

Wie können in Verwaltungen Ziele entwickelt werden?

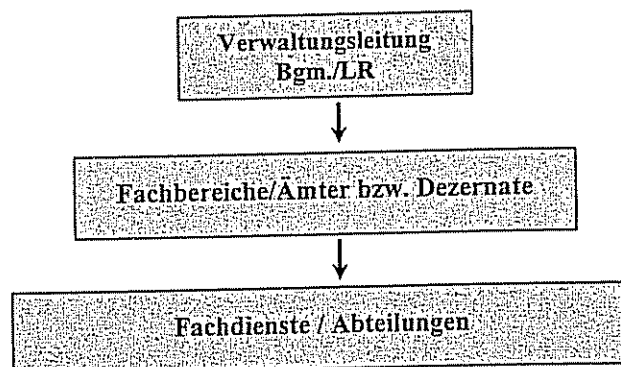
Auf den nachfolgenden Seiten sind in diversen Tabellen Zielideen für verschiedene Leitungsfunktionen formuliert. Basis für die Zielideen sind Diskussionen einer Arbeitsgruppe der kommunalen Landesverbände Schleswig-Holstein, des Kommunalen Arbeitgeberverbandes Schleswig-Holstein, der Arbeitsgemeinschaft Innere Verwaltung der Mittelstädte im Städtebund Schleswig-Holstein sowie InForM, dem Fortbildungsinstitut der Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung des Landes Schleswig-Holstein, im April 2006.

Bei dem Versuch der Zielformulierungen stand nicht die Absicht im Vordergrund, lehrbuchhaft perfekte Ziele zu formulieren, sondern die Zielideen der Arbeitsgruppe zu nutzen, diese im Sinne von SMART zu optimieren und gleichzeitig praktikabel, nachvollziehbar zu halten. Insofern erheben die nachfolgend formulierten Ziele auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr geht es darum, durch die zusätzlich aufgeführten Anmerkungen ein besseres Verständnis für die Formulierung von Zielen zu schaffen.

Zu den formulierten Zielen sei bemerkt, dass zu jedem Ziel eine Maßnahmenplanung zu erstellen ist: Mit welchen Maßnahmen soll das Ziel realisiert werden (Aktivitäten, aber auch Sachmittel oder personelle Unterstützung aus anderen Bereichen). Dabei ist zu beachten, dass Maßnahmen auf der Ebene der Dezernats- bzw. Fachbereichsleitungen / Ämter gleichzeitig Ziele auf der Fachdienstebene / Abteilungen sein können. Andersherum können Ziele der Ebene der Dezernats- bzw. Fachbereichsleitungen Maßnahmen auf der Ebene der Verwaltungsleitung sein. Aus diesem Grund sollte ein jeder nicht zu streng mit sich selbst sein, wenn er oder sie Ziele formuliert (es ist manchmal nicht einfach, zwischen Ziel und Maßnahme zu differenzieren.)

Idealtypisch: Der Top/Down-Ansatz

Ziele sind idealtypisch in einem Ansatz von der Verwaltungsspitze nach unten in alle Bereiche der Verwaltung zu formulieren (Top-down-Ansatz). Dies sieht wie folgt aus:



Das bedeutet aber nicht, dass zwingend Ziele der Verwaltungsspitze vorliegen müssen, bevor in den weiteren Hierarchien der Verwaltung Ziele definiert werden können. Denn Ziele leiten sich aus zwei Bereichen ab: zum einen aus der Politik/der Strategie und zum anderen aus dem eigenen Arbeitsbereich (Aufgabe/Funktion) eines jeden Beschäftigten.

Um die Ausgangslage für die praktische Arbeit in den Verwaltungen zu erleichtern sind nachfolgend fünf „Musterziele“ eines Verwaltungschefs formuliert, die vom Ansatz her für eine Vielzahl von Verwaltungen Gültigkeit besitzen:

Ziele des Bürgermeisters / der Bürgermeisterin der Kommune xy

1. Interne Abläufe effizienter gestalten.
2. Die Haushaltsausgabebesätze des Haushaltes 2007 dürfen trotz MwSt-Erhöhung nicht steigen.
3. Die Verwaltungsleistungen bürgerfreundlicher gestalten.
4. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter stärken und ihre Entwicklung fördern.
5. Das Wohlfühl der Bürger/innen durch Sicherheit und Sauberkeit steigern.

