitarbeiterInnen-Gespräch** (MAG), die **Vertrauensarbeitszeit** sowie die **Leitlinien für Teamarbeit** und **Teamzielvereinbarungen**.

Dies stellte neue Anforderungen an alle Beschäftigten und Führungskräfte sowohl hinsichtlich der Art der Aufgabenwahrnehmung als auch der Form des Führungs- und Steuerungsverhaltens innerhalb der Verwaltung. Dabei sind gegenseitiges Vertrauen und partnerschaftliche Kooperation ebenso notwendig wie Eigenverantwortung und Selbstverpflichtung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die leistungsorientierte Bezahlung soll gemäß § 18 Abs. 1 Satz 1 TVöD dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern, die Effektivität und Effizienz der Organisation und Prozesse zu steigern (§ 18 Abs. 6 Satz 3 TVöD) und zugleich die Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz zu stärken.

Der Tarifvertrag stärkt also zusätzlich die kooperative Führung und Vertrauenskultur zwischen direkter Führungskraft und dem Team, der Gruppe bzw. der Mitarbeiterin/ dem Mitarbeiter, das teamorientierte Handeln sowie die eigenverantwortliche Mitgestaltung der Arbeit durch die Beschäftigten.

In der Stadtverwaltung Wolfsburg wird die leistungsorientierte Bezahlung vorrangig mithilfe von Zielvereinbarungen umgesetzt. Um zu sinnvollen und gleichzeitig heraus-

fordernden Zielen zu kommen, ist es erforderlich, Vereinbarungen mit den Personen zu schließen, die unmittelbar mit der Erbringung der Leistung/ der Ergebnisse beauftragt sind. Hierbei kann es erforderlich sein, sich von den geltenden Teamstrukturen (Organisationseinheiten) zu lösen und eventuell mit Gruppierungen von 2 bis zu 30 oder mehr Personen Ziele zu vereinbaren. Auch Einzelvereinbarungen sind in diesem Zusammenhang möglich und sinnvoll.

Ziel der Einführung der leistungsorientierten Bezahlung und somit der Führung durch Ziele ist die Entwicklung und Stabilisierung einer Kultur der ziel- und ergebnisorientierten Arbeitsweise in der Stadtverwaltung Wolfsburg zum Nutzen der Bürgerinnen und Bürger. Gleichzeitig sollen herausragende Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichtbar werden. Eine Vereinbarung von klaren Arbeitszielen führt zu mehr Transparenz und Verbindlichkeit.

Die Einführung von Zielvereinbarungen ist als Lernprozess zu begreifen, den wir gemeinsam zu gestalten haben. Ziele können und sollen nur im Gespräch vereinbart werden. Eine Zielvereinbarung setzt einen Gedankenaustausch voraus, dessen Ergebnis schriftlich dokumentiert wird. Die Ziele sollten dabei treffend, klar und deutlich formuliert werden. Damit dieses gelingen kann, sollten Ziele gewisse Kriterien erfüllen. Diese Zielqualitäten werden auch dazu führen, das Erfolgserlebnisse sicher sind und die Motivation, die Ziele zu erreichen damit steigt. Der vorliegende Leitfaden soll Ihnen hierbei die wichtigsten Fragen beantworten und bei der Durchführung behilflich sein.

2. Was sind Zielvereinbarungen? (Definition)

„Ziele sind angestrebte Ergebnisse, die durch bewusst auf sie ausgerichtetes Handeln erreicht werden sollen. Sie beschreiben somit einen für die Zukunft, in der Regel auch für einen genau angegebenen Zeitpunkt, erwünschten Soll-Zustand.“¹

Die Zielvereinbarung (ZV) ist eine spezifische Form der Festlegung von Zielen, das **zentrale Merkmal** liegt in der **gemeinsamen** Festlegung von Zielen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/-innen. Es werden konkrete Verantwortungsbereiche für bestimmte Ergebnisse vereinbart, auf deren Basis die Arbeit und die Leistungsbeiträge der Gruppe/ des Teams/ des Einzelnen gemessen werden.

Zielvereinbarungen sind

- verbindliche Absprachen, die in einem fairen Aushandlungsprozess
- zwischen der direkten Führungskraft und dem Team/der Gruppe oder einzelnen Mitarbeitern/-innen
- für einen festgelegten Zeitraum
- über die eigenverantwortlich zu erbringenden Produkte, Leistungen und Ergebnisse
- in schriftlicher Form dokumentiert und von allen Beteiligten unterzeichnet werden.

Ziele müssen Smart h sein.

