

# ÖSTERREICHISCHE PÖLIZEI-ZEITUNG

Unabhängige Fachzeitschrift für die Exekutive in Österreich

Frankreich

**25 Jahre GIGN  
Die Hundestaffel der GIGN**

Einführung in den Personenschutz

**Objektschutz**

Psychologie

**Psychologische Prinzipien  
der Eigensicherung**

Strafrecht

**Das neue Instrumentarium  
gegen „OK“**



Personalwesen

## Das Zielfindungsgespräch

November 1999 / 2. Jahrgang  
ÖPOL Verlagsanstalt

### 11/99

# Das Zielfindungsgespräch

## Neue Wege der Führung

Prof. Dr. Hans-Eberhard Meixner

Das Mitarbeiter - Vorgesetzten Gespräch (MVG) hat auch in der Polizei eine Tradition. Allerdings erfährt dieses Instrument im Bereich der öffentlichen Sicherheit keine uneingeschränkte Zustimmung. So hat sich etwa die Polizei des Bundeslandes Nordrhein Westfalen schon Ende der 80ziger Jahre mit der Umsetzung eines MVG befaßt. Die Befürworter, wie auch die Skeptiker und Blocker stehen hier Seite an Seite. Einige kritische Stimmen lassen darauf schließen, dass die Erfahrungen mit einem formalisierten und angeordneten MVG insgesamt wenig geeignet sind, für dieses Instrument zu werben. Gleichwohl finden sich heute in vielen anderen Verwaltungen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene erfolgreiche Anwendungen dieses Führungs- und Personalentwicklungsinstrumentes. Die Erfahrungen sind zwar in den Verwaltungen durchaus differenziert und unterschiedlich, doch insgesamt überwiegen die positiven Einschätzungen.

Für viele ist ohnehin klar: Es gibt keine Alternative zu diesem Instrument. So ist beispielsweise bekannt, dass zuviel übereinander und zu wenig miteinander gesprochen wird. Das belegen vor allem die zahlreichen MitarbeiterInnen - Befragungen, die im Kontext mit den Reformen und Veränderungsprozessen (Schlagwort: Schlanker Staat, neue Steuerungsmodelle) zum Thema **Arbeitsklima** in vielen Verwaltungen gelaufen sind. Die Ergebnisse dieser Umfragen machen regelmäßig deutlich, dass es zwischen Leitung und Beschäftigten offensichtlich Kommunikations-, Informations-, Sprach- und Statusbarrieren gibt, die man so nicht

hinnehmen sollte. Es gilt, Information und Kommunikation im täglichen Miteinander zu verbessern. Denn die Bedeutung einer ausgewogenen und guten Kommunikation ist unstrittig. "Die einzige Möglichkeit", so Iacocca, "Menschen zu **motivieren**, ist die **Kommunikation!**"

Meist sind es nur wenige Worte, die einiges bewirken - im Positiven, wie im Negativen. Auf die Frage eines neuen, aber bereits seit vielen Monaten in der Abteilung tätigen Mitarbeiters, wie denn seine Leistungen gesehen und eingeschätzt werden, antwortete die Leitungskraft leicht irritiert: "Wenn ich mit Ihren Leistungen nicht zufrieden wäre, hätte ich Ihnen das bereits schon gesagt!" Diese Worte saßen bei dem Empfänger dieser "Botschaft" wie ein Keule. Ein Einzelfall? Sicherlich ist heute vieles durch die neue **Führungskonzeption** zum Besseren hin in Bewegung gekommen. Aber nach wie vor gibt es viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die genauer wissen wollen, wo sie stehen und wie ihre Leistungen gesehen und eingeschätzt werden, aber sie wollen auch wissen, wie sie ihre Stärken verbessern und ihre Schwächen angehen können. Offensichtlich ist die **Mitarbeiterbeurteilung** hierbei kein hinreichend geeignetes Instrument. Als Ergänzung zu den anderen Instrumenten der Personalentwicklung (z.B. Leistungsbeurteilung, Verwendungsbeurteilung, Vorgesetztenbeurteilung, Assessment Center, Weggangs- und Potentialanalyse etc.) bietet sich das MVG mit einem spezifischen Profil als Grundlage der Personalsteuerung und Personalentwicklung an.

### Charakteristische Merkmale des Jahresgesprächs

Der von vielen Verwaltungen gewählte Begriff "Mitarbeiter - Vorgesetzten - Gespräch", der für ein Instrument vergleichbar der Beurteilung steht, ist mißverständlich (weil häufig inhaltlich anders besetzt) und zu wenig konkret auf die tatsächlichen Anliegen hin zugeschnitten. Um dieses Instrument von den täglichen Mitarbeitergesprächen abzuheben, ist daher heute auch häufig von einem **Jahresgespräch** die Rede. Damit ist gemeint:

*Einmal im Jahr setzen sich Leitungskraft und direkt zugeordneter Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin ca. eine Stunde zur Klärung grundsätzlicher Fragen zusammen. Dabei geht es thematisch um drei Aspekte:*

- ▶ Zielfindung und Zielvereinbarung,
- ▶ Fördern und Entwickeln,
- ▶ Zusammenarbeit.

Was macht, so stellt sich für viele die Frage, den eigentlichen Unterschied zwischen einem **Jahresgespräch** und einem "üblichen" **Mitarbeitergespräch** aus? Zunächst einmal ist es keine Kommunikation, die zwischen Tür und Angel, unter Zeitdruck, in der Hektik des Tagesgeschehens, auf bestimmte aktuelle Anlässe hin stattfindet. Vor allem der Aspekt "Zusammenarbeit" wird zunächst (mittel- und langfristig verlagern sich die Akzente) in vielen Verwaltungen gegenüber den Akzenten "Fördern/ Entwickeln" und "Zielvereinbarung" besonders hervorgehoben und betont.