Im Anschluss an diese Ziele sind die Ziele für die 2. (Dezernate / Fachbereiche) und 3. Verwaltungsebene (Fachdienste / Abteilungen) zu formulieren. Bei diesen Zielformulierungen sind folgende Hinweise zu beachten:

- Ein Ziel muss stets Antwort auf die 4 W-Fragen geben: WAS, WER, WIE VIEL, BIS WANN. Diese Fragen können in den nachfolgenden Tabellen in den Überschriften Ziel, Messgröße und Definition Zielerreichung beantwortet werden. Die Frage BIS WANN ist terminlich zu beantworten und orientiert sich in der Regel an dem Bemessungszeitraum eines Jahres.
- In die Tabellen eingefügt ist eine Messgröße, an der die Zielerreichung gemessen werden soll. Da diese eine wesentliche Größe in der Zielvereinbarung darstellen, sind diese möglichst genau zu definieren. So z.B. statt lediglich "Zeit" besser "durchschnittliche Wartezeit in Minuten". Des weiteren sei darauf hingewiesen, dass hier und da Zielerreichungsgrade festgesetzt sind, die 'reine Hausnummern' sind und von den jeweiligen Kommunen auf Machbarkeit und Realität zu überprüfen und entsprechend anzupassen sind. Die hier definierten Zielgrößen sollten in keinem Fall unbedacht übernommen werden.
- Die Zielerreichung wird in den Tabellen in vier Ausprägungen dargestellt: 50% / 75% / 100% / 125%. Für das Zielvereinbarungsgespräch bedeutet dies, dass Führungskraft und Mitarbeiter zunächst vereinbaren, wann ein Ziel zu 100% erfüllt ist (= Höhe der qualitativen oder quantitativen Ausprägung der Messgröße). Danach wird gemeinsam festgelegt, wann ein Ziel zu 75% bzw. 50% erfüllt oder aber zu 125% übererfüllt ist. Es sei darauf hingewiesen, dass es nicht zwingend notwendig ist, alle vier Ausprägungsstufen mit einem Zielerreichungsgrad zu versehen. Möglicherweise ist es bei dem ein oder anderen Ziel – je nach Art des Zieles – ausreichend, lediglich die 100% Zielerreichung zu definieren. Des weiteren ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass es natürlicherweise viele Fälle geben wird, bei denen am Ende des Jahres festgestellt wird, dass ein Ziel weder zu 50% noch zu 75% und ebensowenig zu 100% oder 125% erfüllt worden ist. Als Beispiel siehe lfd Nr. 2 in untenstehender Tabelle: Was, wenn das Ergebnis der Bürgerbefragung bei 2,4 oder 1,5 oder bei 3,2 liegt? Ist ein Ergebnis von 2,4 noch 100% Zielerfüllung oder nur 75% oder aber vielleicht 90%? Dies zu definieren ist gemeinsame Aufgabe von Führungskraft und Mitarbeiter. Gleichzeitig wird an diesem Aspekt deutlich, wie wichtig es ist, sich bereits bei der Vereinbarung der Ziele grundlegende Gedanken zur Bewertung der Zielerfüllung zu machen: Je klarer und spezifischer die Zielvereinbarung definiert ist, desto weniger Reibungspunkte wird es bei der Zielbewertung am Ende des Jahres geben.

Beispielhafte Musterziele

Die nachfolgend beispielhaft für typische Bereiche einer Kommunalverwaltung entwickelten „Musterziele“, können zur Entwicklung eigener Ziele herangezogen werden. Hier sollte darauf geachtet werden, dass diese „Musterziele“ lediglich Möglichkeiten aufzeigen, mit denen Ziele entwickelt werden können. Aufgrund der individuellen Situation jeder einzelnen Kommune, sollten sie nicht als einfache Kopiervorlage herangezogen werden, sondern als eine erste Orientierungshilfe zur Vereinbarung von Zielen verstanden werden.

