

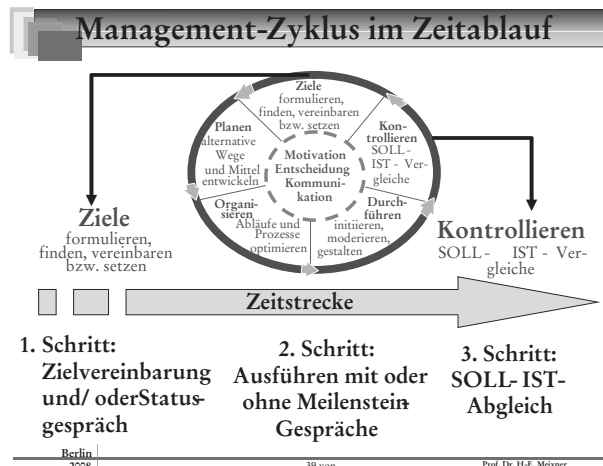
Der praktische Fall

Personalmanagement in Fällen

Vom Sachbearbeiter zur Führungskraft (10): LOB: Ziele vereinbaren: Wie packe ich es an?

Prof. Dr. Hans-Eberhard Meixner

Die Dienstvereinbarung »LOB« seiner Stadtverwaltung sieht vor, dass Herr *Gingold* mit seinem Team entweder eine Zielvereinbarung oder eine systematische Leistungsbewertung vereinbart. Als Königsweg zur Absicherung der leistungsorientierten Bewertung, gilt in dieser Verwaltung die Zielvereinbarung. Hier sollen etwa 3 bis maximal 7 Ziele mit einem Beschäftigten abgeschlossen werden. In den Seminaren zur Vorbereitung auf LOB wurde die systematische Bewertung nach Merkmalen in die Nähe einer Nasenprämie gestellt. Die Beispiele, die für die Zielvereinbarung in diesem Workshop genannt und erarbeitet wurden, haben Herrn *Gingold* nicht überzeugt. Ermessensfehler und bewusste Bewertungsfehler sind, folgt man diesen Beispielen, bei beiden Verfahren im gleichen Umfang möglich und wohl auch wahrscheinlich. Herr *Gingold* folgt daher auch nicht dieser pointierten Bewertung: Für ihn sind beide Verfahren gleichermaßen geeignet, den angestrebten »Mehrwert« zu realisieren. Worauf es Herrn *Gingold* bei LOB ankommen wird, ist die gemeinsame Diskussion im Team, um sich auf Standards zu verständigen und diese Standards im jährlichen Zyklus weiterzuentwickeln. Hier liegt für ihn der eigentliche Wert dieses neuen Weges. Als Teamleiter will er Erfolgserlebnisse in seinem Team organisieren. Wenn es ihm gelingt, sich mit jedem Teammitglied auf einen als Herausforderung akzeptierten Standard (SOLL-Zustand) zu verständigen, dann hat er in dieser Phase des LOB Verfahrens viel gewonnen. Über Meilensteingespräche will er dann jeweils mit den Teammitgliedern abgleichen, ob sie sich auf den richtigen Weg befinden (IST- Stand). Bei einigen Teammitgliedern, die einen hohen Grad an selbstständigen Arbeiten entwickelt haben, werden solche Meilensteingespräche zu einem schnellen Abgleich führen. Wo es an dieser Reife und Selbstsicherheit eines Teammitglieds mangelt, bei dem werden wohl im Laufe des Jahres deutlich mehr Gespräche zu führen sein.



Aus Fehlern und Erfahrungen lernen!

Aus den Erfahrungen des ersten Durchganges, an dem Herr *Gingold* als Sachbearbeiter teilgenommen hat, weiß er, das man Vieles besser machen kann und sich auch im Instanzenzug mit der Fachbereichsleitung bis hin zum Beigeordneten besser abstimmen sollte. LOB ist für ihn nicht nur ein Abstimmungsgespräch zwischen Teamleitung und Teammitglied, das man einmal soeben zwischen Tür und Angel verabredet. LOB erfordert aus seiner Sicht

