



Definition Management

Zielorientierte Steuerung von zweckrationalen sozio- technischen Systemen (funktionaler Aspekt)

Manager

to manage: handhaben, bewerkstelligen

dispositiver Faktor: Die das Unternehmen steuernden Tätigkeiten

produktiver Faktor: Leistungserstellung i.e.S.



Management in der öffentlichen Verwaltung

ist möglich, wenn

- ✓ die Verwaltung sich eigenständig Ziele geben kann
- ✓ ein Handlungs- und Entscheidungsspielraum vorhanden ist (vgl. Exekutive /Legislative) (Vgl. hierzu die neuen Ansätze zur Budgetierung)
- ✓ Handlungsalternativen langfristig möglich sind, (Problem: Wahlperiode)
- ✓ über die Rahmenbedingungen eines Managements (etwa Haushalts-mittel) langfristig verfügt werden kann



Profit – Center



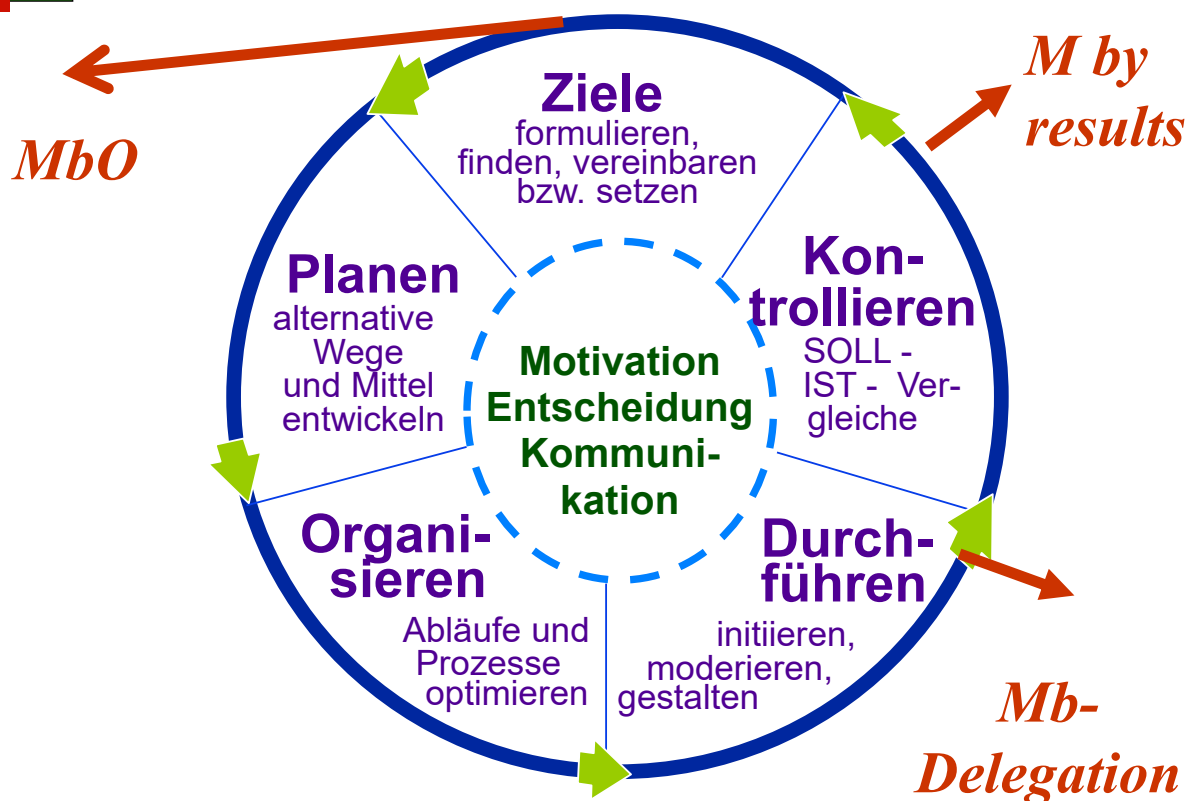
Management- by- Techniken:

Es handelt sich hierbei um Methoden und Techniken, die dem Manager bei der Bewältigung seiner Führungsaufgaben helfen, um

- 1. sich auf seine eigentliche Führungsaufgabe zu konzentrieren.**
- 2. durch systematisches und nachvollziehbares Handeln einen wirtschaftlichen Einsatz von Arbeitskräften und Mitteln zu gewährleisten.**
- 3. eine leistungsorientierte Steuerung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewährleisten.**

Die Management-Techniken leiten sich aus dem Management-Zyklus ab. Sie betonen einzelne Aspekte wie z.B. Zielfindungs- bzw. Zielsetzungsphase (MbO) oder beispielsweise die Kontrollphase (Mbresults)

Management-Zyklus



Management by objectives (MbO): Führung durch Zielvorgabe bzw. Zielvereinbarung;

Management by exception (MbE): Führung durch Ausnahmeentscheidung. Der Regelfall ist durch Richtlinien und Arbeitsanweisungen abgedeckt.

Management by delegation (MbD): Diese Technik stellt ab auf die Delegation von Aufgaben und Verantwortung, die delegierbar ist.

Management by motivation (MbM): Diese Technik ist auf die Einbeziehung der Grundbedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ausgerichtet



Fun - der ganz normale Wahnsinn diverse Managementregeln:

Management by Crocodile: Bis zum Hals im Dreck stecken - aber das Maul groß aufreißen!

Management by Champignon: Mitarbeiter im Dunkeln lassen, von Zeit zu Zeit mit Mist bestreuen und wenn sich Köpfe zeigen - sofort absäbeln!

Management by Chromosom: Führungsqualifikation ausschließlich durch Vererbung

Management by Harakiri: Souveräne und dauernde Missachtung aller Gegebenheiten

Management by Helicopter: Über allem schweben, von Zeit zu Zeit auf den Boden kommen, viel Staub aufwirbeln und dann wieder ab in die Wolken!

Management by Kette: Loch an Loch - aber es hält!

Management by Jeans: An allen wichtigen Stellen sitzen Nieten!



Management by Margerite: Entscheidungsfindung nach dem System: ich soll, ich soll nicht...

Management by Opportunity: Schnell zupacken, wenn die Miese schwach wird.

Management by Partisan: Selbst die engsten Mitarbeiter falsch informieren, damit die eigenen Ziele nicht erkennbar werden.

. Management by Ping-Pong: Jeden Vorgang solange hin- und herleiten, bis er sich von selbst erledigt hat.

Management by Herodes: Intensiv nach dem geeigneten Nachfolger suchen und dann feuern.

Management by surprise: Erst handeln, dann von den Folgen überraschen lassen.

Management by science-fiction: Sofortige Abschaffung der Hierarchie!

Management by Robinson: Warten auf Freitag!

2007

Garbsen

9 von

Prof. Dr. H. E. Meixner



***Management by objectives (MbO):
Führung durch Zielvorgabe bzw.
Zielvereinbarung***

2007

Garbsen

10 von

Prof. Dr. H. E. Meixner

Definition / Beschreibung MbO:

Führung durch Zielvorgabe und/oder Zielvereinbarung. Es werden Ziele (keine Handlungsabfolgen/Aufgaben) zugewiesen.

Anliegen der Technik: Der "Chef" soll Aktionen auslösen (Impulse setzen), die den größeren Fachverstand des spezialisierten Mitarbeiters/ bzw. der Mitarbeiterin aktiviert.

Problem: Formulierung nachprüfbarer Ziele.