Hauptamt / Fachdienst Innere Dienste

Bereich:		vereinbart am:		Ziele 2007						
Hauptamt / Fachdienst Innere Dienste		20.02.2007								
Amts-/Fachdienstleitung										
lfd. Nr.	Bereich	Ziel	Messgröße	Definition Zielerreichung in %				Ergebnis	Zielerreichung	
				50	75	100	125		unge-wichtet	ge-wichtet
	Leitung	Auffangen der MwSt-Erhöhungen im Budget	%		75	100	110			
	Leitung	Sprachliche Entbürokratisierung im mdl. und schriftl. Umgang mit dem Bürger	Ergebnis Bürgerbefragung		3	2	1			
	Leitung	Abschluss des Einführungsprozesses LOB (einvernehmli. DV)	Termin	./.	30.9.	31.7.	30.4.			

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung in Schleswig-Holstein

Bereich: Hauptamt / Fachdienst Innere Dienste			vereinbart am: 20.02.2007				Ziele 2007			
Personalabteilung										
lfd Nr	Bereich	Ziel	Messgröße	Definition Zielerreichung in %				Ergebnis	Zielerreichung	
				50	75	100	125		unge-wichtet	ge-wichtet
	Leitung	Erstellung eines Personal-entwicklungskonzeptes	Termin			1.12.	1.11.			
	Leitung	Erstattung der Personalkosten für externe Leistungen	%-Anteil Gesamtkosten externe Leistungen		30	50	60			
	Leitung	Entwicklung von Instrumen-ten zu Controlling und Abrechnung der leistungs-orientierten Bezahlung	Termin			31.12.	30.11			
	Team	Erstellung und Umsetzung eines Konzepts „Arbeits- und Bereitschaftsdienst Schulhausmeister“ (EU-Arbeitszeitrichtlinie)	Termin			31.7.	30.4.			

Bereich: Hauptamt / Fachdienst Innere Verwaltung			vereinbart am: 20.02.2007				Ziele 2007			
Allgemeiner Service										
lfd Nr	Bereich	Ziel	Messgröße	Definition Zielerreichung in %				Ergebnis	Zielerreichung	
				50	75	100	125		unge-wichtet	ge-wichtet
	Leitung Druckerei / Poststelle	Auffangen der MwSt-Erhöhung durch Kostenreduzierung	Augefangene MwSt-Erhöhung in %		1,5	3	5			
	Team Druckerei / Poststelle	Jeder Druckauftrag / Posteingang und -ausgang wird am selben Tag erledigt	%	70	80	90	95			
	Team Zentrale Beschaffung	Einsparungen bei der Beschaffung von Ge- und Verbrauchsgegen-ständen bei gleichbleibender Qualität	Einsparpoten-zial in % Ergebnis Kundenbe-fragung	1	2	3	>3			
	Mitarbeiter/in Zentrale Beschaffung	Konzept zur Optimierung der Abläufe in der zentralen Beschaffung	Termin Bis:	30.9.	31.8.	31.7.	31.5.			
	Mitarbeiter/in Zentrale Beschaffung	Prüfung der Wirtschaft-lichkeit von Dienst-Kraftfahrzeugen: Kauf, Leasing, Einsatz	Termin Bis:		30.4.	31.3.	28.2.			

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung in Schleswig-Holstein

Bereich: Hauptamt / Fachdienst Innere Dienste			vereinbart am: 20.02.2007				Ziele 2007			
EDV-Abteilung										
lfd. Nr.	Bereich	Ziel	Messgröße	Definition Zielerreichung in %				Ergebnis	Zielerreichung	
				50	75	100	125		unge-wichtet	ge-wichtet
	Leitung	Keine Steigerung der Haus-haltsansätze	%		1,5	0	-3			
	Leitung	Einwerben von Sponsoren-geldern zur Einrichtung einer Jugend- und Kinderseite auf der Homepage	Euro	500	1000	1500	2000			
	Leitung	Qualifizierung aller Mitarbeiter zur Behebung einfacher EDV-Störungen	Anteil geschul-ter MA in %	70	80	90	100			
	Team	Erhöhung der Zeiten der Verfügbarkeit der Systeme	Monat-liche durch-schnitt-liche Verfüg-barkeit in %		>=90	>=95	>=98			
	Team	Erheben des Schulungsbedarfes und Durchführung der Schulungen	Anteil durchgef-ührter Schulung-en in %		80	90	95			