- im Vorfeld der Zielvereinbarungsgespräche eine klare Organisation und Abstimmung in seinem Team, sodass jeder weiß, was er wann und warum in dieses Verfahren einzubringen hat und einbringen kann,
- eine gemeinsame Abstimmung im Team über den konkreten Weg, ob beispielsweise eine Teambewertung, und/ oder eine ziel- bzw. eine merkmalsorientierte, individuelle Bewertung zu Grunde gelegt werden soll,
- eine klare Ansage an die gemeinsame Verantwortung, dass nämlich beide, Teamleitung und Teammitglied, für das Gelingen verantwortlich sind und dass sich daher beide im Vorfeld auf das Gespräch gleichermaßen vorbereiten müssen,
- eine Abstimmung mit der Fachbereichsleitung über deren Zielvorstellungen, die auf das Team herunter zu brechen sind, sowie über den formalen Ablauf dieser top down Abfolge im Fachbereich und im Dezernat,
- eine Abstimmung mit den anderen Teamleitungen seines Fachbereiches, um ein möglichst vergleichbares Vorgehen zu gewährleisten.

Eine große Verunsicherung ist in seinem Team und in der Stadtverwaltung aufgekommen. Die Streichung des § 18 TVöD L hat sich auch in seiner Verwaltung herumgesprochen und in der benachbarten Gemeinde soll der Verwaltungsvorstand, folgt man den Flurfunk, sogar ein Schreiben an den KAV mit dem Tenor gesandt haben: »Verfolgen Sie bitte nicht weiter diesen Blödsinn mit LOB!« Das hat die Kritiker dieses Verfahrens bestärkt, ihre Häme »Wir haben doch schon immer gesagt, dass dies nicht klappen kann! Aber auf uns hat ja keiner hören wollen! Da sieht man eben . . .!« mit geschwellter Brust zu verkünden. Diese Entwicklung ist für alle, die sich dieser Führungsaufgabe mit Ernsthaftigkeit und Engagement gestellt haben, ein Schlag ins Gesicht. Herr *Gingold* ist erstaunt, mit welcher Leichtigkeit sich Arbeitgeber und Gewerkschaften aus ihrer Verantwortung heraus nehmen und sich über diese Fehlentwicklungen hinwegsetzen. Würde man sie an ihren eigenen Zielen, auf die sie sich im Tarifvertrag gemeinsam verständigt haben, messen, dann müssten deutliche Konsequenzen folgen. Ein Jahr ohne Gehalt wäre wahrscheinlich noch die mildeste Variante einer an den gezeigten Leistungen orientierten Bezahlung. Aber der Ärger über diese Ahnungslosigkeit der Verantwortlichen und der fehlende institutionelle Rückhalt in dieser heiklen Frage helfen Herrn *Gingold* in dieser anstehenden Runde nicht weiter. Herr *Gingold* hat das eigentliche Anliegen von LOB nie auf das Verteilen einer Prämie verkürzt. Ihn geht es um eine Zielvereinbarung und damit um das Setzen von Standards im Führungsprozess. Gelingt es, herausfordernde Standards miteinander zu vereinbaren, die Sinnhaftigkeit herauszuarbeiten und die Identifikation zu fördern, dann führt dieses Vorgehen zu Erfolgserlebnissen. Nichts aber ist erfolgreicher als der Erfolg, nichts motiviert mehr als der Erfolg! Die Prämie ist dann bestenfalls das Sahnehäubchen. Für Herrn *Gingold* ist es daher auch nur schwer nachzuvollziehen, warum man sich so sehr auf die Verteilung der Prämie konzentriert. hält. Die Prämie ist ein Mittel zum Zweck, mehr nicht! Über das Vereinbaren von Standards wird der Führungsprozess auf ein solides Fundament gestellt. Das schafft Rationalität im Führungsprozess.

Für den jetzt anstehenden Zyklus stellen sich für Herrn *Gingold* mehrere Herausforderungen, die ■ offensiv angehen will. Dafür stehen Fragen wie:

1. Was will ich, was soll ich als Teamleitung mit diesem Instrument erreichen? Hat LOB überhaupt noch eine Chance? Wie wollen wir gemeinsam im Team diese Herausforderung angehen?
2. Wie kann ich als Teamleitung alle Teammitglieder mit auf diesen neuen Weg mitnehmen, wenn die Zweifel an diesem Instrument immer deutlicher werden?

