

Christian Grosenick, Beatrice Oberhof

Zielvereinbarungen für die kaufmännische Verwaltung von kommunalen Betrieben: Grundlagen, Praxisbeispiele und Hinweise zum Einführungsprozess

1 Einleitung

Zielvereinbarungen stellen ein potentiell sehr wirkungsvolles Steuerungs- und Führungsinstrument dar, das nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern zunehmend auch in kommunalen Betrieben und Verwaltungen erfolgreich angewandt wird. Gerade im Zusammenhang mit für alle Beschäftigten eingeführten Leistungsentgelten stellen Zielvereinbarungen eine vielversprechende Möglichkeit dar, eine tatsächliche Leistungsorientierung in der Organisation zu verankern, den Beschäftigten ein fundiertes Verständnis der Ziele des Unternehmens zu vermitteln und ein entsprechendes Handeln zu fördern. Oftmals wird jedoch der Aufwand für die Einführung von Zielvereinbarungen unterschätzt und Fehler in der Ausgestaltung führen dazu, dass das Potential des Instruments nicht voll genutzt wird oder sich sogar negative Effekte ergeben.

Im vorliegenden Beitrag wird zunächst dargelegt, welche Überlegungen hinter dem Konzept der Zielvereinbarungen stehen und welcher potentielle Nutzen dem Instrument zu attestieren ist, welche tariflichen Vorgaben zu berücksichtigen sind und wie sich die aktuelle Situation in Bezug auf den Einsatz von Personalsteuerungs- und Anreizinstrumenten bei kommunalen Abfallwirtschaftsbetrieben darstellt (Abschnitt 2). Anschließend wird auf wesentliche Fallstricke und Erfolgsfaktoren im Prozess der Entwicklung und Implementierung von Zielvereinbarungssystemen eingegangen (Abschnitt 3). Und schließlich werden Beispiele für Zielvereinbarungssysteme im kommunalen Bereich vorgestellt und Varianten der inhaltlichen Ausgestaltung von Zielvereinbarungen im Bereich der kaufmännischen Verwaltung von Abfallwirtschaftsbetrieben (Beispielbereiche Vertrieb, Finanzen/Controlling und Personalmanagement) aufgezeigt.

2 Die Chancen sind erheblich, die Anforderungen auch: Die unternehmensweite Einführung von Zielvereinbarungen als aktuelle Herausforderung für kommunale Betriebe

2.1 Zielvereinbarungen und ihr Potential als Steuerungs- und Führungsinstrument

Ziele definieren zu erreichende Ergebnisse. Sie beziehen sich auf das "Wozu" des Handelns, ohne das "Wie" vorzugeben, d. h., es werden lediglich angestrebte künftige Zustände vorgegeben, ohne detaillierte Handlungsanweisungen dazu zu geben, wie diese erreicht werden sollen [1]. Es

lassen sich diverse Arten von Zielen unterscheiden, wobei verschiedene Klassifizierungen gängig sind. So werden Ziele beispielsweise in Leistungsziele, Finanzziele und personenbezogene Ziele eingeteilt oder es werden fachliche Ziele, die Zusammenarbeit betreffende Ziele, Entwicklungsziele und Führungsziele unterschieden [2]. Weit verbreitet ist die Systematik der auf Kaplan und Norton zurückgehenden Balanced Scorecard, nach der üblicherweise in finanzielle Ziele, Kundenziele, interne Prozessziele sowie Mitarbeiter-, Potential- bzw. Wachstumsziele differenziert wird [3].

Im Hinblick auf Zielvereinbarungen ist es wesentlich, dass die Ziele so konkret formuliert sind, dass im Nachhinein für alle Beteiligten eindeutig festzustellen ist, ob, wann und inwieweit die Ziele erreicht wurden. Darüber hinaus ist der Prozess der Zielfindung von oben nach unten entscheidend. Hierbei werden ausgehend von der Unternehmensphilosophie und den Gesamtzielen des Unternehmens zunächst Ziele für die einzelnen Geschäftsbereiche vereinbart, an denen sich wiederum die Ziele der Abteilungen sowie der einzelnen Teams bzw. Mitarbeiter orientieren [4].

Zielvereinbarungen sind nach der allgemein üblichen Definition verbindliche Absprachen zwischen zwei hierarchischen Ebenen in einer Organisation, die für einen festgelegten Zeitraum zu erbringende Leistungen, deren Qualität und Menge, die hierzu erforderlichen Ressourcen (Budget, Personal) sowie Art und Inhalt des Informationsaustausches festlegen. Durch den Einsatz von Zielvereinbarungen soll der Steuerungs- und Führungsprozess dahingehend verändert werden, dass nicht mehr die input- und prozessorientierte Detailsteuerung über Einzelanweisungen, sondern eine ergebnisorientierte Globalsteuerung vorherrscht [5].