Wenn hier der Einstieg gelingt, dann erfahren beide Gesprächspartner sehr viel über ihr Verhalten und wie ihr Verhalten wahrgenommen, empfunden und erlebt wird. Diese Reflexion setzt Offenheit voraus. Ein Klima der Offenheit kann allerdings nur gelingen, wenn sich beide Partner frei von einem Denken in Status und Hierarchie machen. Deshalb wird bei diesem Thema auch besonders hervorgehoben, daß der Austausch von Informationen auf gleicher Ebene angestrebt werden soll.

In der Praxis einiger Polizeibehörden hat sich gezeigt, daß ein **verordnetes Mitarbeitergespräch** abschreckt und ins Leere läuft. Eine Beurteilung beispielsweise kann man anordnen und die Qualität - denken Sie an die Verwaltungsgerichte - zumindest formal überprüfen. Eine Leitlinie zur Zusammenarbeit bzw. zur Verbesserung der Dienstleitung läßt sich ebenso wenig wie ein MVG anordnen. Traditionelles Verwaltungsdenken tut sich an dieser Stelle schwer, andere Wege als Anweisung, Verordnung und/oder Erlaß zu erproben. Die Qualität eines MVG läßt sich allerdings nicht verordnen. Es kommt vielmehr darauf an, daß die Einstellung aller daran Beteiligten stimmt. Das MVG hat nichts zu tun mit "Sozialklimbim", wie es häufig unterstellt wird. Auch sollen in diesem Gespräch nicht Themen ständig neu und ohne Konzeption wieder und wieder wie ein Rührpudding bewegt werden, auch soll nichts "zerredet" werden. Es geht in Abhebung hiervon vor allem um das Aussteuern von Selbst- und Fremdbild, es geht um eine kritische Bestandsaufnahme des gemeinsamen Beziehungsgeflechtes. Insofern bietet das MVG die Chance, dass zwei gleichberechtigte Gesprächspartner über sich selbst und die Wirkung ihres Verhaltens reflektieren. Das geht natürlich nur, wenn ein Klima der Nähe, der Offenheit, des Vertrauens und des Vertrautseins zwischen den beiden Gesprächspartnern angestrebt wird oder bereits besteht.

Man kann durchaus die Frage stellen, ob diese unabdingbare Voraussetzung zu weit an der Wirklichkeit vorbei geht. Wie will man beispielsweise einen Menschen, der sich nicht öffnen will, dazu bringen, daß er sich öffnet und über die Wirkung seines Verhaltens reflektiert? Das kann etwa für eine Führungskraft, aber durchaus auch für die anderen Akteure, zu einer recht schmerzhaften Erfahrung führen.

Denn eines ist beobachtbar: Viele sind von ihrer Tüchtigkeit überzeugt und meiden die kritische Selbstreflexion. Fehler machen vor allem die anderen und bei Pannen ist man schnell dabei, die Schuldigen auszumachen. Warum also sollten sich Menschen dieser vermeintlich peinlichen Nabelschau stellen?

Die Antwort ist einfach: Das MVG ist die logische Konsequenz auf ein geändertes Führungsfeld. Was früher über Weihnachtsfeiern, Beförderungsumtrünke u.ä. ablief, ist heute nicht zuletzt durch die Verdichtung der Arbeit zu einem Mangel geworden. Auch zählt nunmehr die Verpackung (vgl. Image - Kampagne) häufig mehr als die Ware (z.B. Personenwahl statt Programmwahl). Diese Äußerlichkeiten können aber von der Selbstreflexion, die tiefer greifen sollte, ablenken. Selbstreflexion hat auch etwas zu tun mit sozialer Kompetenz, die heute als Baustein einer überzeugenden Führung immer artikulierter eingefordert wird. Ohne soziale Kompetenz können indes komplexe soziale Systeme nicht funktionieren. Daher liegt die Vermutung nahe, dass soziale Kompetenz in Organisationen schon immer einen wichtigen Part gespielt hat. Offensichtlich hat sich das, was einmal selbstverständlich war, zu einem Mangel entwickelt. Auch an diesem Beispiel zeigt sich: Was fehlt, wird artikuliert, was funktioniert, wird als Selbstverständlichkeit hingenommen und nicht besonders thematisiert. Die Reflexion eigenen Verhaltens wird in den heutigen Strukturen offensichtlich nicht hinreichend gefordert und gefördert, sodass zusätzliche Programme erforderlich geworden sind. Bei der Personalauswahl ist die soziale Kompetenz heute ein zentrales Eignungskriterium vor allem auf der Führungsebene. Insofern dürfte die Selbstreflexion für die Karrieregestaltung etwas Selbstverständliches sein, zumal diese Eigenschaft für das komplexe Führungsfeld unabdingbar ist. Die Bedeutung der Selbstreflexion zeigt sich an einer weiteren Entwicklungslinie: Noch vor Jahren wäre beispielsweise eine Vorgesetztenbeurteilung in vielen Verwaltungen kein ernst zu nehmendes Thema gewesen.

*(Vorgesetztenbeurteilung = Instrument, bei dem Mitarbeiter beobachtbare Aspekte des Führungsverhaltens ihres direkten Vorgesetzten bewerten. Diese Beurteilung setzt sich in der Regel aus einer größeren Zahl von Einzelurteilen -*

*etwa der unmittelbar unterstellten Mitarbeiter - zusammen. Ablauf der Bewertung, Auswertung der Ergebnisse, Interpretation und Nutzer der Befragungsergebnisse sind in den Verwaltungen unterschiedlich geregelt).*

Hinzu kommt ein weiterer Trend: Heute wird dem Arbeitsklima eine weitaus größere Bedeutung zugemessen, als dies noch vor Jahren in der praktischen Umsetzung zu erkennen war. Das Arbeitsklima wird aber vor allem auch durch die Beziehung zu Kollegen, Vorgesetzten und Leitung bestimmt.