3. Wo und an welchen Stellen brauche ich als Teamleitung in diesem Verfahren die Rückdeckung im Instanzenzug? Welche Abstimmungen im Fachbereich, Dezernat und auf Leitungsebene sind erforderlich?
4. Wie kann ich mich als Teamleitung auf die Zielvereinbarungsgespräche vorbereiten? Welche Unterlagen können mir dabei weiterhelfen?

Für Herrn *Gingold* ist klar, dass er den kommenden Zyklus von LOB in seinem Team sehr sorgfältig vorbereiten muss. Dazu ist für ihn erst einmal wichtig, sich klar zu werden, wie er selbst zu diesem Instrument steht, was er von diesem Führungsinstrument erwartet?

1. Was will ich mit diesem Instrument erreichen?

Als Teamleiter weiß Herr *Gingold*, was er auf keinen Fall riskieren will: Eine De-Motivation im Team. Das wird nicht einfach sein. Zum einen entscheiden Kleinigkeiten im Verfahren über Erfolg oder Misserfolg. Diese Kleinigkeiten müssen stimmen. Daher wird Herr *Gingold* darauf achten, dass der formale Ablauf von LOB in seinem Team möglichst »rund« läuft, Herr *Gingold* sieht ein weiteres großes, grundsätzliches Problem: Die Feedbackkultur in seiner Stadtverwaltung ist – wie in vielen anderen Verwaltungen – sehr vage. Hinzu kommt die Psychologie. Herr *Gingold* weiß, dass sich viele Mitarbeiter im Allgemeinen als unersetzbar sehen und sich dabei häufig deutlich überschätzen. Viele überzeichnen ihre Leistungen recht krass. Dahinter sieht Herr *Gingold* ein grundsätzliches Problem: Es wird in der Verwaltung zu wenig auf ein ehrliches und nachprüfbares Feedback gesetzt. Mit LOB wird dagegen eine neue Feedbackkultur aufgebaut. Es werden Standards gesetzt und daran wird die Leistung gemessen, zumindest aber bewertet. Dieses Vorgehen schränkt die Möglichkeiten deutlich ein, mit Diplomaten geschick ■ sich über Mittelmäßigkeiten hinwegzutäuschen. Dieser Spiegel kann schmerzhaft sein und viele werden das zunächst auch so nicht akzeptieren. Schon aus dieser Sicht braucht man Nachhaltigkeit, wenn es um die Zukunft von LOB geht. Für die Führung ist dies eine gewaltige Herausforderung. Einige Verwaltung haben über die Regelbeurteilung bereits Erfahrungen sammeln können. Doch der erkannte Trend zur »Linksschiefe« (Trend zu den besten Noten) zeigt ja mehr als deutlich, dass sich die Führung meist vor klaren und eindeutigen Aussagen scheut. Dieses Harmoniemanagement stößt bei LOB an Grenzen. Nun werden ausgerechnet die Mitarbeiter in seiner Verwaltung mit einem verbindlicheren Feedback konfrontiert, die in seiner Verwaltung bislang nie beurteilt wurden. Denn anders als die Beamten, wurden die »Angestellten« in seiner Verwaltung nicht in regelmäßigen Abständen (Regelbeurteilung) bewertet und beurteilt. Das jährliche Mitarbeitergespräch hätte sicher-

lich einiges an diesen Herausforderungen korrigieren können. Aber auch hier wurde den vermeintlichen Stars nur vage aufgezeigt, wo ihre Grenzen liegen. Und da jeder vor allem hört, was er hören will, kam es nicht selten vor, dass es zu einer diametralen Umdeutung des Gesagten kam. So wähten sich noch viele im Karrierereigen, denen im Mitarbeitergespräch recht deutlich das Ende ihrer Beförderungsmöglichkeiten aufgezeigt wurde. All das macht die Überzeugungsarbeit für Herr *Gingold* im jetzt anstehenden Durchgang nicht leichter.