***Zielebenen: Strategische, taktische
und operative Ziel- Ebene***

***Strategische Ebene/ Richtziel Ebene:
Leitungsbereich***

***Taktische Ebene/ Grobzielebene
Fachbereichsebene***

***Operative Ebene/ Feinzielebene
Interaktionsebene***

- 1. Qualifizierte und in dieser Technik geschulte Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.*
- 2. Es lassen sich Ziele für das Unternehmen-/Verwaltung eindeutig und langfristig bestimmen (Quantifizierbarkeit).*
- 3. Die Realisierung der Ziele kann gemessen werden.*
- 4. Eine ziel-, prozeß- und ergebnisorientierte Mitarbeiterbeurteilung.*
- 5. Ein ziel-, prozeß- und ergebnisorientiertes Anreiz- und Belohnungssystem.*

Bekannte Management-Techniken

Management by objectives (MbO): Führung durch Zielvorgabe bzw. Zielvereinbarung;

Management by exception (MbE): Führung durch Ausnahmeentscheidung. Der Regelfall ist durch Richtlinien und Arbeitsanweisungen abgedeckt.

Management by delegation (MbD): Diese Technik stellt ab auf die Delegation von Aufgaben und Verantwortung, die delegierbar ist.

Management by motivation (MbM): Diese Technik ist auf die Einbeziehung der Grundbedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ausgerichtet

Kontraktmanagement / Management by objectives

Definition / Beschreibung MbO:

Führung durch Zielvorgabe und/oder Zielvereinbarung. Es werden Ziele (keine Handlungsabfolgen/Aufgaben) zugewiesen.

Anliegen der Technik: *Der "Chef" soll Aktionen auslösen (Impulse setzen), die den größeren Fachverstand des spezialisierten Mitarbeiters/ bzw. der Mitarbeiterin aktiviert.*

Problem: *Formulierung nachprüfbarer Ziele.*

Voraussetzungen für MbO Aspekt Mensch

- 1. Qualifizierte und in dieser Technik geschulte Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.*
- 2. Es lassen sich Ziele für das Unternehmen-/Verwaltung eindeutig und langfristig bestimmen (Quantifizierbarkeit).*
- 3. Die Realisierung der Ziele kann gemessen werden.*
- 4. Eine ziel-, prozeß- und ergebnisorientierte Mitarbeiterbeurteilung.*
- 5. Ein ziel-, prozeß- und ergebnisorientiertes Anreiz- und Belohnungssystem.*

Voraussetzungen für MbO

Aspekt Organisation

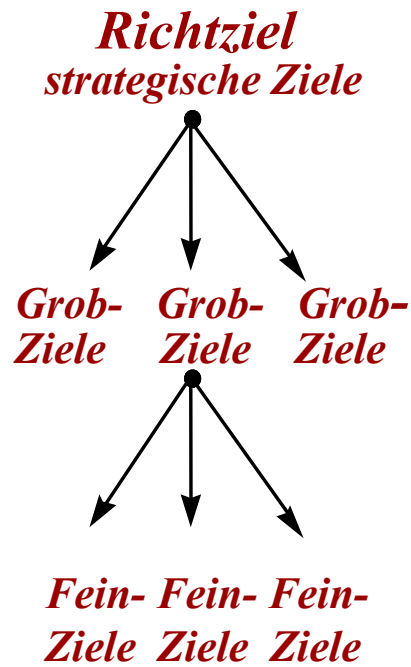
- 1. Ein strategisches Controlling: z.B. „Konzern“-Stabsstelle Controlling*
- 2. Eine operatives Controlling: z.B. Controller*
- 3. Ein Berichtswesen*

Schritte des Kontraktmanagements

- 1. Die Leitung leitet die taktischen Ziele für ihren Bereich aus den verwaltungspolitischen Vorgaben ab.*
- 2. Leitung und Mitarbeiter erarbeiten gemeinsam, wer wie welche Teilziele zu erfüllen hat.*
- 3. Zwischen Leitung und Mitarbeiter werden die endgültigen Ziele abgestimmt.*
- 4. Abgleich der Zielvereinbarung mit den Unternehmenszielen.*
- 5. Periodische Überprüfung des Arbeitsablaufes anhand der Zielerreichung.*
- 6. Fortschreibung und ggf. Anpassung der Ziele.*