All dies spricht dafür, dass Führungskräfte stärker über die Wirkung ihres Verhaltens reflektieren müssen. Doch wissen das die Führungskräfte? Wie lassen sich die Skeptiker von der Notwendigkeit einer gelenkten Kommunikation und Reflexion, wie dies im MVG angestrebt wird, überzeugen?

Ich habe in vielen Seminaren erlebt: Wer, sich aufgeschlossen und neugierig auf den Weg einer Selbsterfahrung macht (Devise: "Ich kann nur über das reden, was ich selbst einmal erprobt habe!"), statt das Anliegen des MVG mit Vehemenz zu zerreden, ist fast immer erstaunt, was dieses Gespräch, das man zunächst für so überflüssig gehalten hat, bewirken kann, und was es alles an einem selbst und bei dem Gesprächspartner in Bewegung setzt. Wer daher die Angst vor dem Neuen, die Zweifel und Vorbehalte beiseite läßt und sich offen, aufgeschlossen und neugierig auf andere Standpunkte einstellt und diesen Selbstversuch wagt, sieht nach dieser Selbsterfahrung den Wert und die Notwendigkeit eines MVG in den meisten Fällen differenzierter. Viele Zweifler und Skeptiker sind, nachdem sie sich dieser Selbsterfahrung gestellt haben, zu engagierten und begeisterten Verfechtern dieser Idee und dieses Instrumentes geworden.

## **Worin unterscheiden sich Beurteilung und MVG/ Jahresgespräch**

Das Mitarbeitergespräch ist ein Baustein im Kommunikationsnetz der Verwaltung. Stellenwert und Bedeutung des MVG sind auf dem Hintergrund der anderen Instrumente des **Feedback - Gebens** und des **Feedback - Annehmens** zu sehen. So ist bei-

spielsweise das Mitarbeitergespräch aus einer wenig befriedigenden Beurteilungspraxis entstanden. "Vorgesetzte und die Mitarbeiter", so der einführende Satz zum KGSt-Bericht 'Mitarbeitergespräch', "reden zu selten miteinander über die wichtigen Dinge. Die Beurteilungspraxis ist von Taktik, Vermeidungsverhalten und Scheinsachlichkeit geprägt und erreicht kaum je ihr Ziel." (KGSt-Bericht 13/1992, S. 3) Vielleicht läßt sich diese Fehlentwicklung aus den überzogenen Erwartungen an einer Mitarbeiterbeurteilung zumindest teilweise erklären.

Die Beurteilungskultur hat sich in der öffentlichen Verwaltung in vielen Bereichen zu einem formalistischen Akt und einer Basarmentalität hin entwickelt. Viel zu häufig ringen und feilschen Beurteiler und Beurteilte um das Komma hinter der Gesamtnote und übersehen dabei das originäre Anliegen: Eine Beurteilung ist ein Hilfsin-

strument, um Potentiale und Leistungsverhalten sinnvoll und aufeinander abgestimmt zu verbessern und geeignete Kräfte zügig an ihre Aufgaben heranzuführen. Als Hilfe zur Selbsthilfe ist dieses Instrument wenig geeignet.

Das MVG setzt andere Akzente. Das MVG hebt sich von der Beurteilung ab, indem es beispielsweise alles vermeidet, was auf Kritik, Mahnen, Richten, Schuldzuweisung und Ähnlichem hinausläuft. Ziel des MVG ist der gegenseitige Austausch von Meinungen. Die Kunst dieses Gespräches besteht auf beiden Seiten darin, aufmerksam zuzuhören. Das gilt für beide Partner. Diese Vision reibt sich an den Machtverhältnissen, die in einer Hierarchie immanent sind. Das Faktische darf aber nicht mit den Zielen verwechselt werden. In jedem Fall ist es ein langer Weg, bis sich die Praxis dem Wünschenswerten anpaßt.

Eine Alternative zur Philosophie der Normalverteilung ist die zielorientierte Beurteilung. Bei der ziel- und ergebnisorientierten Norm kommt es auf den Zielerreichungsgrad an: Bei diesem Verfahren können 60, 70, 80 oder gar 100 Prozent gewinnen. Denkbar ist aber auch die Umkehrung: Werden die gesetzten Ziele nicht erreicht, können im Extrem auch alle zu Verlierern werden. Bewertet wird hier nicht mit Blick über die Schulter auf die anderen. Hier zählt unbeschadet der Einzelleistungen in der Gruppe, ob und wie das vorgegebene und definierte Ziel erreicht wurde.

*Als sich der Anwärter Müller bei seinem Ausbilder Herr Berg am Montagmorgen für die nächsten drei Monate anmeldet, hat Herr Berg bereits einige Vorarbeiten für den Einstieg von Herrn Müller getätigt. Nach einigen einführenden Hinweisen, formuliert Herr Berg seine Erwartungen an Herrn Müller: "Wir wollen auf den Out-put setzen," fährt Herr Müller fort, "und daher sollten wir jetzt gemeinsam erarbeiten, was am Ende Ihrer drei Monate stehen sollte. Laut Ausbildungsverordnung wird von Ihnen erwartet 1. ... 2. ... bis n. ... Die operationalen Ziele, die sich daraus ableiten, sind ... Dies wird für mich bei der Bewertung entscheidend sein." Es folgen weitere Hinweise, wie die in den drei Monaten zu erstellenden "Produkte" gemessen und beschrieben werden können. Mit dieser SOLL-Vorgabe kann der Anwärter ziel- und ergebnisorientiert seine Arbeiten beginnen. Er hat ein Ziel vor Augen, kennt den Bewertungsmaßstab und weiß, was von ihm erwartet wird. Führen alle Ausbilder dieses Gespräch, dann ist es denkbar, daß alle Anwärter mit einem "ausgezeichnet" bewertet werden können. Denkbar ist aber auch, daß kein Anwärter die Ziele zur vollen Zufriedenheit erreicht. Dann gibt es in einem gesamten Lehrgang kein Prädikat "ausgezeichnet". Bei einer Normverteilung fällt die Bewertung anders aus.*