Aber Herrn *Gingold* beschäftigt ein weiteres Kernproblem: Er will vor allem durch die vereinbarten Standards motivieren. Die Prämie ist in diesem Konzept wichtig, aber bestenfalls der zweite Schritt. Als materielle Anerkennung bekommen Teammitglieder eine Prämie, die das vereinbarte SOLL erreichen. Nicht alle Teammitglieder sehen das so und folgen dieser, seiner Sicht und der daraus sich ergebenden Gewichtung und Abfolge. An dieser Schnittfläche zeichnet sich für Herrn *Gingold* das Problem ab. Er hat in seinem Team Leistungsstarke und »Fußkranke«. Seine Stars sind klar definiert. Ihr Leistungsbild ist seit Jahren stabil. Das gilt in Umkehrung auch für seine schwächeren Teammitglieder. Wenn er dieser Beobachtung und Logik folgt, dann gibt es für ihn als Teamleiter auf den Punkt gebracht nur zwei Wege:

Alternative 1: Die Leistungsstarken erhalten die Prämie, die weniger guten erhalten dann bestenfalls wenig aus dem Prämientopf, in der Regel gehen sie leer aus. Herr *Gingold* malt sich aus, was das für die Motivation im Team bedeutet. Je stärker seine Stars agieren, desto mehr müsste sich dieser Abstand auch in der Höhe der Prämie widerspiegeln. Dann bleibt für viele in seinem Team – das werden wahrscheinlich die meisten sein – nichts oder kaum etwas übrig. Diese »schiefe Verteilung« könnte sich dann für die Mehrheit alles andere als motivierend auswirken. Wo soll dann noch bei dem breiten Durchschnitt der Anreiz liegen? Statt Motivation ist Frust angesagt, wenn Jahr für Jahr die Stars die Prämien abräumen. Einen belebenden Leistungswettbewerb wird man wohl kaum in diesem Fall erwarten können. Nicht überall, wo Motivation drauf steht ist auch Motivation zu finden! Um das zu ändern müsste er den Abstand zwischen seinen Stars und dem Mittelmaß relativieren. Das hätte dann allerdings nichts mehr mit einem Messvorgang zu tun.

Alternative 2: Die Alternative zu dieser klaren Differenzierung sähe anders aus. Ziele und Standards sollen fordern, aber auf keinen Fall überfordern. Ein durchtrainierter Athlet wird im Weitsprung die 5 Meter Marke nehmen. Ein realistisches Ziel könnte dann bei 5,20 m oder auch darüber liegen. Aber wie sieht es bei dem Pykniker, den kleinen Dicken aus? Was könnte man auf seine 2,50 m noch »draufsatteln«? Wohl kaum wird er sich mit dem Athleten messen lassen. Soll LOB

greifen, das ist für Herrn *Gingold* eine ausgemachte Sache, dann muss er einen Weg finden, um den Leistungswettbewerb behutsamer zu organisieren. Das funktioniert wahrscheinlich nicht ohne eine relative Norm. Bei den Golfspielern ist das Problem mit dem Handicap im Breitensport gelöst. Aber wäre ein solcher Ansatz in seinem Team vermittelbar? Andererseits lassen sich Leistungsreserven auf einem abgesenkten Niveau nur über den Weg von LOB mobilisieren, wenn auch bei Leistungsschwächeren eine Chance auf Erfolg besteht. Das Handicap ist aber nicht nur eine Frage begrenzter Potenziale. Wer neu ins Team kommt und noch nicht über die Erfahrungen der anderen verfügt, braucht wohl auch ein solches Handicap. Denn ohne diese Variante würde job-rotation als wichtiger Baustein der Personalentwicklung wohl kaum als besonders attraktiv wahrgenommen.

Zwischen diesen beiden Extremen muss Herr *Gingold* einen transparenten und vom Team akzeptierten Weg finden. Akzeptanz stellt sich häufig ein, wenn man das Für und Wider gemeinsam im Team kommuniziert. Das bedeutet Überzeugungsarbeit. Eine Alternative zu diesem Weg sieht Herr *Gingold* bei der jetzt zur Unzeit losgetretenen Diskussion nicht. Da mögen die schneidigen »Vereinfacher« einen anderen Weg bevorzugen, wie etwa die klare Ansage nach Gutsherrenart. Herr *Gingold* will überzeugen, nicht den einfachen Weg des Anweisens gehen. Er weiß, worauf er sich dabei einlässt. Aber ein Versuch ist es ihm wert.