Kämmerei / Fachdienst Finanzen

Bereich: Kämmerei / Fachdienst Finanzen			vereinbart am: 20.02.2007				Ziele 2007			
Amts-/Fachdienstleitung										
lfd. Nr.	Bereich	Ziel	Messgröße	Definition Zielerreichung in %				Ergebnis	Zielerreichung	
				50	75	100	125		unge-wichtet	ge-wichtet
	Leitung	Erstellung und Einführung eines Konzeptes zum Finanz-controlling	Termin Bis:		30.9.	31.7.	31.5.			
	Leitung	Erstellung eines Konzeptes für die Einführung eines doppischen Buchhaltungs-systems	Termin		30.11.	31.10	30.9.			
	Leitung	Reduzierung der Personalstellen im Anordnungswesen	Anzahl		1,0	1,5				

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung in Schleswig-Holstein

Bereich: Kämmerei / Fachdienst Finanzen		vereinbart am: 20.02.2007		Ziele 2007						
Liegenschaftsabteilung										
Ifd. Nr.	Bereich	Ziel	Messgröße	Definition Zielerreichung in %				Ergebnis	Zielerreichung	
				50	75	100	125		unge-wichtet	ge-wichtet
	Leitung	Steigerung der verkauften Gewerbeflächen	%	3	5	7	10			
	Leitung	Reduzierung der Gebäude-leerstände in Gewerbe-gebieten	Anzahl	2	3	5	7			
	Team	Kauf von 15 a Ausgleichs-flächen	ha	1	150	200	250			
	Team	Veräußerung strategisch nicht benötigter Liegen-schaften (kleine Flächen, die verkauft werden können)	qm	500	750	1000	1500			

Bereich: Kämmerei / Fachdienst Finanzen		vereinbart am: 20.02.2007		Ziele 2007						
Steuerabteilung										
Ifd. Nr.	Bereich	Ziel	Messgröße	Definition Zielerreichung in %				Ergebnis	Zielerreichung	
				50	75	100	125		unge-wichtet	ge-wichtet
	Leitung	Erarbeitung einer Vergnügungssteuersatzung	Termin		31.7.	30.6.	30.4.			
	Leitung	Bürgerorientierte Neugestaltung der Abgaben-bescheide	Ergebnis Bürger-befragung		3	2	1			
	Team	Aufarbeitung aller Wider-sprüche Vergnügungssteuer aus der Vergangenheit	Termin Bis:			31.12.	31.10.			

Bereich: Kämmerei / Fachdienst Finanzen		vereinbart am: 20.02.2007		Ziele 2007						
Kasse										
Ifd. Nr.	Bereich	Ziel	Messgröße	Definition Zielerreichung in %				Ergebnis	Zielerreichung	
				50	75	100	125		unge-wichtet	ge-wichtet
	Kassenleitung	Erhöhung der Einnahmen aus liquiden Mitteln	%	2,5	3,5	5	7			
	Kassenleitung	Verringerung der Kassen-einnahmereste	%	30	40	50	60			
	Mitarbeiter/in Vollstreckung	Erfolgreicher Abschluss von Vollstreckungsauf-trägen	%	60	70	80	85			

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung in Schleswig-Holstein

Bürger- und Ordnungsamt

Bereich: Bürger- und Ordnungsamt			vereinbart am: 20.02.2007		Ziele 2007					
Amtsleitung										
Ifd. Nr.	Bereich	Ziel	Messgröße	Definition Zielerreichung in %				Ergebnis	Zielerreichung	
				50	75	100	125		unge-wichtet	ge-wichtet
	Leitung	Erweiterung der Servicezeiten von Bürgerbüro und Standesamt	Std. / Woche	30	35	38,5	42			
	Leitung	Einführung eines Beschwerdemanagements im Ordnungsamt	Maßnahmen	Konzept erstellt	abgeschlossene Schulungen	Einführung abgeschlossen	Erstellen Bürgerbroschüre			
	Leitung	Verbesserung der Kommunikation und des Austausches zwischen der Leitung und dem Team	Durchschnittsnote Zufriedenheitsabfrage Team	4	3	2	1			
	Leitung	Einrichtung einer zentralen Auskunftsstelle außerhalb Servicezeiten	Stand der Umsetzung	/.	/.	Stelle ist eingerichtet				
	Leitung	Ergonomische Anpassung der EDV-Arbeitsplätze	Angepasste Arbeitsplätze in %	50	75	100	/.			