- **S**pezifisch, d.h. eindeutig und konkret formuliert
- **M**essbar, d.h. qualitativ oder quantitativ messbar sein
- **A**ktiv beeinflussbar, d.h. durch eigenen Handlungsspielraum erreichbar
- **R**ealistisch, d.h. mit den verfügbaren Ressourcen erreichbar
- **T**erminiert, d.h. zeitlich bestimmt und
- **H**erausfordernd, d.h. nur mit Anstrengung zu erreichen und entsprechend anspruchsvoll formuliert.

Ziele sind als Ergebnis im Präsens zu formulieren.

Wichtig ! : Ein Ziel beschreibt ein Ergebnis und keine Aktivitäten.

1. Thomas Breisig, Entloohnen und Führen mit Zielvereinbarungen, Bund-Verlag 2000, S. 19

3. Die 4 Zielfelder im Rahmen der Leistungsorientierten Bezahlung

Die 4 Zielfelder ergeben sich aus den 4 Kriterien, die in der Betrieblichen Kommission abgestimmt wurden. Im Rahmen der Zielfindung und Zielformulierung sind diese Kriterien zu berücksichtigen. Zielvereinbarungen lassen sich theoretisch zu allen Aspekten des Arbeitsprozesses treffen. Entscheiden Sie, welcher Aufgabenbereich Ihrer Tätigkeit sich in besonderer Weise zum Abschluss von Zielen eignet. Folgende Fragestellungen können dabei hilfreich sein.

- **Qualität**

Wie lautet unser konkreter gesetzlicher und/oder politischer Auftrag? In welcher Qualität wollen wir diesen Auftrag erfüllen? Welche Daten liegen hierüber bereits vor?

- **Quantität**

Welche Quantitäten (Mengen) erbringen wir in unserer Arbeit (Zahl von Auslastungen, Nutzer/innen, ausgestellte Dokumente)? Welche Daten liegen hierüber bereits vor? Können Mengen gesteigert werden?

- **Wirtschaftlichkeit**

Was bedeutet in Bezug auf unser Aufgabengebiet das Thema Wirtschaftlichkeit? Wie kann der Mitteleinsatz erhöht bzw. verbessert werden? Welche Kosten entstehen für die Produkterstellung? Welche Durchlaufzeiten erreichen wir? Welche Umsätze erzielen wir? Welche Datengrundlagen erheben wir hierfür bisher?

- **Dienstleistungsorientierung**

Wie kann der Kunde/ die Kundin zufriedengestellt werden? Wie messen wir die Zufriedenheit unserer Kunden (Bearbeitungsdauer, Fehlerquote, Beschwerden, Erreichbarkeit, Freundlichkeit etc.)?

4. Durchführung des ZV-Verfahrens

Der Prozess der Zielfindung kann nur gelingen, in dem die Führungskraft, die Gruppe, das Team, die einzelne Mitarbeiterin/ der einzelne Mitarbeiter ihre Erwartungen, Erfahrungen und Sichtweisen austauschen, eine gemeinsame Verständigung über Ziele herbeiführen und die eigenverantwortliche Umsetzung dieser Ziele in Form einer Selbstverpflichtung vereinbaren. Wer in eine Zielvereinbarung eintritt, muss durch die eigenen Handlungen und Tätigkeiten einen direkten Beitrag zur Erreichung des Zieles leisten können. Die Geschäftsbereichsleitungen tragen Mit-Verantwortung für die Realisierung der in ihrem Leitungsbereich abgeschlossenen Zielvereinbarungen. Es versteht sich daher von selbst, dass die Ziele, die auf der operativen Ebene geschlossen werden, in einem kommunikativen Prozess mit der Geschäftsbereichsebene (bzw. mit der nächsthöheren Führungsebene) abgestimmt werden und im Einklang mit den übergreifenden Geschäftsbereichszielen stehen.

Die Vereinbarungsphase beinhaltet zwingend das Gespräch über das WAS als Gegenstand der Zielvereinbarung.

„Was wollen wir erreichen?“

ist hierbei die zielführende Fragestellung. Das angestrebte Ergebnis (Soll-Wert) ist Gegenstand der Zielvereinbarung. Die Zielerreichung wird aufgrund von quantitativen Daten erfasst.

Das „Wie wollen wir dieses Ergebnis erreichen?“

also die Umsetzungsfrage muss nicht zwingend in der Zielvereinbarung festgehalten werden. Die Arbeitsplanung wird im Rahmen der Zuständigkeit eigenverantwortlich durchgeführt.

Bei **qualitativen Zielen** kann es je nach Art des Zieles notwendig sein durch die Beschreibung von Verfahrensregeln, Meilensteinen etc. überhaupt zu einer Konkretisierung und Überprüfbarkeit des Ziels zu kommen. Es kann daher ratsam sein, einen Bogen mit der Maßnahmenbeschreibung **als Anlage** der Zielvereinbarung hinzuzufügen.