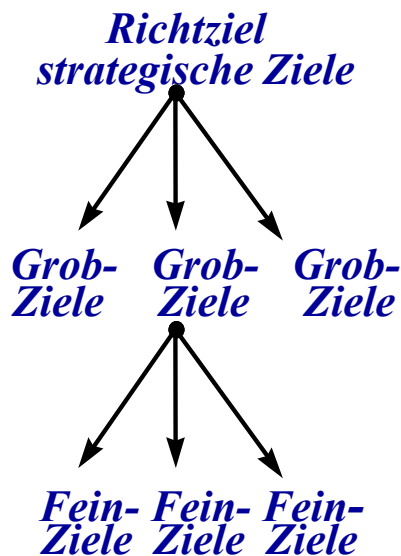


Zielbaum

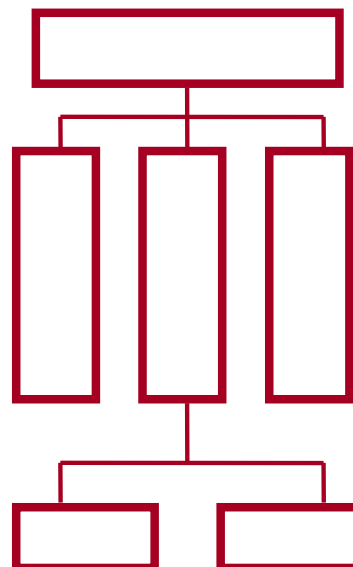


Zieldarstellung

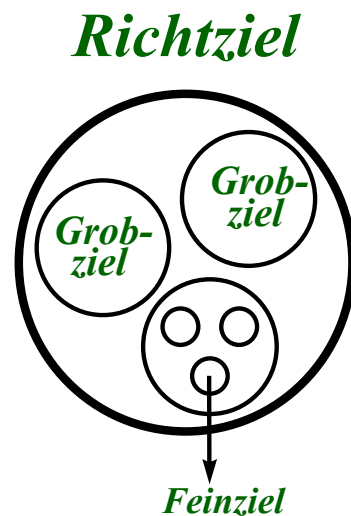
Zielbaum



Organigramm



Zielfelder



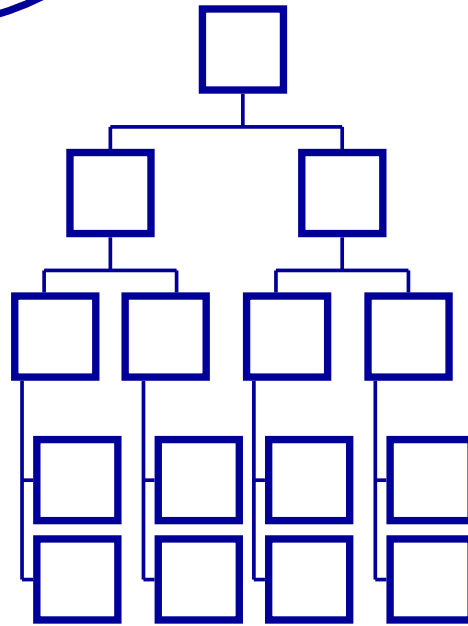


**Konzern
Konzernstäbe**

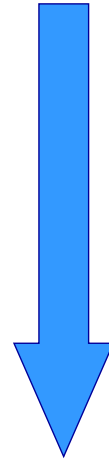


Controlling

**Berichts-
wesen**

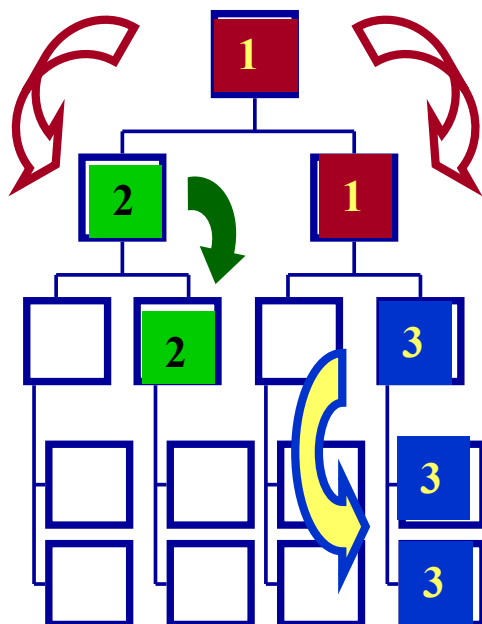


**Zielfindung/
Zielsetzung**

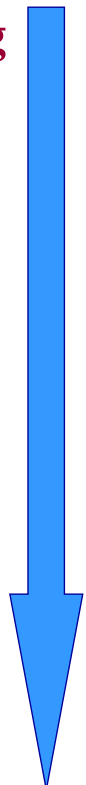


**20.000 Einheiten
40.000 EUR**

**Zielfindung/
Zielsetzung**



1. Schritt: Zielvereinbarung
je 10.000 Einheiten
je 20.000 Euro
2. Schritt: Zielvereinbarung
je 5.000 Einheiten
je 10.000 Euro
3. Schritt: Zielvereinbarung
je 2.500 Einheiten
je 5.000 Euro



Dienstleistungszentrum Profit Center/ Servicecenter

"Unternehmen" im Konzern Verwaltung, das Leistungen zu Marktpreisen nach innen und nach außen anbietet.

Merkmale des PC sind:

- **ziel-, prozeß- und ergebnisorientierte Führung**
- **durch rationale Bezugsgrößen festgelegtes Budget**
- **dezentralisierte Ressourcenverantwortung**
- **eigene Ergebnisverantwortung**
- **eine Kosten- und Leistungsrechnung**
- **organisations- und personalpolitische Selbständigkeit**
- **Beeinflußbarkeit der relevanten Entscheidungsparameter durch die Leitung des PC's**

2007

Garbsen

23 von

Prof. Dr. H. E. Meixner

Management by Delegation

Beschreibung: Führung durch Delegation der handlungs-/aufgaben-orientierten Entscheidungsbefugnis. Der Vorgesetzte beschränkt sich auf die Dienstaufsicht und die Erfolgskontrolle.

Def.Delegation: Übertragung von Aufgaben mit den dazu erforderlichen Kompetenzen und der Verantwortung an nachfolgende Stellen.

Anliegen der Technik: Mobilisierung der Eigeninitiative des Mitarbeiters. Entlastung der oberen Instanzen.

Problem: Vorgesetzte neigen dazu, in den Aufgabenbereich des Mitarbeiters einzugreifen und Entscheidungsbefugnisse wieder an sich zu ziehen.

2007

Garbsen

24 von

Prof. Dr. H. E. Meixner

Voraussetzung zur Anwendung der Technik:

Bereitschaft und Qualifikation von Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Übereinstimmung der drei Faktoren

- a. gestellte Aufgabe**
- b Weisungsbefugnis**
- c. Verantwortung (für das Ergebnis)**

Beurteilungsverfahren.



Wege der Führungsforschung

- (1) *Eigenschaftstheorie (der begnadete Führer)***
- (2) *situationsorientierte Ansätze***
- (3) *gruppendynamische Ansätze***
- (4) *Interaktionstheorie***
- (5) *Funktionsansatz***

Leitsätze der Zusammenarbeit

- Wir gehen offen, respektvoll und gelassen miteinander um
 - Wir klären Differenzen sachlich und fair
 - Wir reden mehr miteinander und reduzieren Schriftliches auf das Minimum
 - Wir bringen die Sache auf den Punkt
 - Wir werden täglich besser
- und daran lassen WIR uns messen!

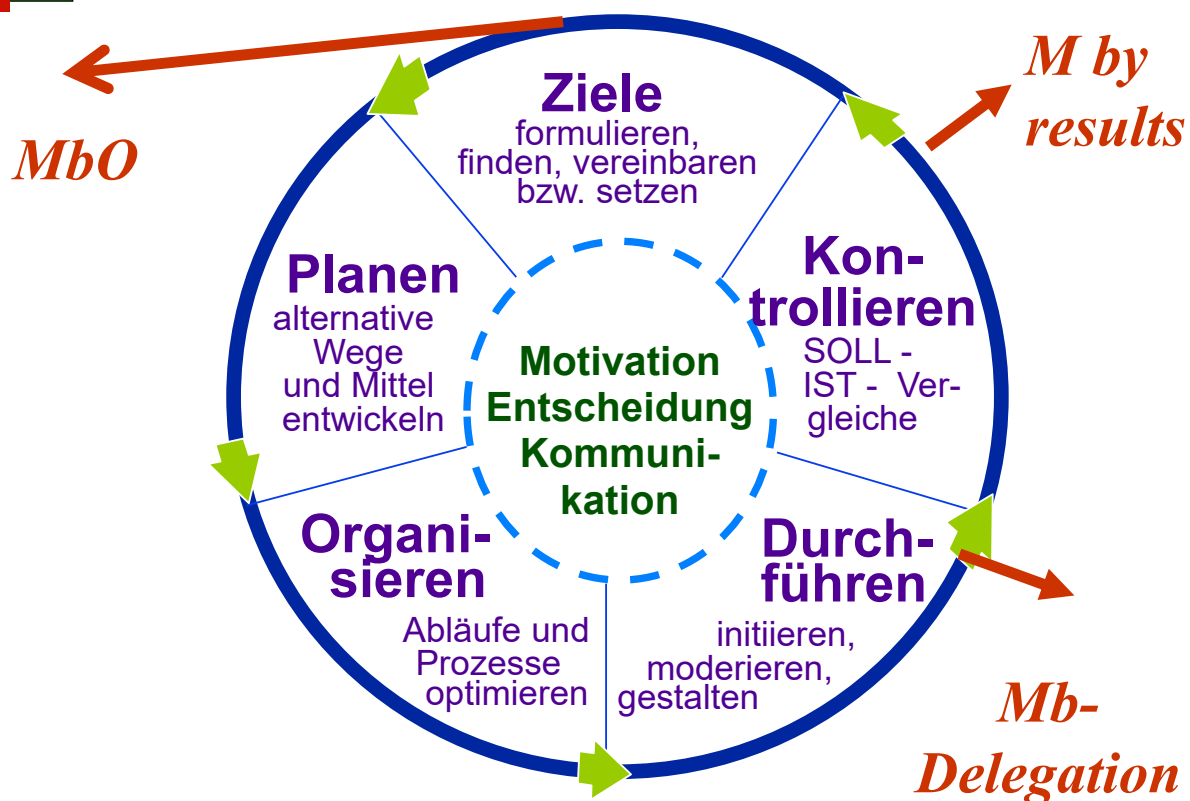
2007

Garbsen

27 von

Prof. Dr. H. E. Meixner

Management-Zyklus



2007

Garbsen

28 von

Prof. Dr. H. E. Meixner

Kontraktmanagement / Management by objectives

Definition / Beschreibung MbO:

Führung durch Zielvorgabe und/oder Zielvereinbarung. Es werden Ziele (keine Handlungsabfolgen/Aufgaben) zugewiesen.