2. Das Team in das Verfahren einbinden
Die Ausgangslage ist in diesem Jahr für LOB nicht einfach! Die Verunsicherung im Kollegenkreis ist groß und auch die Leitung in seiner Verwaltung mag sich nicht eindeutig über die Zukunft von LOB äußern. Für Herr *Gingold* ist damit der Weg vorgezeichnet: Er wird LOB mit dem Team zusammen organisieren. Am Anfang stellen sich dann Fragen wie

- Wie soll die Zukunft von LOB in unserem Team aussehen?
- Was befürchten wir bei einem weiteren Durchgang von LOB?
- Was erhoffen wir uns durch LOB?
- Was wollen, was können wir verbessern?
- Was ist jetzt vordringlich zu machen?
- Wie bilden wir möglichst transparent und mit einem hohen Grad an Akzeptanz Leistung in unserem Team ab?
- Wie lässt sich Qualität, Quantität, Kundenorientierung . . . bezogen auf unsere Produkte und Arbeitsabläufe definieren und beschreiben?
- Wie wollen wir als Team vorgehen?
- Welche Regeln wollen wir einhalten?
- Wie wollen wir den Erfolg von LOB in unserem Team messen?

Diese Fragen müssen kommuniziert werden, eine Information genügt nicht. Daher wird Herr *Gingold* zu diesem Thema eine Dienstbesprechung ansetzen. Da er selbst sehr stark in den Ablauf eingebunden ist, soll ein Teamkollege die Moderation übernehmen. Davon verspricht sich Herr *Gingold* eine lebhaftere und ehrlichere Diskussion. Besprechungspunkte könnten dann sein:

1. Was sollte jeder im Team zu LOB wissen?
2. Was sollte gemeinsam im Team geplant und organisiert werden?
3. Was kommt auf jeden einzelnen zu? Welche Entscheidungen bzw. Abstimmungen sind auf welcher Ebene zu treffen?
4. Was steht wann für den Einzelnen im Team an?

Neben den technischen und formalen Fragen, die zu klären sind, sieht Herr *Gingold* einen zentralen Kernbereich: Die Einstimmung auf die nächste Runde von LOB. Denn auf die Einstellung kommt es an! Das ist aus der Sicht von Herrn *Gingold* der entscheidende Punkt. Wer das halbleere Glas sieht, wird nicht enttäuscht, wer dagegen die Chancen erkennt und diese Chancen sucht, und somit das halbvolle Glas betrachtet, der wird aus diesem Instrument etwas Interessantes gestalten. Aber wie bekommt man die Miesmacher, die Pessimisten, die Negativen, die Kreativen, die Verhaltenden, die Reservierten, die Zögernden, die Positiven, die Sachorientierten, die Gestalter und die Optimisten unter einen Hut? Ein Weg könnte sein, dass man sich auf Leitsätze verständigt. Nicht der Leitsatz ist das Entscheidende, sondern der gemeinsame Weg dorthin. Am Ende dieses Weges könnten Leitsätze wie etwa die folgenden stehen :

1. Wir sehen LOB als eine Chance für unser Team und gehen an die DV unvoreingenommen heran.
2. Kein Mensch ist unfehlbar! Wir akzeptieren auch für uns unangenehme Entscheidungen, wenn sie fundiert erarbeitet und begründet werden.
3. Treten Fehler auf, so sehen wir dies als Chance und werden daraus lernen!
4. Jeder gibt sein Bestes und beteiligt sich aktiv an diesem Prozess und wartet nicht nur ab!
5. Wir gehen konstruktiv an dieses Verfahren heran!
6. Wir gehen umsichtig mit den Ergebnissen der Leistungsbewertung um! Wir prahlen und provozieren nicht mit der Leistungszulage!
7. Wir schaffen Transparenz im Verfahren und sind verschwiegen, was das konkrete Ergebnis anbetrifft.