## Das Jahresgespräch

nicht gewollt	anzustrebendes Ideal
Beurteilungsgespräch	Beratungsgespräch
Kritikgespräch	Abstimmungsgespräch
Leistungsvergleiche mit einer fiktiven Gruppennorm	individueller Leistungsvergleich
Richter	Coach
Bestenauswahl	Plazierung
Vordenker	Mitdenker
von oben nach unten	auf gleicher Ebene
statusorientierte Interaktion	Interaktion frei von Statusallüren
mahnen, kritisieren, bewerten, ab- bzw. aufwerten etc.	anleiten, ermuntern, moderieren, Impulse geben etc.
Urteilen, verurteilen, Vorwürfe	Hintergründe und Beweggründe entdecken
Einseitigkeit des Feedback	Gegenseitigkeit des Feedback
messen und vergleichen	unverwechselbare Stärken entdecken

Beurteilungen schließen mit einer Gesamtnote. Da dabei die formale Schlüssigkeit zählt, kommt es im Beurteilungsalltag nicht selten vor, dass die Beurteiler zunächst die Gesamtnote für sich festlegen und erst dann in einem weiteren Schritt an die Abstufungen der Einzelmerkmale herangehen. Laut Konzeption der Beurteilungsinstrumente sollte die Schrittabfolge

umgekehrt von den Einzelmerkmalen hin zur Gesamtnote führen. Viele Beurteilungsrichtlinien setzen auf eine Normalverteilung. Der Vergleich über eine "Normalverteilung" führt immer zu Gewinnern und Verlierern: Folgt man den Vorgaben der Normalverteilung, dann stehen den extrem guten Leistungen in gleichen Anteilen extrem schlechte Leistungen gegenüber.

Das MVG setzt auf eine andere Philosophie. Hier wird der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin zum Maßstab. Das MVG ist somit ein Schritt auf dem Weg zum Coachen. Die Führungskraft als Coach setzt auf die individuelle Norm. Der Weg, um auf das Leistungsverhalten von Menschen einzuwirken, verläuft hier nicht über Vergleiche mit anderen Kollegen (pointiert ausgedrückt: "X ist besser als Du,... Du bist

eben nicht so gut wie X ... Du bist eben ein schlechter Mensch.!). Entscheidend sind für die Bewertung die individuellen Fortschritte eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin. ("Das ist Dir gut gelungen, hieran mußt Du noch arbeiten...") Für viele bedarf es gerade an dieser Stelle eines Umdenkens, da die Verwaltung ihre Aufmerksamkeit vornehmlich auf den Star konzentriert. Star wird man allerdings nicht nur aufgrund seiner Kompetenzen und/ oder Potentiale. Star sein ist auch eine Frage des Zeitgeistes, der Situation, der Nachfrage: Der Zeitgeist bestimmt, was Aufmerksamkeit und Beachtung findet und was als Leistung gilt, und was nicht.

*Nehmen wir an, Sie haben in Ihrer Abteilung einen Athleten und einen Pykner. Gefragt seien in der Abteilung aktuell Leistungen des Weitsprungs (z.B. Situationsbezug). Die Leistungen Ihres Athleten sind beachtlich: Mit seinen sechs Metern im Weitsprung überstrahlt er alles in seiner Umgebung. Er weiß, daß er gut ist. Dagegen kann der Pykner kaum verdrängen, daß er mit seinen 3,10 Meter sehr schlecht ist. Damit er dies nicht übersieht, bekommt er dies auch in der Beurteilung dokumentiert.*

Als Vorgesetzter ist die Versuchung groß, seine ganze Aufmerksamkeit und sein ganzes Wohlwollen dem Star zukommen zu lassen. Der Star erhält die beste, die neuste Ausstattung, bekommt zugeschoben, was andere sich hart erringen müssen. Hier scheint die Devise zu zählen: "Nur Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg!" Viel Kraft und Energie wird dann - meist sehr einseitig - auf das Training des Auserwählten konzentriert. Doch es gibt Leistungsgrenzen, und wer sich mit der Pareto-Formel auseinandergesetzt hat, weiß, daß sich meist 80 Prozent des Effektes schneller erzielen lassen, als den Effekt von 80 auf 100 Prozent zu steigern. Der Coach wählt aus vielen Gründen daher auch einen anderen Weg. Der Coach sieht das Ganze und seine Teile. Er setzt auf die individuelle Norm und verteilt seine Energie effektorientiert: Er weiß, dass es großer Anstrengungen bedarf, um den Athleten von 6,00 Meter auf 6,20 Meter zu trainieren. Er weiß aber auch, dass er den Pykner nicht vernachlässigen darf. Die dahinter stehende soziale Kompetenz hat nicht nur eine humane Dimension,

sie ist auch zum Nutzen für die Organisation. Gelingt es etwa, die Leistungen des Pyknikers mit Ausdauer und Energie von 3,10 Meter auf 4,30 Meter zu steigern, bedeutet das nicht nur einen belebenden Erfolg für den Pykner, sondern es ist auch ein Gewinn für die Organisation. Dieser Gewinn (= 1,20m) schlägt mehr zu Gewicht, als ein Steigerung um 0,2 m.

