

TVöD-Brief „Zielvereinbarung leicht gemacht“

Im vorigen TVöD-Brief berichtete ich von dem Urteil zur Gießkannenlösung, in dem das AG Wuppertal sehr ausführlich dargestellt hat, warum die vollständige Verteilung des LOB-Topfes ohne Leistungsbezug gesetzeswidrig ist. Einige meiner Leser konterten mit dem AG Bremen-Bremerhaven, das gegenteilig entschieden hatte.

Nunmehr liegt die Entscheidung des LAG Düsseldorf vor (Revision zu Wuppertal). Da der Kläger sich in seiner Revision offenbar auf das Bremer Urteil berufen hatte, wurden hier beide Sichtweisen ausführlich kommentiert, und es bleibt dabei: die vollständige Ausschüttung des LOB-Topfes per Gießkanne ist unzulässig. Wer das Revisionsurteil und seine Begründung gerne nachlesen möchte, kann mir eine kurze Mail senden, dann schicke ich es gerne zu.

Einerseits verfolge ich die Diskussion um Gießkannen und die juristischen Ausgefuchstheiten natürlich mit gespanntem Interesse, andererseits frage ich mich immer wieder, ob und warum so etwas nötig ist. Der §18 TVöD eröffnet den Beschäftigten im öffentlichen Dienst die Chance auf mehr Zufriedenheit, mehr Motivation, mehr Erfolgserlebnisse. Wird er gut umgesetzt, tritt genau das ein. Wird er schlecht umgesetzt, ernten wir Frust und Konflikte. Statt aus lauter Angst vor schlechter Umsetzung die Gerichte anzurufen, sollten wir uns lieber auf konstruktive und positive Umsetzung konzentrieren.

✚ Wann wird die LOB gut umgesetzt und wann schlecht?

Gut, wenn sie die Aufgaben, Ziele, Arbeitsprozesse, Informations- und Kommunikationsflüsse und die Führungskultur fokussiert; schlecht, wenn das Augenmerk allein auf die bis in die Kommastellen gerechte Verteilung von relativ wenig Geld gelegt wird.

Versuchen wir also, es gut zu machen und stellen „die paar Euro“, die angeblich sowieso niemanden motivieren können, zunächst mal in den Hintergrund.

✚ Der Kern ist das Mitarbeitergespräch

In allen Frustrationsfällen stellen wir fest, dass die eigentliche Ursache in der methodischen Unsicherheit bei Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen liegt. Das Ziel führende Mitarbeitergespräch ist eine einzige Aneinanderreihung von Kritiken: Aufgabe, Ergebnis, Wirtschaftlichkeit, Kundenorientierung, Sinn, Zusammenarbeit, Führung, Verhalten ... alles wird hinterfragt, alles darf gesagt werden, von beiden Beteiligten, in aller Offenheit **und** in allem Respekt. Das ist nicht einfach, aber das kann man lernen. Und die, die verstanden haben, welche positive Effekte sie mit echter Kritikfähigkeit bewirken, die wollen das auch lernen.

Eines wird dabei allerdings oft übersehen: Immer ist die Rede davon, dass die Führungskräfte vor den Mitarbeitergesprächen geschult werden müssen, dabei ist es fast noch wichtiger, die Mitarbeiter zu schulen. (Nicht bezahlbar? Nach unserem System schon.)

Führungskräfte sind meist geübter in der Gesprächsführung, rhetorisch gewandter und durchaus auch bereit, ihre Mitarbeiter im Rahmen einer offenen und vertraulichen Aussprache auf Augenhöhe anzunehmen. Für künftige Zielvereinbarungen ist es eminent wichtig, die Mitarbeiter ins Boot zu holen, denn die wissen am ehesten, welche Ziele Sinn machen und was sie motivieren würde. Aber wenn wir die Mitarbeiter ins Boot nehmen wollen, dann müssen die in das Boot auch einsteigen.



D.h. sie müssen sich auf gemeinsam diskutierte Veränderungen einlassen, selbst Ideen entwickeln und selbst eine positive Kritikfähigkeit aufbauen. Sonst laufen wir Gefahr, dass die Zielvereinbarung zum Zieldiktat wird, die der Mitarbeiter einfach abnickt.

Mit einem echten Mitarbeitergespräch dagegen wird die Zielfindung zum Klacks. Ein wirklich offener Gedankenaustausch über die Arbeit präsentiert Zielideen quasi auf dem silbernen Tablett. Mitarbeiter hören endlich auf darauf zu warten, dass sich „da oben“ was ändert, stattdessen planen und bearbeiten sie die Veränderungsprozesse selbst, abgestimmt mit ihren Führungskräften.