3. LOB im Instanzenzug

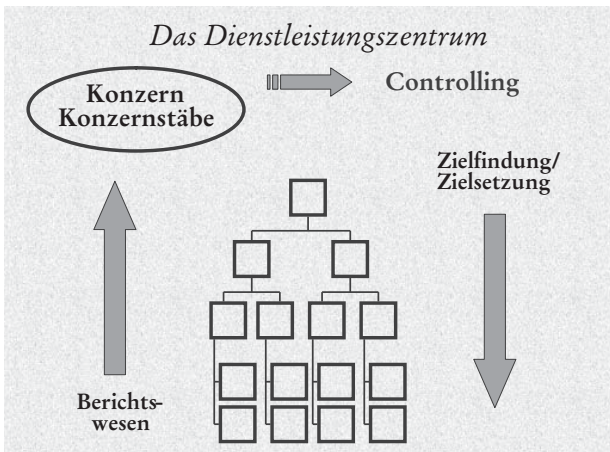
Es mag sein, dass LOB im Reinigungsdienst auch ohne Zugriff auf übergeordnete Ziele viel bewegen kann. Herr *Gingold* sieht LOB indes als ein Steuerungselement im Führungsprozess. Auf diese neue Führungskultur wird die Verwaltung derzeit durch die Kosten und Leistungsrechnung, die Produkthaushalte, das Be-

richtswesen und viele weitere Steuerungseinheiten ausgerichtet. Für Herrn *Gingold* ist es eine ausgemachte Sache, dass insbesondere diese Baustellen mit LOB verzahnt werden müssen. Es kann nicht sein, dass man sich immer wieder neu erfindet und die bestehenden Instrumente nach Aktualitätsgrad hervorholt oder in ein Aktengrab verfügt. Auch kann es nicht angehen, dass sich jede Teamleitung mit ihren Teammitgliedern in einer Beliebigkeit bei der Zielsuche und Zielfindung verliert. LOB ist daher vor allem auf einen top – down Ansatz auszurichten. Aus der Sicht von Herrn *Gingold* könnte die Abfolge dann in sieben Schritten erfolgen:

1. Als Teamleitung will Herr *Gingold* wissen, welche mittel- und langfristigen Ziele die Leitung, das Dezernat, der Fachbereich anstrebt. Aus diesen Vorgaben kann Herr *Gingold* dann die Ziele für sein Team ableiten und mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abstimmen.
2. Aus diesem Bündel an übergeordneten Zielvorgaben sowie den Besonderheiten seines Teams leitet Herr *Gingold* für jeden einzelnen Mitarbeiter die Jahresziele ab.
3. Herr *Gingold* erwartet von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass sie sich ebenfalls Gedanken machen, und auf den Hintergrund ihrer Erfahrungen im eigenen Aufgabenbereich Ziele vorschlagen und zur Diskussion stellen. Nur so sieht er einen Prozess der Zielvereinbarung realisiert.
4. Zwischen ihm und jedem Einzelnen oder einer Gruppe von Mitarbeitern werden die endgültigen Ziele abgestimmt, Kriterien zur Messung festgelegt und die entsprechenden Ressourcen bereitgestellt.
5. Die für die Periode abgestimmten Ziele werden dann noch einmal mit den übergeordneten Zielen des Fachbereichs, des Dezernates und der Verwaltungsleitung abgeglichen und entsprechend nach Prioritäten gewichtet.
6. Da Herr *Gingold* die Arbeitsweise seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennt, vereinbart er bereits zu diesem Zeitpunkt die Termine für die Meilensteingespräche. Bei diesen Meilensteingesprächen geht es um eine periodische Überprüfung des Zielerreichungsgrades sowie um unterstützende, individuelle Maßnahmen bis hin zu Fragen der Personalentwicklung.
7. Die Fortschreibung und ggf. Anpassung der vereinbarten Ziele setzt im Laufe des Jahres einen ständigen intensiven Prozess im Instanzenzug nach oben hin zum Fachbereich und Dezernat und nach unten hin zu seinen Mitarbeitern voraus. Das kann zu neuen Prioritäten führen.

Herr *Gingold* sieht in diesen sieben Schritten eine logische Abfolge. Dabei wird die Leitung in die Pflicht genommen und die Teamleitungen werden in den Führungsprozess eingebunden. Das führt auch zu einer

Selbstbindung auf allen Ebenen der Organisation. Ergänzt werden muss dieser Ablauf durch eine Standardisierung der Informationen, die von unten nach oben gereicht werden. An diesem Berichtswesen muss Herr *Gingold* und sein Team noch arbeiten.