Die belebenden Erfolgserlebnisse stellen sich allerdings bei dem Pykner nach den Vorgaben der heutigen Beurteilungsbestimmungen kaum ein. Denn nach diesem Maßstabssystem würde der Athlet mit einem "sehr gut" belohnt. Die enormen Leistungssteigerungen des Pyknikers aber könnten allenfalls mit einem "mangelhaft" oder einem "noch gerade ausreichend" honoriert werden. Setzt man als Maßstabssystem auf die individuelle Note, könnte sich das Ergebnis umkehren: Der eindeutige Gewinner ist dann der Pykner.

Es ist verständlich, daß diese Bewertungsstrategie Irritationen und viele Bedenken auslöst. Doch wer sich mit offenen Augen diesem Weg zuwendet, wird erkennen, daß es für dieses Maßstabssystem viele anregende Beispiele unter dem Begriff des "Handicap" zu entdecken gibt: Im Golf-Spiel, beim Schach bis hin zum Pferde- und Motorsport werden solche individuellen Differenzierungen getroffen. Diese Differenzierung schafft die erforderliche Motivation - übrigens: auf beiden Seiten!

Denken wir an die vielen abgeschriebenen Kollegen, die mit dem Betreten des Büros am Morgen sich bereits auf den abendlichen Abgang vorbereiten, dann wird deutlich, daß es durchaus lohnt, über diese Zusammenhänge nachzudenken.

Coachen geht noch einen Schritt weiter. Letztlich geht es darum, Pykner und Athlet ihren Stärken und Schwächen entsprechend gleichermaßen zu fördern. Wird in einer Abteilung nur das Weitspringen gefordert, dann wird - um in diesem Bild zu bleiben - die Stärke des Pyknikers etwa im Kugelstoßen nie zur Geltung kommen. Die Führungskraft als Coach begibt sich auf Entdeckerreise und ist häufig erstaunt, was für unentdeckte Potentiale sich in seiner Abteilung erschließen. Hierzu dient das Mitarbeitergespräch (Akzent "Fördern und Entwickeln").

## Das MVG als Baustein auf dem Weg einer neuen Führungskultur

Die Vision "Neues Steuerungsmodell" hat viele Verwaltungen erfaßt. Diese Vision baut auf einem Konzernmodell, das über Ziele und Zielfindung unter Wahrung einer möglichst großen Eigenverantwortlichkeit (z.B. Delegation der Ressourcenverantwortung) gesteuert wird. Unter einem Konzern versteht man den Zusammenschluß von Firmen zu einer größeren Einheit. Dabei werden rechtlich selbständige Unternehmen zu wirtschaftlichen Zwecken (z.B. Synergieeffekte) unter einer einheitlichen Leitung zusammengefaßt. Die Konzernspitze steuert mit Hilfe von Stäben den Konzern. Dieses der Wirtschaft entlehnte Modell wird bei der "Konzernverwaltung" (z.B. Stadt) mit "umgekehrten Vorzeichen" versehen: Nicht selbständige Einheiten sollen eine größere Selbständigkeit unter dem gemeinsamen Dach des "Konzern" erhalten.

Unterhalb des Konzernvorstandes operieren die weitgehend selbständigen Profit- bzw. Dienstleistungszentren. Ein Profit - Center (PC) ist ein weitgehend selbständiges "Unternehmen" in einer Verwaltung, das Leistungen zu (fiktiven) Marktpreisen nach innen und nach außen anbietet. Das PC wird u.a. durch folgende Parameter charakterisiert:

- ziel-, prozeß- und ergebnisorientierte Führung (z.B. Kontraktmanagement),
- ein durch rationale Bezugsgrößen festgelegtes Budget (z.B. dezentralisierte Ressourcenverantwortung),
- eigene Ergebnisverantwortung (z.B. festgelegter Delegationsrahmen auch bezogen auf die politischen Gremien),
- eine Kosten- und Leistungsrechnung,
- weitestgehende organisations- und personalpolitische Selbständigkeit, und