Bereich: Bürger- und Ordnungsamt			vereinbart am: 20.02.2007		Ziele 2007					
Bürgerbüro										
Ifd. Nr.	Bereich	Ziel	Messgröße	Definition Zielerreichung in %				Ergebnis	Zielerreichung	
				50	75	100	125		unge-wichtet	ge-wichtet
	Abteilungsleitung	Optimierung der durchschnittlichen Wartezeiten	Wartezeit in Minuten	/.	15	10	5			
	Abteilungsleitung	Erstellen einer Broschüre für ständige Bürgerbeschwerden	Maßnahmen		Konzept erstellt	Broschüre erstellt	Broschüre veröffentlicht			
	Team	Reduzierung der Bürgerbeschwerden	%	10	25	35	50			
	Team	Anschreiben aller Bürger, deren Reispässe und Personalausweise abgelaufen sind sowie aller 16-jährigen	%-Anteil angeschriebener Bürger	50	75	100	/.			
	Team	Umgestaltung Wartezone	Stand der Umsetzung	Ideen-sammlung	Abgestimmtes Konzept	Umgestaltung abgeschlossen	Umgestaltung abgeschlossen und Haushaltsmittel eingespart			

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung in Schleswig-Holstein

Bereich: Bürger- und Ordnungsamt Standesamt		vereinbart am: 20.02.2007		Ziele 2007						
Ifd Nr	Bereich	Ziel	Mess- größe	Definition Zielerreichung in %				Er- gebnis	Zielerreichung	
				50	75	100	125		unge- wichtet	ge- wichtet
1.	Abteilungs- leitung	Erhöhen der Einnahmen	%		15	25	35			
2.	Team	„Werbekonzert“ für Samstags- und Außer- Haus-Trauungen	Stand der Umset- zung	/.	Konzept erstellt	Konzept veröf- fentlicht	/.			

Bereich: Bürger- und Ordnungsamt Feuerwehr		vereinbart am: 20.02.2007		Ziele 2007						
Ifd Nr	Bereich	Ziel	Mess- größe	Definition Zielerreichung in %				Er- gebnis	Zielerreichung	
				50	75	100	125		unge- wichtet	ge- wichtet
1.	Abteilungs- leitung	Erarbeitung einer Feuerwehrgebühren- satzung	Stand der Erarbei- tung	Satzung erstellt	Satzung im Fachaus- schuss be- schlossen	Satzung beschlos- sen und veröf- fentlicht	/.			
2.	Abteilungs- leitung	Erstellung und Umsetzung eines „Beschaffungskonzeptes Fahrzeuge und Gerät- schaften 2007“	Stand der Um- setzung	Be- stands- auf- nahme	Konzept erstellt	Konzept umgesetzt	/.			
3	Team	Erhöhte Eintreibung der Gebühren aus der Feuerwehrgebühren- satzung	Kosten- pflichtige Einsätze / Gebühren- einnahmen %	80	85	90	100			
4	Team	Steigerung der aktiven und passiven Mitgliederzahl	%	15	20	25	35			

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung in Schleswig-Holstein

Bauamt

Bereich: Bauamt		vereinbart am: 20.02.2007		Ziele 2007						
Amtsleitung										
Ifd Nr.	Bereich	Ziel	Mess- größe	Definition Zielerreichung in %				Er- gebnis	Zielerreichung	
				50	75	100	125		unge- wichtet	ge- wichtet
1.	Amts- leitung	Reduzierung realer Personalkosten	Tsd. € p.a.	25	50	70	< 70			
2.	Amts- leitung	Reduzierung der Mehrstellen	Anzahl reduzierter Mehr- stellen	0,5	1	2	3			
3.	Amts- leitung	Beschleunigung von Ge- nehmigungen und Stellungnahmen FD Bau und FD Umwelt	Ø Dauer Rück- meldung in Wochen	4	3	2	1			