Die sieben Schritte und die Herausforderung »Berichtswesen« hat Herr *Gingold* auch in der letzten Fachbereichsbesprechung eingebracht. Die Resonanz war zunächst bescheiden. Es gäbe zurzeit Wichtigeres zu tun! Erst als eine weiterer Tagesordnungspunkt: »TOP 7: Kosten und Leistungsrechnung, Produktpläne und Produktsteckbriefe« diskutiert wurde, konnte Herr *Gingold* diese Idee erneut aufgreifen. Denn in den diskutierten Steckbriefen sind neben den Produktbereichen, den Produktgruppen, der Verbindlichkeit der Leistung, den Adressanten/Kunden der Leistung auch für die Produkte die davor stehenden Ziele und Indikatoren ausgewiesen. Der Bezug zu LOB wurde sofort erkannt und die Diskussion gewann an Fahrt. Viele gute Beschreibungen und einige Schwachstellen in den vorliegenden Steckbriefen wurden aufgegriffen und Verbesserungen diskutiert. Am Ende dieser Diskussion wussten alle: Das könnte der Weg sein! Hier lohnt es sich, in weiteren Besprechungen das Vorhandene weiterzuentwickeln.

4. Die Zielvereinbarungsgespräche vorbereiten
 Die Diskussion in der Fachbereichsbesprechung über die Kombination von LOB und Produktsteckbriefen haben Herrn *Gingold* angeregt, sich in die von den anderen Fachbereichen aufgestellten Ziele hineinzulesen. Das Spektrum, mit der sich die einzelnen Fachbereiche und Dezernate dieser Aufgabe gestellt haben, ist bereit gespannt. Da war von Sachzielen, die sich unmittelbar auf das Produkt bezogen, von Leistungszielen, von Formalzielen, von Gestaltungszielen und von Budgetzielen die Rede. Aus den Seminaren zu LOB und den Schulungen zum Mitarbeitergespräch erinnert sich Herr *Gingold* auch noch an Verhaltens- und Entwick-

lungsziele. Alleine diese Quellen schaffen ein großes Bündel an Möglichkeiten für seine anstehenden Zielvereinbarungsgespräche. Interessant sind für Herrn *Gingold* in diesem Zusammenhang auch die von dem Bürgermeister nach seiner Wahl auf einer Podiumsdiskussion geäußerten Ziele als Verwaltungschef:

1. Weiterentwicklung zur familienfreundlichen Stadt
2. Entwicklung der Stadtmitte
3. Ausbau des Verwaltungshandelns im Hinblick auf Bürgerfreundlichkeit incl. »Corporate Identity«
4. Weiterentwicklung des Bildungs- und Wissenschaftsstandortes
5. Ökologische Stadtentwicklung (Stärkung des Umweltbewusstseins, Sicherung der natürlichen Lebensgrundlagen, Energieeinsparung, Lärminderung, Landschaftsschutz)

Aus diesen Richtzielen lassen sich für das Dezernat, den Fachbereich und sein Team im top down Verfahren weitere Ziele ableiten. Eine zusätzliche aktuelle Quelle für Richtziele findet Herr *Gingold* in der Dienstvereinbarung zu LOB. Die sechs dort genannten Richtziele sind für ihn und sein Team eine gute Orientierung zur Vorbereitung auf die Zielvereinbarungen in seinem Team.

- R 1 Kundenorientierung: Dienstleistungen verbessern,
- R 2 Wirtschaftlichkeit die Effektivität steigern,
- R 3 Effizienz steigern,
- R 4 Mitarbeiterorientierung: die Motivation stärken,
- R 5 Eigenverantwortung stärken,
- R 6 Führungskompetenz stärken.

Weitere Hinweise und Anregungen für dieses Gespräch findet er in der Stellenbeschreibung, den Dokumentationen der Mitarbeitergespräche und vor allem in dem Leitbild der Stadtverwaltung.



Eine weitere Quelle will Herr *Gingold* hinzuziehen. In seiner Verwaltung war vor Jahren das Thema Qualitätsmanagement eine große Sache. Da wurde über die Qualität der Produkte diskutiert, Dokumente erstellt,

Qualitätszirkel eingerichtet und Zertifizierungen auf den Weg gebracht. Auch wenn davon heute Vieles nichts mehr im Verwaltungsalltag zählt, sind das Verfahren und die damals hierzu erarbeiteten Unterlagen eine weitere wichtige Grundlage für seine Zielvereinbarungsgespräche.