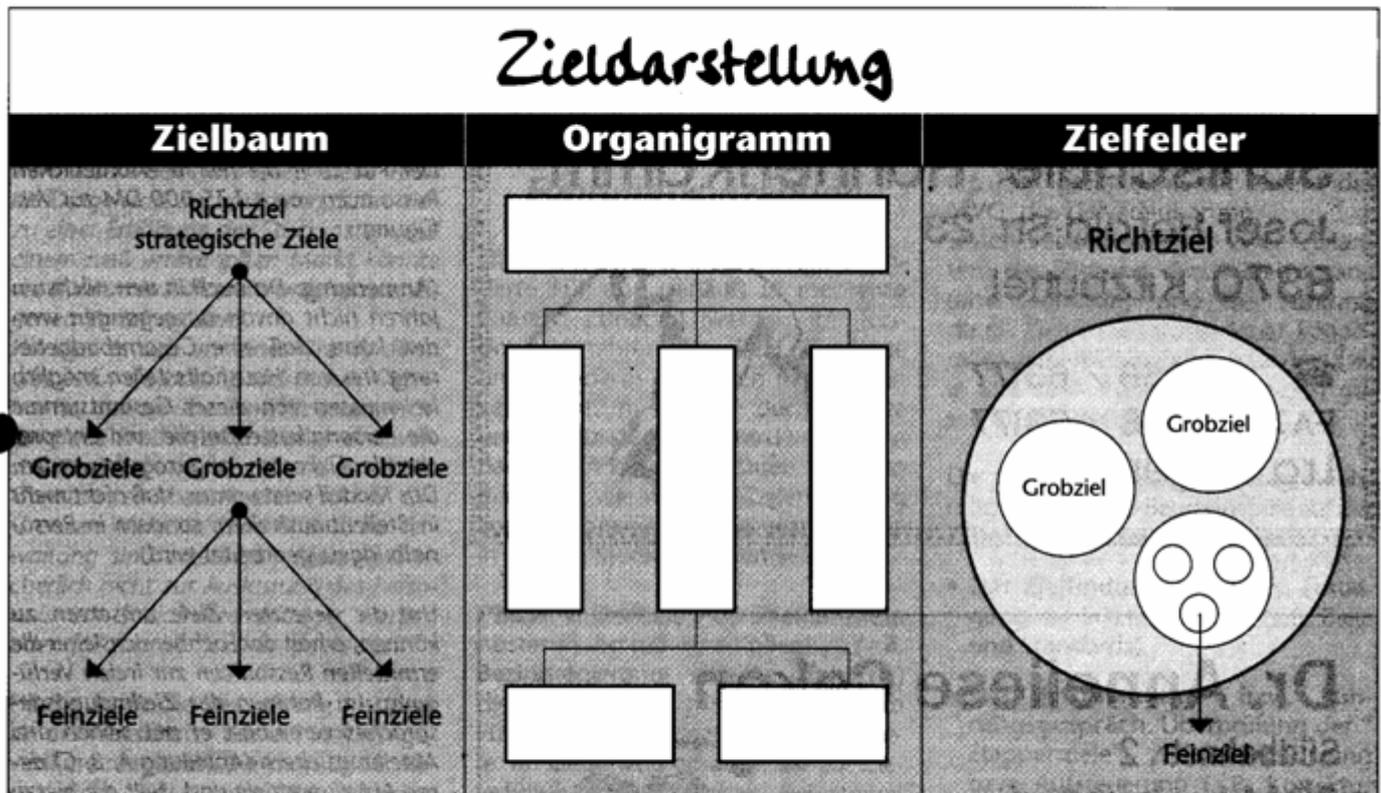
- Beeinflußbarkeit der relevanten Entscheidungsparameter.

Ein zentraler Aspekt des Dienstleistungszentrums ist die ziel-, prozeß- und ergebnisorientierte Führung. An dieser Schnittstelle wird der Bezug zum MVG deutlich: Ein besonderer Akzent des MVG liegt nämlich auf dem Prozeß der Zielbildung und Zielvereinbarung.

Zielfindung und Zielsetzung bzw. Zielvereinbarung sind im politisch administrativen System komplexe Vorgänge, die nicht nur ein qualifiziertes Verwaltungspersonal erforderlich machen, sondern Legislative und Verwaltungsleitung gleichermaßen in die Pflicht nehmen.

Gemeinsam legen Legislative und Verwaltungsführung die strategischen Ziele fest. Dabei gibt die politische Ebene das WAS vor, während sich die administrative Ebene auf das WIE konzentriert.

Dieser Prozeß der Zielvereinbarung setzt sich auf allen Stufen der Hierarchie im Top-down-Verfahren fort.



In der Kommunalverwaltung vollzieht sich der Weg vom Dezernenten bzw. dem Leiter des Fachdienstes zum Amtsleiter (Fachbereichsleiter), vom (budgetverantwortlichen) Amtsleiter zum Abteilungs-/Sachgebietsleiter und vom Sachbearbeiter bis hin zum Zuarbeiter. Das folgende Beispiel ver-

deutlicht die Vision dieser neuen Führungskonzeption.

In ihren Verhandlungen haben sich Rat und Verwaltungsleitung für das anstehende Haushaltsjahr auf die folgenden strategischen Ziele verständigt:

Die Verwaltung wird in den nächsten 12 Monaten das Dienstleistungsprodukt A, das Dienstleistungsprodukt B und das Dienstleistungsprodukt C den nachfragenden Bürgern schnell und zügig verfügbar machen.

Mit der Festlegung des Zieles werden auch die zur Erstellung dieser Dienstlei-

stungsprodukte erforderlichen finanziellen, personellen und sachlichen Mittel der Verwaltung zur Verfügung gestellt. Der Zielfindungsprozeß baut auf zwei wichtige Informationen auf:

**1. Es ist geklärt, wie hoch die Nachfrage nach den Dienstleistungsprodukten A, B und C sein wird?**

**2. Der Stückpreis der Dienstleistungsprodukte A, B und C ist im Rahmen einer Kostenanalyse ermittelt worden.**

Im Rahmen des strategischen Controlling wird die erwartete Nachfrage für die Produkte A, B und C ermittelt.

Je besser das Instrumentarium und die Prognosetechniken von dem Controller der Verwaltung beherrscht werden, desto treffender werden die Prognosen ausfallen. Eine exakte Prognose ist aber die Voraussetzung für diese Führungskonzeption. In diesem Beispiel wird beispielhaft angenommen, daß der Controller für das Dienstleistungsprodukt A eine Nachfrage von 1.500 Stück, für das Dienstleistungsprodukt B 2.500 Stück und für das Produkt C 2.000 Stück ermittelt hat.

Die Stückkosten zur Erstellung der Produkte liegen aufgrund der Berechnungen des Kostenrechners bei Produkt A bei 500 DM, bei Produkt B bei 1.000 DM und bei Produkt C bei 800 DM.

Der Rat stellt die hierzu erforderlichen Ressourcen von 4.175.000 DM zur Verfügung

*(Anmerkung: Da auch in den nächsten Jahren nicht davon ausgegangen werden kann, daß eine Gesamtbudgetierung frei von Haushaltsstellen möglich ist, müssen von dieser Gesamtsumme die Personalkostenanteile und entsprechende Fixkosten abgezogen werden. Das Modell setzt voraus, daß nicht mehr in Stellenhaushalten, sondern in Personalbudgets gearbeitet wird).*

Um die gesetzten Ziele umsetzen zu können, erhält der Fachbereichsleiter die ermittelten Ressourcen zur freien Verfügung. Im Rahmen des Zielfindungsgesprächs vereinbart er mit seinen drei Abteilungsleitern (Abteilung A, B, C) deren Abteilungsziele und stellt die hierzu erforderlichen Mittel zur Verfügung.