Bereich: Bauamt		vereinbart am: 20.02.2007		Ziele 2007						
Abteilung Hochbau										
Ifd Nr.	Bereich	Ziel	Mess- größe	Definition Zielerreichung in %				Er- gebnis	Zielerreichung	
				50	75	100	125		unge- wichtet	ge- wichtet
1.	Abteilungs- leitung	Steigerung der Anzahl barrierefreier Räume in den Dienstgebäuden	Anzahl	> 4	< 8	10	13			
2.	Team	Reduzierung der Beanstandungen bei Brandverhütungsschauen in Dienstgebäuden	Anzahl	> 4	< 4	1	0			
3.	Team	Reduzierung der Aufwände für Miete/Unterhalt	Tsd €	40	60	100	> 120			

Bereich: Bauamt			vereinbart am: 20.02.2007				Ziele 2007			
Abteilung Grünflächen										
Ifd. Nr.	Bereich	Ziel	Messgröße	Definition Zielerreichung in %				Ergebnis	Zielerreichung	
				50	75	100	125		unge-wichtet	ge-wichtet
1	Abteilungs-leitung	Reduzierung des Zuschusses für den kommunalen Friedhof	%	/	5	10	15			
2	Abteilungs-leitung	Einführung eines Pflanzensponsorings für öffentliche Grünflächen	€	500	1000	2000	3000			
3	Abteilungs-leitung	Einführung kostenpflichtiger Leistungen für Private	Anteil an Gesamtkosten in %	5	10	20	25			
4	Abteilungs-leitung	Verbesserung der Sauberkeit der Kommune	Ergebnis Bürgerbefragung	/	Note 3	Note 2	Note 1			

Schul-, Jugend- und Sozialamt

Bereich: Schul-, Jugend- und Sozialamt			vereinbart am: 20.02.2007				Ziele 2007			
Abteilung Sozialamt										
Ifd. Nr.	Bereich	Ziel	Messgröße	Definition Zielerreichung in %				Ergebnis	Zielerreichung	
				50	75	100	125		unge-wichtet	ge-wichtet
1.	Abteilungs-leitung	Verkürzung der Wartezeiten der Bürger	Durchschnittliche Wartezeit in Minuten	40	30	20	15			
2.	Abteilungs-leitung	Verringerung erfolgreicher Widersprüche	Anzahl erfolgreicher Widersprüche	20	15	10	7			

Bereich: Schul-, Jugend- und Sozialamt			vereinbart am: 20.02.2007				Ziele 2007			
Abteilung Schulverwaltung										
Ifd. Nr.	Bereich	Ziel	Messgröße	Definition Zielerreichung in %				Ergebnis	Zielerreichung	
				50	75	100	125		unge-wichtet	ge-wichtet
1.	Abteilungs-leitung	Neugestaltung der Schulhöfe	Anzahl	3	5	7	9			
2.	Abteilungs-leitung	Erhöhung der Sponsoring-Einnahmen bei Sportfesten	Erhöhung gegenüber Vorjahr in %	5	10	15	20			

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung in Schleswig-Holstein

Bereich: Schul-, Jugend- und Sozialamt		vereinbart am: 20.02.2007		Ziele 2007						
Abteilung Jugendamt										
Idd. Nr.	Bereich	Ziel	Messgröße	Definition Zielerreichung in %				Ergebnis	Zielerreichung	
				50	75	100	125		unge-wichtet	ge-wichtet
1.	Abteilungs-leitung	Einwerben von Sponsoren-geldern	€	500	750	1000	1500			
2.	Abteilungs-leitung	Einführung eines kostenneu-tralen Frühdienstes in 3 KiTas	Stand der Umsetzung	/	Konzept erstellt	Um-setzung abge-schlos-sen	/			
3.	Abteilungs-leitung	Erarbeitung eines Konzeptes zur Einrichtung eines Be-triebskindergartens	Maß-nahmen	/	/	Konzept erstellt	Konzept umgesetzt			
4.	Abteilungs-leiter	Rahmenkonzept und Durch-führung einer Ferienspaß-aktion	Maß-nahmen	/	/	Aktion durch-geführt	/			
5.	Team	Errichtung eines Kinder-spielplatzes	Stand der Umsetzung	/	Konzept erstellt	Um-setzung abge-schlos-sen	/			
6.	Team	Neugestaltung der Jugendbegegnungsstätte	Stand der Umsetzung	/	Konzept erstellt	Um-setzung abge-schlos-sen	/			