Je mehr sich Herr *Gingold* in diese Details einliest, desto deutlicher wird, wie viel über Ziele und Standards in den vergangenen Jahren nachgedacht wurde. Für ihn ist es erstaunlich, wie diese vielen guten Ansätze so versanden konnten. Bei dieser großen Vielfalt an Informationen und Ansätzen sieht Herr *Gingold* die Gefahr, dass er sich verzetteln könnte.

Er will daher als erstes darauf hinarbeiten, dass der Fachbereichsleiter zunächst mit ihm die Zielvereinbarungsgespräche führt. Dabei geht er davon aus, dass sein Fachbereichsleiter vorab sich mit seinem Dezenten über die mittelfristigen Ziele des Dezernates abgestimmt hat. Doch damit wird Herr *Gingold* wohl nach Lage der Dinge kaum rechnen können. Aber als Optimist ist er guter Dinge. Aus den gemeinsamen Zielvereinbarungen zwischen ihm und der Fachbereichsleitung wird es viele Hinweise, Anregungen und Handlungsabfolgen geben, die sich auch auf die Teammitglieder seines Teams auswirken werden.

Ein Ziel zieht sich auf allen Ebenen wie ein roter Faden durch. Es ist die Besinnung und die Ausrichtung auf den Kunden, auf den Bürger. Dieses Ziel findet sich in der Dienstvereinbarung zu LOB, in den Produktsteckbriefen und in jeder Versammlung ist hiervon die Rede. Für Herrn *Gingold* gibt es den internen und den externen Kunden. Er hat mit seinem Budgetbereich mit beiden zu tun. Um den Ablauf und die Systematik des top down einmal an einem konkreten Beispiel herab zu deklinieren, macht sich Herr *Gingold* an einen Zielbaum »Kundenorientierung«: R 1 »Kundenorientierung: Dienstleistungen verbessern.«

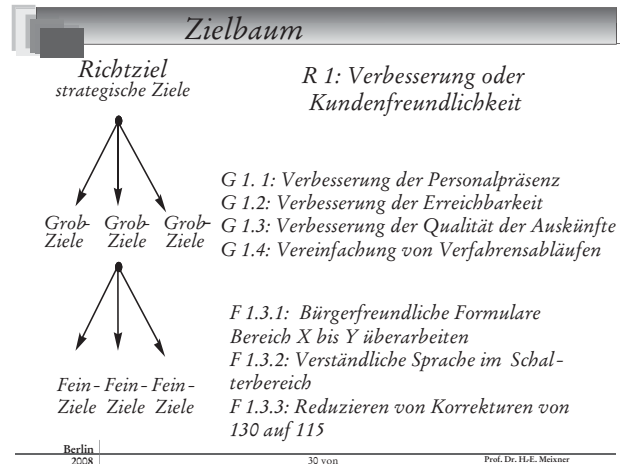
Aus diesen Richtzielen leitet Herr *Gingold* folgende Ober- oder taktischen Ziele ab:

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

Für die Verbesserung des Oberziels: »Verbesserung der Auskünfte« folgenden dann operationale Ziele wie etwa:

- Bürgerfreundliche Formulare Bereich X bis Y überarbeiten
- Verständliche Sprache im Schalterbereich
- Reduzieren von Korrekturen von 130 auf 115
- Reduzierung der Wartezeiten auf X Minuten,
- Entwickeln einer Checkliste für Produkt x,

- Aufbau eines Informationssystems für die 30 am häufigsten gestellten Fragen,
- einer Vermeidung von Kostensteigerungen/Abgabenerhöhungen.



So könnte sich Herr *Gingold* das Vorgehen im Zielvereinbarungsgespräch vorstellen. Zunächst wird er kurzfristig einen Termin für ein Zielvereinbarungsgespräch mit seinem Fachbereichsleiter abstimmen. Dann folgt die Terminabsprache mit seinem Team. In den nächsten drei Wochen will er diese Arbeiten erfolgreich abgeschlossen haben. »Lernen am Erfolg« und »Lernen durch Fehler«, das ist das Motto, mit dem er sich jetzt an die Arbeit zu LOB macht.