Diese Kette (Ziel- und Ressourcen - Deduktion) setzt sich auf den weiteren Ebenen der Hierarchie nach unten fort. (**top down**)

In der Phase der Zielrealisierung beschränkt sich die Aufgabe des Vorgesetzten auf ein Krisenmanagement: Mit der Zielvereinbarung ist auch der Dele-

gations- und Kompetenzrahmen festgelegt. Im Rahmen ihrer mit dem Vorgesetzten vereinbarten Ziele sind die Mitarbeiter in der Wahl ihrer Arbeitsmethodik frei. Vorgesetzte als Besserwisser haben hier ebenso wenig Platz wie Vorgesetzte als Verschlimmbesserer. Auch die Eingriffsmöglichkeiten der Legislative in den laufenden Arbeitsprozeß sind beschränkt.

Die Kontrollfunktion eines Vorgesetzten (wie auch der Legislative) beschränkt sich auf das Einhalten der Ziele.

Dabei kommt dem Berichtswesen ein wichtiger Part zu. Berichtet wird von unten nach oben (**bottom-up**). Solche Berichte erfolgen in der Regel quartalsweise. Laut Planvorgabe liegt bei Produkt C der Standard pro Quartal bei 500 Stück. Abweichungen von dieser Zielgröße werden nach oben gemeldet. Werden statt der 500 Stück nur 300 Stück abgerufen, dann hat das zur Folge, daß der Auslastungsgrad des Personals in diesem Quartal bei ca. 60 Prozent liegt. Auf diese Abweichung muß die Leitung möglichst schnell reagieren. Denn jeder Tag, der mit einer Unterlastung der Personalkapazität verstreicht, kostet Geld. Wichtig ist es daher zu klären, ob es sich bei der Nachfrage um eine sessionale Schwankung handelt oder aber um einen Trend. Handelt es sich um eine sessionale Schwankung, dann wird in einem Unternehmen der Wirtschaft im Extrem Kurzarbeit verordnet. Ließe man die Dinge statt dessen laufen, führt dies zu einer Erhöhung der Stückkosten. Auf einem heiß umkämpften Markt könnte die Konkurrenz diese Schwäche zum eigenen Vorteil nutzen.

Handelt es sich um einen Trend, dann gibt es für die Leitung viel zu tun. Denkbar ist, daß sie über eine Weiterentwicklung des Produktes und/oder eine verstärkte Werbung den Trend zu ihren Gunsten zu beeinflussen sucht. Die Grenzen Wirtschaft und öffentliche Verwaltung sind erkennbar: Man wird sicherlich nicht zur Auslastung des Personals um Sozialhilfeempfänger werben oder gar zum Verbrechen animieren.

Häufig kann die Verwaltung - anders als die Wirtschaft - nur auf Nachfrageverläufe reagieren. Sie kann in der Regel nicht auf höhere Umsatzzahlen hinwirken. Andererseits muß die Verwaltung die Nachfrage an öffentlichen Dienstleistungen in einem annehmbaren Zeitintervall decken. Sie kann nicht, wie beispielsweise ein Autohersteller, eine Unterdeckungsstrategie verfolgen. Auch läßt sich die Nachfrage nur in beschränktem Umfang über den Preis aussteuern.

Nachdem die Deutsche Bahn AG wirtschaftliche Elemente in ihre Unternehmenspolitik einbringt, wird über eine Entzerrung der Nachfragespitzen über die Preisgestaltung nachgedacht: Besonders nachgefragte Züge, die dann meist auch überfüllt sind, werden für den Kunden teurer.

Würde man dieses Modell auf ein Bürgeramt analog übertragen wollen, dann ist mit vielen Veto-Gruppen zu rechnen. Die einfache und gut nachvollziehbare wirtschaftliche Logik und Entscheidungsebene, wird dann sehr schnell zu einer Grundsatzdebatte.

Abweichungen von der Zielvorgabe können zum einen durch falsche Prognosedaten (wenn z.B. die von dem Kostenrechner ermittelten Stückkosten ungenau sind, oder die Prognose des Controllers über die Nachfrage ungenau ist) und/oder aber durch Motivations- oder Qualifikationsdefizite in der jeweiligen Organisationseinheit verursacht sein. Um Fehlentwicklungen frühzeitig auszumachen, kommt es bei diesem Führungsmodell daher auf ein gut funktionierendes Berichtswesen an.

### **Der top - down - Aspekt der neuen Führungskonzeption**

Die ziel-, prozeß- und ergebnisorientierte Führung verläuft in mehreren Phasen: Zunächst werden im Top-down-Verfahren die Ziele, Produkte und Standards von oben nach unten vereinbart. Im Rahmen der Kontrolle und Zielaussteuerung wird von unten nach oben in regelmäßigen Perioden berichtet, wie weit die Zielerreichung vorangekommen ist. Einzelne Schritte in diesem System können sein:

**Phase 1:** Der Leiter GS übernimmt in Abstimmung mit dem Kollegium (z.B. Bezirksregierung, oberste Behörde) die Verantwortung für die in seinem Führungsbereich anzustrebenden Ziele. Im Gegenzug erhält er die zur Zielerfüllung erforderlichen Ressourcen (Geld, Sachmittel, Personal, Zeit).

**Phase 2:** Der Leiter GS stimmt mit den ihm zugeordneten Inspektionsleitern ab, wer wann welche Ziele in welcher Qualität wahrzunehmen hat. Die Ressourcen werden anteilig auf die einzelnen Organisationseinheiten aufgeteilt.