Anliegen der Technik: Der "Chef" soll Aktionen auslösen (Impulse setzen), die den größeren Fachverstand des spezialisierten Mitarbeiters/ bzw. der Mitarbeiterin aktiviert.

Problem: Formulierung nachprüfbarer Ziele.

Voraussetzungen für MbO Aspekt Mensch

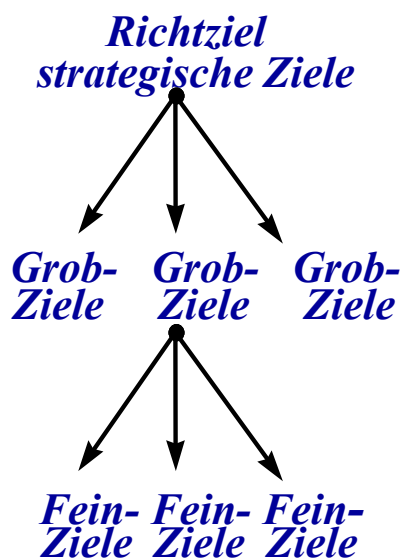
- 1. Qualifizierte und in dieser Technik geschulte Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.*
- 2. Es lassen sich Ziele für das Unternehmen-/Verwaltung eindeutig und langfristig bestimmen (Quantifizierbarkeit).*
- 3. Die Realisierung der Ziele kann gemessen werden.*
- 4. Eine ziel-, prozeß- und ergebnisorientierte Mitarbeiterbeurteilung.*
- 5. Ein ziel-, prozeß- und ergebnisorientiertes Anreiz- und Belohnungssystem.*

Schritte des Kontraktmanagements

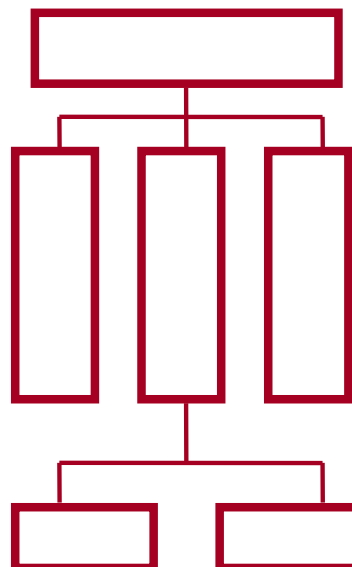
1. Die Leitung leitet die taktischen Ziele für ihren Bereich aus den verwaltungspolitischen Vorgaben ab.
2. Leitung und Mitarbeiter erarbeiten gemeinsam, wer wie welche Teilziele zu erfüllen hat.
3. Zwischen Leitung und Mitarbeiter werden die endgültigen Ziele abgestimmt.
4. Abgleich der Zielvereinbarung mit den Unternehmenszielen.
5. Periodische Überprüfung des Arbeitsablaufes anhand der Zielerreichung.
6. Fortschreibung und ggf. Anpassung der Ziele.