Auch die Qualität eines Gespräches kann man messen

In unseren Projekten empfehlen wir stets mit Nachdruck eine qualitative Evaluation der Mitarbeitergespräche. Dazu brauchen Führungskräfte und Mitarbeiter zunächst einen detaillierten Gesprächsleitfaden als Standard, der in jedem Gespräch Anwendung findet. Beide bereiten sich mit diesem Leitfaden vor, beide wissen vorher, welche Themen angesprochen werden und wie sie sich dazu stellen können. Unser Leitfaden enthält zu heiklen Gesprächsabschnitten sogar Vorschläge in wörtlicher Rede, denn es ist immer noch besser, eine Frage abzulesen als sie zu umschiffen. Anschließend füllt der Mitarbeiter einen ausführlichen (anonymen) Fragebogen über die Qualität dieses Gespräches aus. War es vollständig? War es offen? Gab es Störungen? Hat es die Beziehung zum Vorgesetzten verändert? Wurde zugehört? Wurden Gedanken und Ideen des Mitarbeiters ernst genommen? War die Gesprächsatmosphäre kollegial und auf Augenhöhe? Usw.. Dieser Fragebogen kann uns dann auf direktem Wege zugeschickt werden, wir werten aus und melden das Ergebnis dem Auftraggeber zurück.

In dem Wissen, dass hier qualitativ evaluiert wird, gewinnt die Methode Mitarbeitergespräch für alle Beteiligten eine ganz neue Verbindlichkeit und Wertigkeit. Plötzlich bemühen sich alle ernsthaft und ehrlich, ein richtig gutes, offenes Gespräch zu führen. Und schon funktioniert es.

Das SMART-Alibi

Die Unsicherheit bei der Methode Zielvereinbarung resultiert meist aus der Frage nach der Messbarkeit, vor allem bei qualitativen Zielen. In theoretischen Diskussionen ist immer nur ein einziges Stichwort präsent, nämlich SMART. Was diese Abkürzung heißt? Da wiederum wird lange überlegt und gedeutelt, zumal den Anfangsbuchstaben mittlerweile auch ganz unterschiedliche Begriffe zugeordnet werden. Bleiben wir mal bei spezifisch – messbar – attraktiv – realistisch – terminiert. Und nun? Es zeigt den Zweiflern nur, wie schwierig die Methode ist und dass sie das nicht können. Es steht auch gerne als Beweis für die These, dass Zielvereinbarungen für die öffentliche Verwaltung nicht geeignet sind. *„Weil es SMART nicht geht, geht es folglich überhaupt nicht.“* Diese These gehört dringend präzisiert: SMART-Ziele sind in großen Teilen der öffentlichen Verwaltung unsinnig. Aber es gibt neben dem stets einzig zitierten Modell SMART (das in den 1970er Jahren aus einem Experiment mit Holzfällern entwickelt wurde), andere Zielkriterien, die für den Dienstleistungsbereich viel besser passen. Vor allem muss an dieser Stelle bewusst gemacht werden: SMART-Ziele beziehen sich im Sinne ihres Erforschers eher auf Zielvorgaben, nicht auf Zielvereinbarungen: *„Fälle drei Bäume pro Stunde“* führt eher zum gewünschten Ergebnis statt *„Strenge dich an“*. Da macht das Sinn, also bei quantitativen Zielvorgaben. Sprechen wir über qualitative Ziele – und um die geht es bei Verwaltungsdienstleistungen – passt das wohl nicht mehr so recht.



+ Viel smarter ist der gesunde Menschenverstand

Ich will das Prinzip SMART hier nicht vom Tisch wischen, denn es ist gut und (teilweise modifiziert auch im öffentlichen Dienst) anwendbar. Es ist aber kein Solitär, sondern es muss mit anderen Erkenntnissen über Qualitäts- und Prozessmanagement gekoppelt werden, um den Anforderungen einer Zielvereinbarung auf Augenhöhe zu genügen. Dazu braucht man keine wissenschaftlichen Forschungsarbeiten zu studieren; es genügt für den Anfang, sich von dem Dogma „SMART“ zu lösen und den gesunden Menschenverstand voran zu stellen.

Die entscheidende Frage ist doch: wie finde ich beeinflussbare Ziele in meiner Arbeit, und wie formuliere ich daraus eine sinnvolle Zielvereinbarung? Eine, die Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz unterstützt und weiter entwickelt, die mir die Arbeit erleichtert, weil sie mir mit weniger Aufwand bessere Ergebnisse beschert, die der Verwaltung nützt und mich erfolgreicher macht, die mir den Sinn meiner täglichen Arbeit verdeutlicht und mich meinen Beitrag zum Gelingen der Gesamtleistung erkennen lässt – so eine Zielvereinbarung brauchen wir, und ob die dann immer SMART ist, lassen wir mal dahin gestellt.