**Phase 3:** Die Inspektionsleiter stimmen mit ihren Dienstgruppenleitern und Sachgebietsleitern ab, wer wann welche Ziele wahrzunehmen hat. Die Produkte werden als Standards nach quantitativen, qualitativen und verhaltensorientierten Aspekten operational definiert und die Ressourcen produktorientiert aufgeteilt.

**Phase 4:** Es findet auf der Ebene des Kollegiums, der Ebene des GS, des Inspektionen, der Dienstgruppen und Sachgebiete/ Kommissariate eine periodische Überprüfung des Arbeitsablaufes anhand der vorgegebenen Standards und Ziele statt.

**Phase 5:** Im Bottom-up-Verfahren wird über den Stand der Zielerreichung von unten nach oben in regelmäßigen Abständen berichtet, und die Ziele werden der aktuellen Entwicklung angepaßt.

### **Der Bottom-up-Aspekt der neuen Führungskonzeption**

Der besondere Charme der ziel-, prozeß- und ergebnisorientierten Führungskonzeption entwickelt sich vor allem auf der unmittelbaren Ebene zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter. Hier greift dann ein Akzent des MVG: die Zielvereinbarung.

Unterschieden werden zwei Varianten: die Führung durch Zielvorgabe (eher autoritär) und die Führung durch Zielvereinbarung (eher kooperativ). In beiden Varianten werden Ziele und keine Handlungsabfolgen gesetzt bzw. vereinbart.

Die ziel- und ergebnisorientierte Führung setzt auf drei Bausteine, die auf der Zeitachse aufeinander aufbauen:

- **Das Zielfindungsgespräch:** Festlegung der SOLL - Vorgabe (z.B. Ziele und Standards).
- **Das Abstimmungs- bzw. Führungsgespräch:** Überprüfung der "Etappenziele" zur Unterstützung bzw. Aussteuerung (z.B. Korrektur der SOLL-Vorgabe oder personeller Konsequenzen).
- **Die Leistungsbeurteilung:** SOLL - IST - Vergleich. Aus diesem Vergleich werden Rückschlüsse für eine lernende Verwaltung gezogen.

Im Zielfindungsgespräch findet eine Interaktion zwischen Vorgesetzten,

Team und/oder Beschäftigten statt. Der Gesprächsrahmen wird durch das Handlungsspektrum der Organisationseinheit (also des Präsidiums, der Abteilung, der Inspektion, der Dienstgruppe, des Sachgebietes etc.) gesetzt: Das Handlungsspektrum fällt in den einzelnen Funktionsbereichen der Polizei unterschiedlich aus. In einigen Funktionsbereichen ist der Produktrahmen weitgehend durch gesetzliche Vorgaben in einem engen Spektrum festgelegt, während in anderen Funktionsbereichen das Entscheidungsspektrum weiter gesteckt ist. In beiden Fällen einigen sich Leitung und Beschäftigte im Dialog auf SOLL - Vorgaben. Dieses Gespräch verläuft in folgenden Sequenzen:

**1. Schritt:** Auftrags- bzw. Problemanalyse: Der Auftrag für das Team bzw. eine bestimmte Position wird aus den Vorgaben etwa des Rates, des gesetzlichen Rahmens, des Verwaltungszwecks etc. abgeleitet (Was muß, was kann, was könnte gemacht werden?).

**2. Schritt:** Zielsuche: Aus dem Auftrag (Was) werden Ziele für den definierten Zeitraum im Rahmen einer Deduktionskette abgeleitet bzw. gesucht.

**3. Schritt:** Zielformulierung: Die Ziele werden hinsichtlich der Inhalte, des Umfangs, des Ausprägungsgrades und des zeitlichen Rahmens vereinbart.

**4. Schritt:** Indikatorenauswahl und Definition der Produkte: Es werden Indikatoren vereinbart, die zur Messung der Zielerreichung herangezogen werden sollen. Diese Indikatoren/Produkte werden hinsichtlich der Kriterien: "Quantität", "Qualität" und "Verhalten" vereinbart und gewichtet.

**5. Schritt:** Ableitung und Optimierung von alternativen Maßnahmen zur Zielerreichung: Es werden die zur Zielerreichung denkbaren Maßnahmen ermittelt und ausgewählt.

**6. Schritt:** Festlegung der Ressourcen: Es werden die zur Zielerreichung erforderlichen Personal-, Sach- und Finanzmittel vereinbart.

**7. Schritt:** Terminvereinbarung: Es werden die Termine für die Abstimmungs- und Führungsgespräche abgestimmt.

Vgl. hierzu Mitarbeitergespräch Das Mitarbeiter - Vorgesetzten - Gespräch Neue Wege der Personalentwicklung und -förderung in der öffentlichen Verwaltung, Carl Link Verlag, 279 S., Kartoniert 49,00 DM ISBN 3-556-00614-6 und die dort angegebene Literatur.

# Sieben Schritte

## des Zielfindungs- und Zielvereinbarungsgesprächs

### 1. Schritt

Ursachen-/Auftrags- und Problemanalyse

### 2. Schritt

Zielsuche und Abwägen der Zielalternativen

### 3. Schritt

Zielentscheidung und Zielformulierung

### 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 Ergebnissicherung des Gesprächs

## Dr. Gerhard Steiner

Triesterstraße 210

8073 Feldkirchen bei Graz

☎ 0316 / 293741

FAX 0316 / 293741

Facharzt für Zahn-, Mund und Kieferheilkunde

Ordinationszeiten:

Mo, Mi, 13.00 -19.00 – Di, Do 08.00 -14.00 – Fr 11.00 -17.00