Zieldarstellung

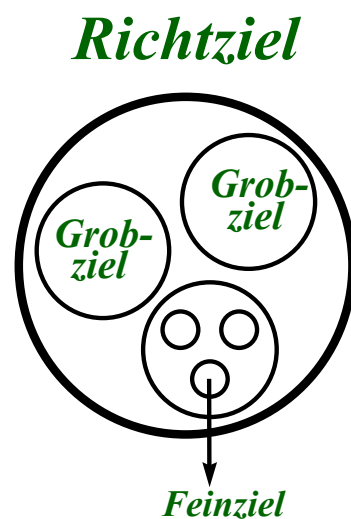
Zielbaum



Organigramm



Zielfelder

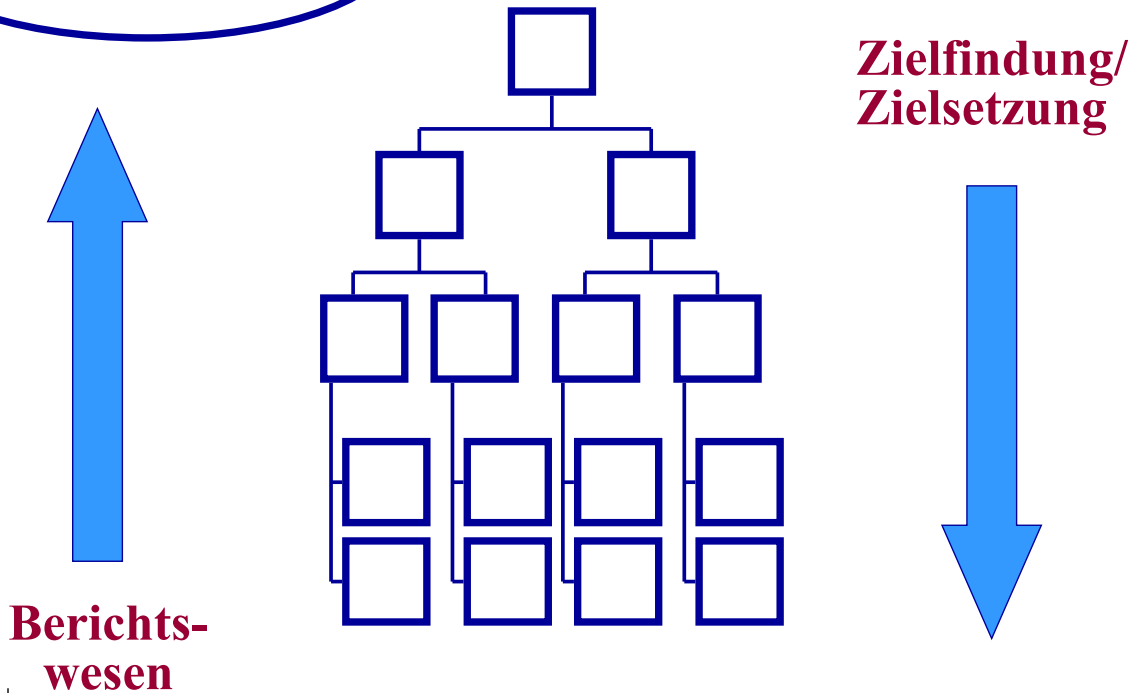




**Konzern
Konzernstäbe**

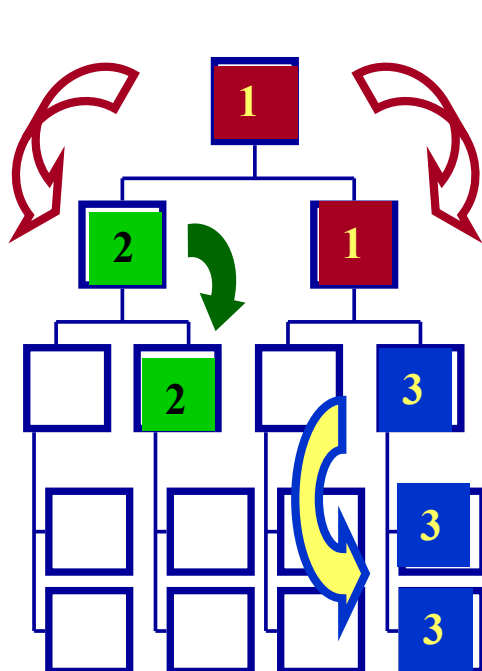


Controlling

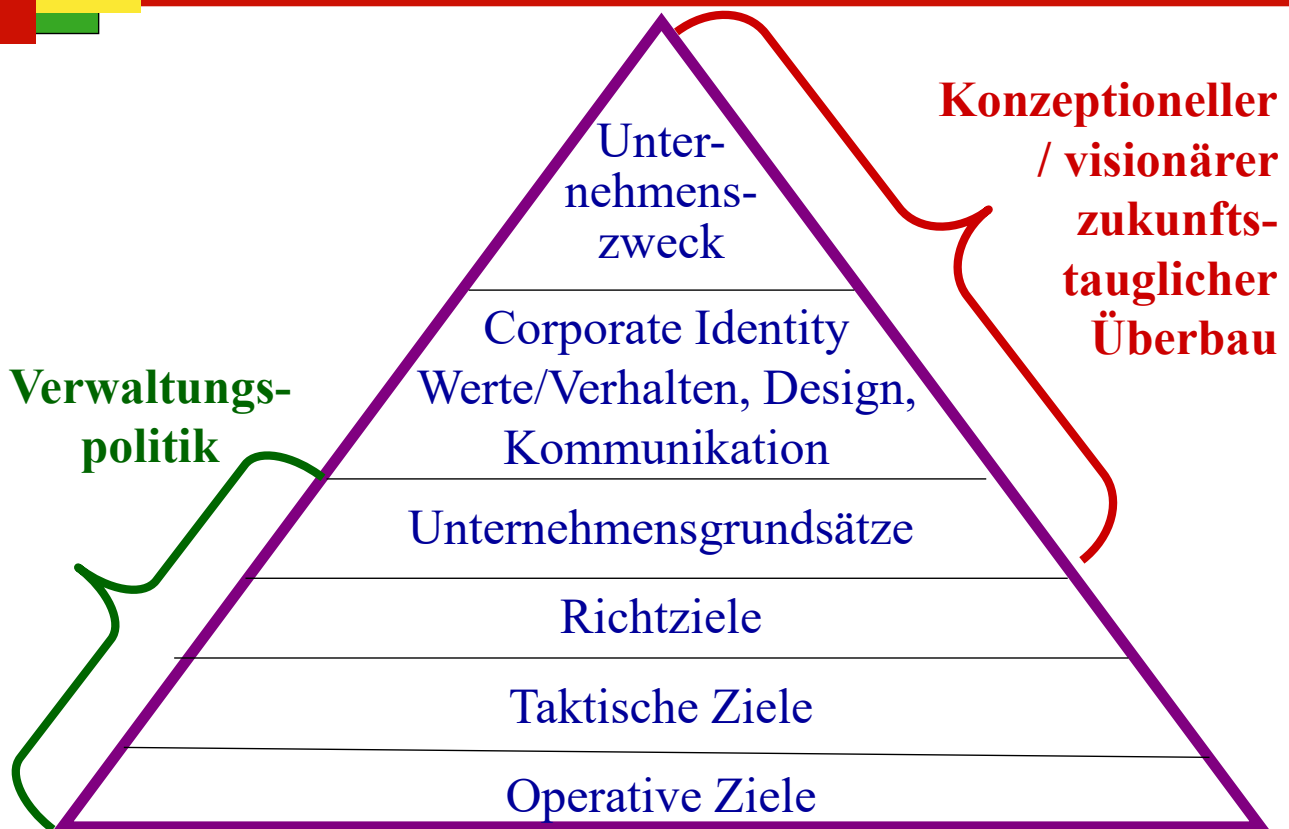


**20.000 Einheiten
40.000 EUR**

**Zielfindung/
Zielsetzung**



1. Schritt: Zielvereinbarung
je 10.000 Einheiten
je 20.000 Euro
2. Schritt: Zielvereinbarung
je 5.000 Einheiten
je 10.000 Euro
3. Schritt: Zielvereinbarung
je 2.500 Einheiten
je 5.000 Euro



Corporate Identity

Gemeinsames verbindet!

Leitsätze der Zusammenarbeit:

Was kann daraus werden?

Selbstverständlichkeiten?

Oder

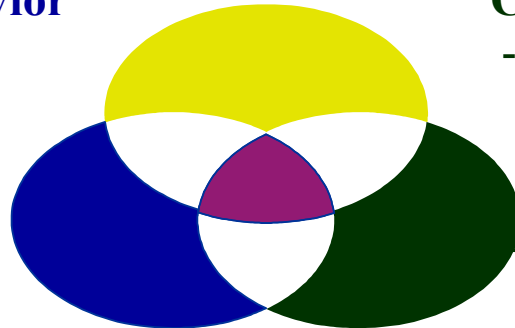
Da hält sich doch keiner dran!



CI: Das Erkennen, Gestalten, Verwirklichen und Prüfen der Identität einer Verwaltung

Corporate Behavior

- Wer sind wir?
- Was können wir?
- Was wollen wir?
- Wie werden wir gesehen?



Corporate Design

- Auftreten als GPA
- Berichtsdesign
 - Wort
 - Logo
- Gestaltungsraster

Corporate communication

- Wie werden die Werte kommuniziert?
 - Wie werden die Werte gelebt?
 - Wie werden die Werte erlebt?-



Leitsätze:

Sie sind Teil der Verwaltungskultur, die auf Werte, Normen und Einstellungen basiert.


Leitsätze legen das Miteinanderumgehen fest. Je größer die Veränderungen in einer Organisation sind, eine umso größere Bedeutung kommt den Leitsätzen zu.

Leitsätze wirken nach innen und nach außen. Sie haben eine Orientierungsfunktion. Sie sollen gelebt und erlebt werden.

Leitsätze sind „von innen heraus“ (SELBSTBINDUNG) gelebte bzw. angestrebte Werte.

(2) Die vereinbarten Ziele haben sich nach den sog. SMART-Kriterien zu richten:

Zielinhalt	Zielerreichungsgrad 0	Zielerreichungsgrad 1	Zielerreichungsgrad 2	Zielerreichungsgrad 3
Buchungsvorgänge in Bauverwaltung sind beschleunigt (IST Ø 4 Tage)	2 Tage Laufzeit, 30% u.m.	2 Tage Laufzeit, 45% u.m.	2 Tage Laufzeit, 55% u.m.	2 Tage Laufzeit, 60% u.m.
Reinigungsmittel sind eingespart (Jahresverbrauch € 2.500)	25-49 €	50-99 €	100-149 €	150 € u.m.
Qualität der Spielplätze ist gesichert (1x pro Woche März – Okt d.J.)	Kontrolle, Müllbeseitigung, Spielgeräte reinigung	wie 1 + Sandflächen	wie 2 + Rasenflächen	wie 3 + Gehölzflächen
Dienstanweisungen beider Verwaltungen sind zusammengeführt (18DA)	9-11 online	12-14	15-17	18



Zielinhalt	Zielerreichungsgrad 0	Zielerreichungsgrad 1	Zielerreichungsgrad 2	Zielerreichungsgrad 3
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------


Energieverbrauch ist eingespart	30-39 T kwh	40-49 T kwh	50-59 T kwh	60 T kwh u.m.
Kalkulation Abwasser/ Trinkwassergebühren in den 14 Gemeinden ist aktualisiert (20 Fälle)	2-7	8-10	11-15	15 u.m.
Betriebsklima im Bereich XY ist verbessert (anonyme Befragungen, IST: 150 Punkte, max. möglich 750 Punkte)	200-299 Punkte	300-399 Punkte	400-499 Punkte	500 Punkte und mehr

2007

Garbsen

41 von

Prof. Dr. H. E. Meixner



Zielinhalt	Zielerreichungsgrad 0	Zielerreichungsgrad 1	Zielerreichungsgrad 2	Zielerreichungsgrad 3
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Fremdfirmenkosten sind eingespart (5 Störungen, € 15.000 p.a., Investition € 3.000)	Schulung ist durchgeführt € 1.500 bis € 2.499 eingespart	Schulung ist durchgeführt € 2.500 bis € 3.499 eingespart	Schulung ist durchgeführt € 3.500 bis € 4.499 eingespart	Schulung ist durchgeführt € 4.500 u.m. sind eingespart
Excel ist beherrscht	Schulung ist abgewickelt	Tabellen sind zum Überblick erstellt	Berechnungen in Tabellen sind durchgeführt	Schaubilder sind erstellt
Mehrarbeitszeiten sind abgebaut (IST 125 h)	120-91	90-61	60-31	30 u.w.