+ Der einfachste Weg

Ich gehe gerne den geraden Weg, und der ist in diesem Fall auch der aller einfachste. Meine Methode heißt „Genaueres Hinsehen“.

Gehen Sie mit offenen Augen und Ohren durch Ihren Wirkungsbereich. Schauen Sie auf (und unter) jeden Schreibtisch, lauschen Sie Telefonaten, rufen Sie doch mal selbst in Ihrer Abteilung an und spielen Sie „unbedarfter Bürger“, blicken Sie Kunden ins (zufriedene, frustrierte oder wütend-verständnislose?) Gesicht, reflektieren Sie Ihre letzte Weiterbildung oder die Ihres Kollegen, erfassen Sie, wie schnell ein Bürger Ihre Darlegung der Rechtsgrundlage versteht, notieren Sie, wie viel Zeit Sie für Wichtiges und wie viel für Unwichtiges verbrauchen, denken Sie darüber nach, wie Ihre Führungskraft Sie bei der Arbeit unterstützt oder welche Art der Unterstützung für Sie ideal wäre, fühlen Sie die Qualität Ihres Teams, hinterfragen Sie die Auswirkung struktureller Gegebenheiten auf Ihre Arbeit...usw.

Gefällt Ihnen, was Sie da sehen, hören, erkennen, wahrnehmen? Gut.

Gefällt es Ihnen nicht? Diskutieren Sie es im Mitarbeitergespräch und – machen Sie ein Ziel daraus!

Verfolgen Sie diesen Ansatz konsequent, und Sie werden endlos viele Ziele finden. Eine ganze Reihe von Beispielen konnten Sie bereits in den früheren TVöD-Briefen nachlesen, und nach jeder Aussendung erreichen mich solche Rückmeldungen wie *„...darauf wären wir nie gekommen.“* Genaueres Hinsehen unter Einsatz des gesunden Menschenverstandes klingt fast erschreckend einfach, aber es ist genau das, was die Verwaltung braucht, um wirklich nachhaltige Verbesserungen zu generieren. Viele Mitarbeiter müssen im verklausulierten Arbeitsumfeld des öffentlichen Dienstes ordentlich Anlauf nehmen, um sich zu trauen, ihrem gesunden Menschenverstand zu folgen. Da wäre es doch schön, wenn sie von ihren Mitarbeitervertretern nach Kräften ermutigt würden. Deshalb an dieser Stelle noch ein weiterer Auszug aus einer Rückmeldung: *„...ich habe Ihren Vorschlag aufgegriffen, und ich durfte ihn tatsächlich in meine Zielvereinbarung schreiben!“* Helfen Sie Ihren Mitarbeitern, dass sie Zielvereinbarungen machen DÜRFEN!



✚ Mehr davon?

Das Praxisbuch zum Leistungsentgelt:

Brigitte Seidler

Leistungsentgelt in der öffentlichen Verwaltung: Eine Frage der Umsetzung – Erfahrungen und Empfehlungen –

203 Seiten plus CD-ROM
POEM Verlag Kaiserslautern
ISBN 978-3-00-028053-5
€ 34,80 / SFR 52,90

[Hier finden Sie den Link zu Inhalt und Leseprobe](#)

Firmen und Verwaltungen können das Buch direkt beim Verlag (Anschrift s. unten) auf Rechnung bestellen und erhalten es innerhalb weniger Tage versandkostenfrei zugeschickt. Natürlich gibt es das Buch auch im Handel und bei Amazon.

✚ Die bisher erschienenen TVöD-Briefe zu den Themen *Dienstvereinbarung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung, Systematische Leistungsbewertung, Kombimodelle, Stufenaufstieg, Führung auf Probe, Kontext zum Neuen Steuerungsmodell, Neues zur Dienstvereinbarung, Stellenbeschreibung, Bewertungskriterien, Zielfindung und Messbarkeit, Aktivierendes Führen, Zu viel Aufwand für LOB, Neue Ziele (er-)finden, Leistungsbewertung: Fallen und Fehlerquellen, Teambewertungen, LOB aus Gießkannen* können Sie auch unter www.poemconsult.de/publikationen.html herunterladen, falls Sie sie nicht per Email erhalten haben.

Wenn Sie **keine** weiteren TVöD-Briefe von POEM Consult erhalten möchten, klicken Sie bitte [hier](#).

Ihre
Brigitte Seidler

Beratung – Schulung – Coaching

POEM Consult & Verlag
Personal- und **O**rganisations**E**ntwicklungs**M**anagement
Brigitte Seidler e.K.
Erfurterstr. 43
67663 Kaiserslautern
HRA 2585 KAI
Ust ID: De 148619715
Fon 0631 - 94 07 21
Fax 0631 - 94 07 22
www.poemconsult.de
www.tvoed.info
Email: info@poemconsult.de



POEM