Ziele können nur unter bestimmten personellen, technischen und sachlichen Rahmenbedingungen erreicht werden. Es empfiehlt sich in der Zielvereinbarung entsprechende Rahmenbedingungen schriftlich zu dokumentieren und als Anlage beizufügen.

Im ersten Jahr der leistungsorientierten Bezahlung soll ebenfalls die Möglichkeit der **Übererfüllung von Zielvereinbarungen** festgeschrieben werden. Wenn herausfordernde Ziele in einer **vorab** definierten Weise **übererfüllt werden** (d.h. mehr als die eigentliche Zielgröße)/ **erreicht/ geleistet wird** , können hierdurch **2 Prämienpunkte** erreicht werden.

Der Grad der Übererfüllung ist vorab im Zielvereinbarungsbogen festzuhalten.

5. Rollen von Führungskraft und Team/ Gruppe / bzw. Mitarbeiter/-in?

- Die Führungskraft² ist für die Initiierung und Durchführung der ZV verantwortlich. Vor der ersten Sitzung klärt sie die strategischen Zielvorgaben mit der Geschäftsbereichsleitung und informiert die Geschäftsbereichsleitung über erste Zielideen. Sie stimmt soweit erforderlich die erfolgskritischen Schnittstellen mit anderen Abteilungen ab und vertritt die Inhalte gegenüber der nächsthöheren Führungsebene. Vor der ersten Vereinbarungssitzung werden die angedachten Zielvorstellungen dem Team/der Gruppe/ dem Mitarbeiter/ der Mitarbeiterin gegenüber kommuniziert. In einem weitgehend störungsfreien Vereinbarungsgespräch bzw. Workshop werden die Ziele definiert und konkretisiert. Die Führungskraft informiert sich laufend über den Zielerreichungsgrad und weist gegebenenfalls auf die Notwendigkeit von Anpassungsmaßnahmen zur Zielerreichung hin.
- Die Mitglieder eines Teams oder einer vorher definierten Arbeitsgruppe bzw. der einzelne Mitarbeiter/-in bereiten sich individuell auf das ZV-Verfahren vor. Sie bringen sich aktiv in die Vereinbarung ein und entwickeln gemeinsam Zielideen bzw. Maßnahmen zur Zielerreichung.
- In eigener Zuständigkeit plant und steuert die Arbeitsgruppe/das Team/ die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter die zielführenden Maßnahmen.

² Führungskräfte im Sinne des betrieblichen Systems sind alle weisungsbefugten Beschäftigten, die ZV verantwortlich abschließen oder SLB vornehmen. Grundsätzlich ist diese Aufgabe den Abteilungsleitungen zu übertragen. Ausnahmen sind einvernehmlich zwischen Dienststelle und örtlichem Personalrat festzulegen.

6. Wichtige Regeln für die Durchführung

- Die ZV wird im Rahmen eines fairen Aushandlungsprozesses zwischen Führungskraft und Team/Gruppe/Mitarbeiter/-in verbindlich getroffen.
- Entscheidungen zwischen Team/Gruppe oder Mitarbeiter/-in und Abteilungsleitung oder anderer Ebenen sind möglichst nach dem Konsensprinzip zu fällen.
- Sollten sich die Verhandlungsparteien nicht verständigen können, besteht die Möglichkeit zur Begleitung des Prozesses interne Teambegleiter/-innen einzusetzen. Die Vermittlung erfolgt über die Stabsstelle PPO (71).
- Sollten ein oder mehrere Mitglieder eines Teams, einer Arbeitsgruppe den Abschluss einer Zielvereinbarung ablehnen, haben **diese keinen Anspruch auf Teilhabe am Leistungsentgeltsystem**.
- Sollte sich auch unter Einsatz von Moderation nicht auf ein Ziel verständigt werden können, wird im Rahmen des Dienstweges die nächsthöhere Führungsebene zur Lösungssuche hinzugezogen. Sollte auch dieser Schritt ergebnislos bleiben, wird sich die Betriebliche Kommission mit der Sachlage beschäftigen.
- Die Personalvertretung und/oder die Schwerbehindertenvertretung können im Zielvereinbarungsprozess hinzugezogen werden.

7. Soll / Ist - Vergleich

Nach Ablauf der festgelegten Periode findet ein weiteres Gespräch zwischen den Parteien des Zielvereinbarungsprozesses über den Grad der Zielerreichung statt. Bei Zielerreichung bzw. Zielübererfüllung wird die Auszahlung der entsprechenden Prämien veranlasst.

8. Ausblick

Zielvereinbarungen sind nicht per se gut oder schlecht. Sie sind vielmehr gestaltungsbedürftig und gestaltungsfähig. Wenn es gelingt, das Instrument so einzusetzen, das positive Potentiale und motivierende Elemente freigesetzt werden, so kann es zum Nutzen aller Beteiligten sein.