2007

Garbsen

42 von


Prof. Dr. H. E. Meixner



Zielinhalt	Zielerreichungsgrad 0	Zielerreichungsgrad 1	Zielerreichungsgrad 2	Zielerreichungsgrad 3
-------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------



(3) Zielvereinbarungen sind zwischen der für die Bewertung zuständigen Führungskraft und den Beschäftigten zu Beginn eines Kalenderjahres, spätestens bis zum 31. Januar, abzuschließen. Der Abschluss einer Zielvereinbarung ist für die Beschäftigten nicht verpflichtend, jedoch Voraussetzung für die Teilhabe am leistungsbezogenen Prämienanteil. Die Ziele müssen schriftlich fixiert und beiderseitig unterzeichnet werden. Die Beschäftigten erhalten von der Zielvereinbarung eine Kopie.



(4) Kann eine Zielvereinbarung nicht abgeschlossen werden, steht es den Beteiligten frei, die Betriebliche Kommission zur Vermittlung einzuschalten.

(5) Es sind drei Ziele zu vereinbaren. Soweit dies nicht möglich ist, wird bei der Ermittlung des Punktwertes so verfahren, als wären drei Ziele vereinbart worden.



2. Die Dienstvereinbarung Ihrer Stadtverwaltung § 3

Richtziele,

an denen sich der neue Weg messen lassen muss

- *Kundenorientierung: Dienstleistungen verbessern,*
- *Wirtschaftlichkeit die Effektivität steigern,*
- *Effizienz steigern,*
- *Mitarbeiterorientierung: die Motivation stärken,*
- *Eigenverantwortung stärken,*
- *Führungskompetenz stärken.*

Taktische Ebene

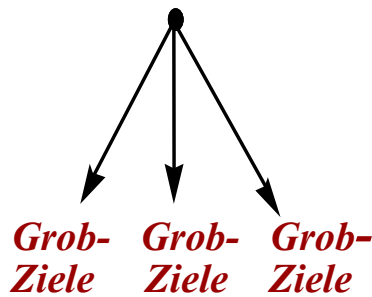
- *Verbesserung der Dienstleistungsqualität*
- *Verbesserung der Kundenfreundlichkeit*
- *Verbesserung der Personalpräsenz*
- *Verbesserung der Erreichbarkeit*
- *Verbesserung der Qualität der Auskünfte*
- *Vereinfachung von Verfahrensabläufen*
- *Entwickeln eines Beschwerdemanagement*

Operationale Ebene der Zielbildung

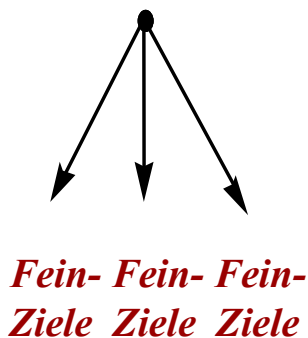
- **einer Steigerung der Produktivität von 100 auf 110 %
einer Verbesserung von Erträgen/Einnahmen,**
- **einer Senkung von Prozesskosten,**
- **einer Anhebung des Kostendeckungsgrades,**
- **einer Vermeidung von Kostensteigerungen/ Abgabenerhöhungen.**

Richtziel
strategische Ziele

**R 1: Verbesserung oder
Kundenfreundlichkeit**



G 1. 1: Verbesserung der Personalpräsenz
G 1.2: Verbesserung der Erreichbarkeit
G 1.3: Verbesserung der Qualität der Auskünfte
G 1.4: Vereinfachung von Verfahrensabläufen



**F 1.3.1: Bürgerfreundliche Formulare
Bereich X bis Y überarbeiten**
**F 1.3.2: Verständliche Sprache im Schal-
terbereich**
**F 1.3.3: Reduzieren von Korrekturen von 130
auf 115**

Beispiel: Grundsätze der Kundenorientierung

(= Hoheitliche Verwaltung)

Alle Mitarbeiter/innen haben sich so zu verhalten, dass die Kundenbeziehungen gefördert werden.

Grundsatz „Kundenumgang“

Grundsatz „Erreichbarkeit“

Grundsatz „Schnelligkeit“

Grundsatz „Verständlichkeit“

Grundsatz „Kompetenz“

Grundsatz „Verlässlichkeit“

Grundsatz „Kundenbetreuung“



Grundsatz „Kundenumgang“: Die Kunden (Bürger) sind freundlich, höflich und zuvorkommend zu behandeln.

Grundsatz „Erreichbarkeit“: In den in der Verwaltung festgelegten Geschäftszeiten müssen Kunden einen kompetenten Ansprechpartner für ihre Anliegen erreichen können.

Grundsatz „Schnelligkeit“: Verwaltungsvorgänge und Kundenwünsche sind unverzüglich bzw. innerhalb einer angemessenen Zeit zu erledigen.

Grundsatz „Verständlichkeit“: Die Kommunikation mit dem Kunden hat eindeutig und allgemeinverständlich zu erfolgen.

Grundsatz „Kompetenz“: Personen mit Kundenkontakt müssen über die nötige fachliche und persönliche Kompetenz verfügen.

Grundsatz „Verlässlichkeit“: Zusagen sind inhaltlich und zeitlich einzuhalten.

Grundsatz „Kundenbetreuung“: Die Wichtigkeit jeder Kundenbeziehung ist durch den Eindruck einer individuellen Betreuung zu unterstreichen



Leitsätze


Wir legen großen Wert auf eine hohe Zufriedenheit unserer Kunden.

Wir gehen auf unsere Kunden freundlich, höflich und zuvorkommend zu.

Wir behandeln andere so, wie wir auch behandelt werden wollen.

Wir sind für unsere Kunden innerhalb der festgelegten Zeiten erreichbar und sorgen dafür, daß sie einen kompetenten Ansprechpartner vorfinden.

Wir arbeiten schnell und zügig und halten Termine ein.



Wir informieren unsere Kunden und begründen unsere Entscheidungen in einer nachvollziehbaren und verständlichen Sprache.

Wir setzen auf fachliche und persönliche Kompetenz.

Wir halten Zusagen inhaltlich und zeitlich ein.

Wir machen das Anliegen des Kunden zu unserer Sache!

Wir helfen ihm auch über unseren engeren Aufgabenbereich hinausgehend weiter.



Wir verpflichten uns

**Bürgerinnen und Bürger möglichst wenig zu beanspruchen,
für kurze Wege und einfache Verfahren zu sorgen,
erreichbar zu sein;**

zügig und termingerecht zu arbeiten;

freundlich, zuvorkommend und umsichtig zu sein,

Verfahren zu erläutern und Entscheidungen nachvollziehbar zu begründen;

in Schriftverkehr, Formularen und Regelungen eine verständliche Sprache zu verwenden;

umfassend zu beraten und gemeinsam nach Lösungen zu suchen;

Ermessensspielräume zu nutzen;

Kritik ernst zu nehmen und sinnvolle Verbesserungsvorschläge umzusetzen.



Die Bedeutung von Verhaltensstandards Am Beispiel Kundenorientierung

- *Wer setzt die Standards?*
- *Wer überprüft die Standards?*
- *Wie werden die Standards gesetzt?*
- *Wer wendet die Standards an?*
- *Wer überarbeitet die Standards?*
- *Wann werden die Standards überarbeitet?*



**Ziele können unterschieden werden nach
den Ebenen, d. h. nach**

- 1. Oberzielen**
- 2. Mittelziele**
- 3. Feinziele**

.



2. dem Inhalt, d. h. nach

- **Leistungszielen,**
- **Entwicklungszielen,**
- **Funktionszielen**
- **Verhaltenszielen**
- **Gestaltungszielen**



3. der Zeit, d. h. nach

- **Dauerzielen (Ziele einer Legislaturperiode),**
- **Periodenzielen (Jahresziele),**
- **Projektzielen**
- **situativen Zielen;**



4. dem Interesse, d. h. nach

- personellen Zielen,**
- fachlichen Zielen,**
- individuellen Zielen eines Beschäftigten**
- Zielen der Organisation;**



6. der Reichweite und Dimension der Ziele, d. h. nach

- strategischen Zielen,**
- taktischen Zielen und**
- operativen Zielen.**

Strategische Ziele werden in den oberen Führungsebenen oder vorgesetzten Behörden formuliert. Es sind Oberziele.

Die taktischen Ziele vermitteln zwischen den strategischen Zielen und den operativen Zielen.

Dies erfolgt regelmäßig in den mittleren Führungsebenen und Mittelbehörden. Es handelt sich hier um Teilziele.

Die operativen Ziele befassen sich regelmäßig mit Einzelmaßnahmen.

Quelle Aus Mitarbeitergespräch, IM Hannover

5. dem Ergebnis

Hierbei können insbesondere Effizienzziele

- Reduzierung von eingesetzten Ressourcen,
- Investitionen, gezielte Qualifizierungsmaßnahmen,
- Steigerung der Leistungsmenge,
- Verbesserung der Qualität der Verwaltungsprodukte

Im Vordergrund bei Effizienzzielen steht die Frage, ob die Dinge richtig gemacht werden.

Davon zu unterscheiden sind Effektivitätsziele, bei denen die Frage im Vordergrund steht, ob überhaupt die richtigen Dinge gemacht werden

Gütekriterien eines operationalen Zieles

**eindeutig und konkret
definiert und
beschrieben**

**realistische und
erreichbare
Vorgaben**



**zeitlich nach Lage
(Beginn/ Ende) und
Dauer (Zeitaufwand)
festgelegt**

**Ergebnis meßbar
und
damit kotrollierbar**

Management-Zyklus



2007

Garbsen

63 von

Prof. Dr. H. E. Meixner

Ein Ziel ohne ein Budget, ist wie ein Apfelbaum ohne Blüten!

120 Anschläge/ min
Fehlerquote 0,5 %
5 Monate Zeit
100 Stunden
500 EUR



2007

Garbsen

64 von

Prof. Dr. H. E. Meixner



- Wege/ Mittel**
- 1. VHS 130 Std. 60 EUR
 - 2. FK 100 Std 200 EUR
 - 3. IK 80 Std 400 EUR



Ein Ziel ohne ein Budget, ist wie ein Apfelbaum ohne Blüten!



- Termine abstimmen**
- Wer macht was? Rollen definieren**
- etc.**

Ein Ziel ohne ein Budget, ist wie ein Apfelbaum ohne Blüten!



Messkriterien/ BMI

Menge: Anzahl, Leistungsumfang, Quantitäten

***Zeit: Zeitstrecke/ Meilensteine, Zeitumfang,
Termine***

Qualität: Wie werden die Ziele erreicht?

***Wirkung: Leistungsergebnis nach angestrebter
Wirkung***

Kosten: Erlöse/ Kosten, Ressourceneinsatz



Welche Bedeutung haben Ziele für menschliches Verhalten?

*Nur wer ein Ziel im Auge hat, kann den Weg dorthin bestimmen.
(M.Mager)*

Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger. (Seneca)

Wenn wir nicht wissen, wohin wir wollen, ist es gleichgültig, welchen Weg wir gehen. (Chinesische Weisheit)

Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus dem Auge verliert, geht noch immer geschwinder als jener, der ohne Ziel umherirrt. (Sprichwort)

Viele Menschen erreichen ihr Ziel deshalb nicht, weil sie einfach vergessen, das zu tun, was sie tun sollten und auch leicht könnten. (R. Hull)

2007

Garbsen

69 von

Prof. Dr. H. E. Meixner



Was spricht für Ziele im Führungsfeld?

Nur wer ein Ziel im Auge hat, kann seine Kräfte auf den „output“ konzentrieren.

Eine zielorientierte Führung zwingt zu einem systematischen Vorgehen.

Ziele und gemeinsame Zielabsprachen schaffen Sicherheit.

Eine ziel- und ergebnisorientierte Leitung führt zu einer Versachlichung des Miteinanderumgehens.

Die Kräfte und Ressourcen können auf das Wesentliche konzentriert werden.

Über einen permanenten SOLL (Ziel)-IST (Ergebnis)-Vergleich wird Fremdkontrolle zur Selbstkontrolle.

2007

Garbsen

70 von

Prof. Dr. H. E. Meixner



~~Aktuelles Beispiel: New York ohne Strom~~
August 2003

Wirtschaftlichkeit

Gewinnmaximierung



Anpassungsfähigkeit

Zuverlässigkeit der Versorgung



Ziel

Ziele lassen sich auf unterschiedlichen Ebenen darstellen: Vom Abstrakten hin zum Konkreten. Das übergeordnete (abstrahierende) Ziel umfasst dann die nachgeordneten Ziele.

Richtziel

übergeordnete Ziele

Taktische Ziele

Oberziele/ Grobziele

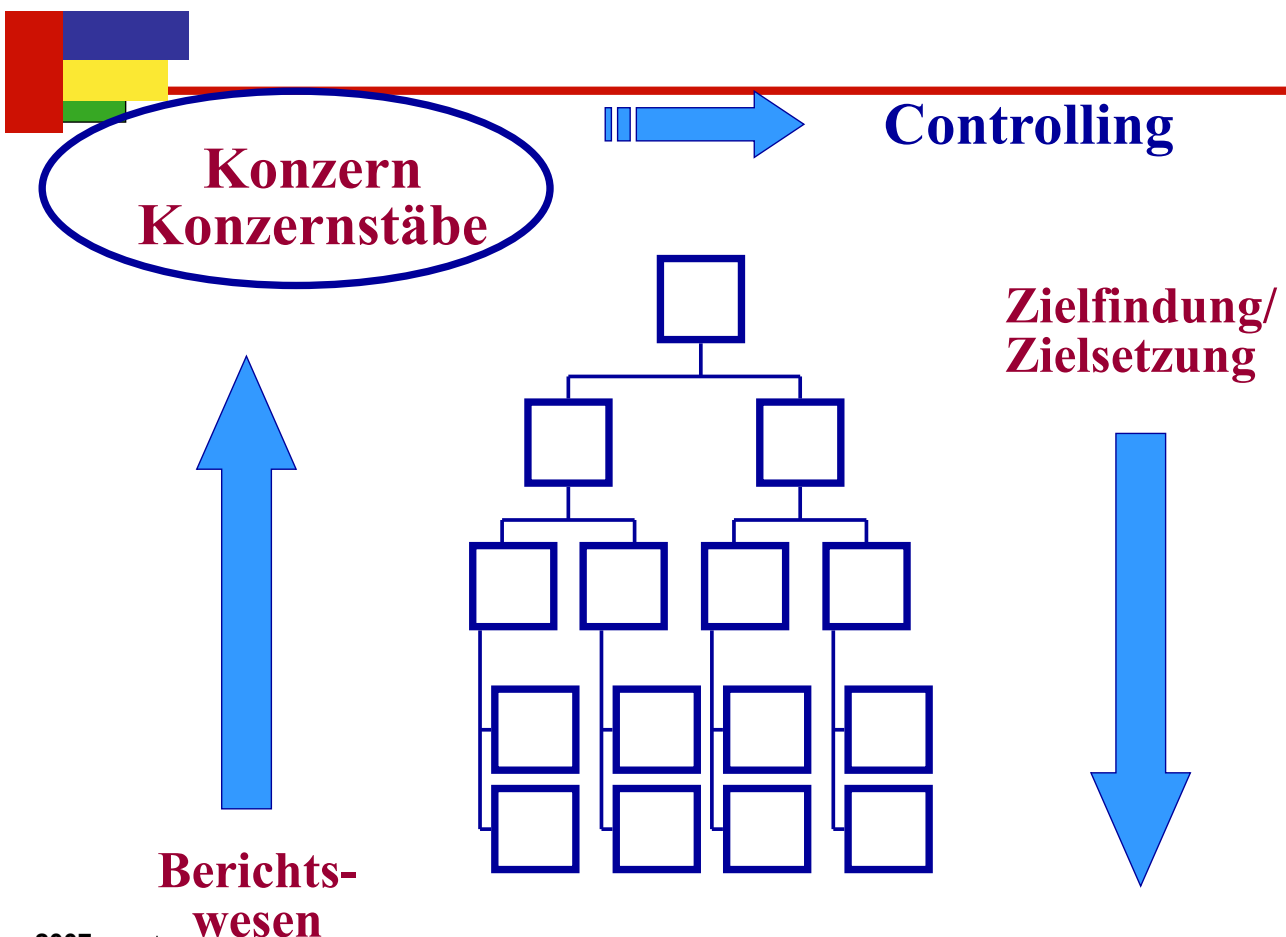
operationale Ziele

Unterziele/ Feinziele

Zielqualität

Zielkonflikte entstehen u.a. durch unterschiedliche Interessen, die durch unerschiedlichen Rollen bzw. Standpunkte auftreten können.

- **konvergente Ziele** (sie ergänzen sich: Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit: Ein zufriedener MA / zufriedene Kunden)
- **divergenten Ziele** (sie schließen sich aus: Hier entstehen die Zielkonflikte: Häufig: Quantität schließt häufig Qualität aus!)
- **konfliktneutralen" Ziele** (win - win Situation)





4. Schritt: Bestimmen der Indikatoren zur Bestimmung des Zielerreichungsgrades

5. Schritt: Ableiten und Optimierung von alternativen Maßnahmen zur Zielerreichung

6. Schritt: Festlegen und Aufteilen der zur Zielerreichung erforderlichen Ressourcen

7. Schritt: Terminfestlegung und Ergebnis-sicherung des Gesprächs



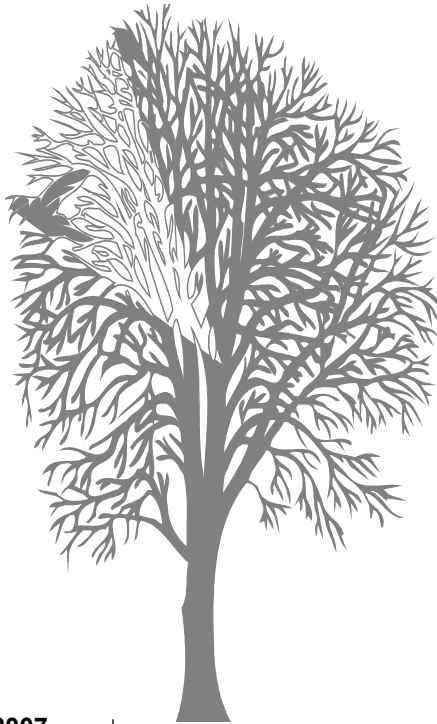
Die toten Hummeln auf dem Gehweg!

Anruf eines erschreckten Bürgers: „Skandal, lauter tote, vergifte Hummeln auf dem Gehweg. Der Boden ist übersät mit toten Hummeln. Tun Sie sofort etwas!!!“

Aber was ist zu tun?

Versetzen Sie sich in die untere Naturschutzbehörde, in die Rolle des Umweltamtes, in die Rolle des Ordnungsamtes!

Vor der Zielformulierung steht die Problemanalyse - Die Silberlinde als Killerbaum? -



Aus der Problemanalyse leiten sich mögliche Ursachen, die zu dem Problem geführt haben, ab.

Häufig gibt es weit mehr mögliche Ursachen, als es auf den ersten Blick den Anschein hat.

Nicht die "schnelle und augenfällige Ursache" ist auch die tatsächliche.

Offen bleiben für möglichst viele Hypothesen zum Erklären der Ursachen!!!

2007

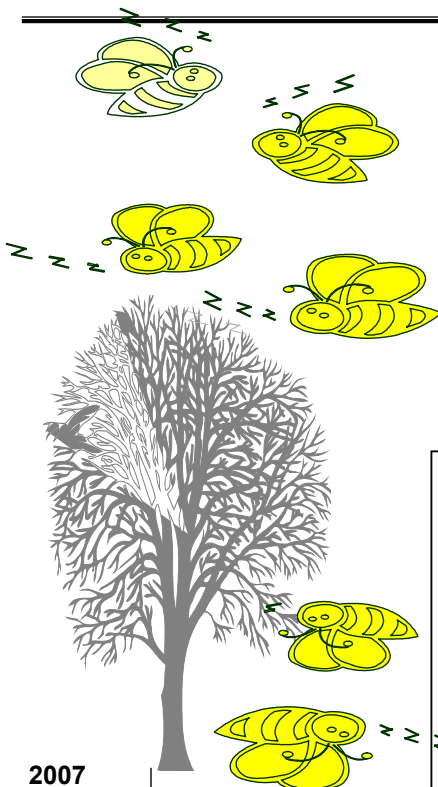
Garbsen

77 von

Prof. Dr. H. E. Meixner

Zielkonflikte auf unsicherem Fundament

Die Silberlinde: Der Killerbaum!



Nur selten gelingt es, die eigentlichen Ursachen eines Problems mit absoluter Gewißheit ausmachen. Was häufig bleibt, sind mehr oder weniger wahrscheinliche Spekulationen. Auf dieses nicht immer feste Fundament bauen die Zielalternativen.

Zielalternative A:
Wir setzen auf das Überleben der Hummeln.

Maßnahme:
Bäume fällen

Zielalternative B:
Wir setzen auf die Bäume.

Maßnahme:
Abwarten, was sich tut!

2007

Garbsen

78 von

Prof. Dr. H. E. Meixner