Welchen *Nutzen* man sich von einer solchen Veränderung verspricht, stellt z. B. das Bundesministerium des Innern in seinen Praxisempfehlungen für die Erstellung und den Abschluss von Zielvereinbarungen sehr deutlich heraus: "Zielvereinbarungen sollen die Führungskultur und das Führungsverhalten weiterentwickeln und eine stärker an Zielen und Ergebnissen orientierte Arbeitsweise unterstützen. Sie dienen der Leistungssteigerung sowie der Erhöhung von Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beteiligten durch die partnerschaftliche Vereinbarung der zu erreichenden Ziele. Ein vereinbarungsorientiertes Führungsmodell konzentriert sich darauf, einen Auftrag für den Mitarbeiter bezüglich der erwarteten und zu kontrollierenden Ergebnisse möglichst klar und präzise zu definieren. Durch den Austausch von Argumenten, in die Fachwissen und Erfahrungen einfließen, soll ein zu erreichendes Ergebnis vereinbart werden, mit dem sich beide Seiten identifizieren können. Die Möglichkeiten größerer Eigenverantwortung, Selbständigkeit und Entscheidungsspielräume stimulieren das engagierte Arbeiten zur Erreichung der vereinbarten Ziele." [6]

Wie aus diesen Ausführungen abzuleiten ist, erbringt der Einsatz von Zielvereinbarungen im Idealfall sowohl einen Nutzen für das Unternehmen bzw. die Verwaltung, als auch für die Führungskraft und den Mitarbeiter. Im Einzelnen lassen sich folgende Vorteile ausmachen [7]:

Vorteile für das Unternehmen

- Durch die Verpflichtung auf konkrete Ziele kann eine hohe Zielorientierung aller Beschäftigten sichergestellt werden. Die Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen wird gefördert.
- Das Potential der Mitarbeiter und deren Ideen zur Lösung von Problemen werden voll genutzt, wodurch auch die Innovativität des Unternehmens gesteigert werden kann.
- Durch die Übertragung größerer Eigenverantwortung und die Partizipation am Zielbildungsprozess wird die Motivation der Mitarbeiter gefördert.
- Die Vereinbarung konkreter Ziele mit Angaben zum erwarteten Ausmaß der Zielerreichung bildet einen Ansporn zur Leistungssteigerung für die Mitarbeiter. Insbesondere die Realisierung von Sonderprojekten mit klaren zeitlichen, quantitativen und qualitativen Vorgaben kann mit Hilfe von Zielvereinbarungen vorangetrieben werden.

Vorteile für die Führungskräfte

- Durch die Steuerung über Ziele und die Reduzierung der Detailsteuerung durch Arbeitsanweisungen etc. werden die Kapazitäten für die strategische Steuerung erweitert bzw. wird eine Konzentration auf das Wesentliche ermöglicht.
- Durch die stärkere Übertragung von Verantwortung auf die Mitarbeiter wird der Kontrollaufwand reduziert.
- Der partizipative Prozess der Vereinbarung von Zielen sowie die Institutionalisierung der Kommunikation der Zielerreichung und deren Verknüpfung mit monetären Anreizen ermöglichen eine gezielte Förderung der Entwicklung der Mitarbeiter, eine Förderung der Motivation und eine Verbesserung der Leistungen.

Vorteile für die Mitarbeiter

- Es entsteht die Möglichkeit, aktiv die Ziele und damit den Inhalt der Tätigkeit und den Beurteilungsmaßstab mitzubestimmen.
- Es entsteht ein größerer Handlungsspielraum im Arbeitsalltag. Kontrolle wird reduziert und ein eigenverantwortliches Arbeiten ermöglicht. Damit ergeben sich stärkere Möglichkeiten, sich durch gute Leistungen auszuzeichnen.
- Klar definierte Ziele machen deutlich, welche Erwartungen die Vorgesetzten an die Arbeit stellen. Verantwortungsbereiche und Tätigkeitsschwerpunkte werden klar ersichtlich.
- In Zielerreichungsgesprächen werden konstruktive Feedback-Informationen von Seiten der Vorgesetzten geliefert, aus denen hervorgeht, wie Leistungen eingeschätzt werden und welche Verbesserungsmöglichkeiten bestehen.

Analytisch lassen sich die folgenden *Funktionen von Zielvereinbarungen* unterscheiden [8]:

1. *Steuerungsfunktion:* Es werden Sollvorstellungen formuliert und kommuniziert, ohne allerdings die zu deren Erreichung notwendigen Entscheidungen, Handlungen und Arbeitsschritte im Einzelnen vorzugeben.
2. *Koordinationsfunktion:* Zielvereinbarungen erleichtern die Koordination und vermeiden Doppelarbeit und Reibungsverluste.
3. *Führungsfunktion:* Zielvereinbarungen verändern die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, indem sie größere Freiräume bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen und dem Einsatz von Ressourcen einräumen.
4. *Vergleichsfunktion:* Zielvereinbarungen ermöglichen Soll-Ist-Vergleiche und damit eine Bewertung der erzielten Ergebnisse. Dies gibt allen Beteiligten eine größere Sicherheit und Transparenz hinsichtlich der bestehenden Erwartungen.
5. *Motivationsfunktion:* Zielvereinbarungen motivieren, da Ziele gemeinsam vereinbart werden und den Beschäftigten Entscheidungs- und Handlungsfreiheit bei der Aufgabewahrnehmung eingeräumt wird. Eigenverantwortung, Selbständigkeit und Engagement werden gefördert.
6. *Soziale Funktion:* Gemeinsam erarbeitete, besprochene und vereinbarte Ziele stärken Loyalität und Vertrauen im Team.
7. *Personalentwicklungsfunktion:* Durch Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern können Perspektiven der potentialadäquaten Weiterentwicklung aufgezeigt werden.

Um sicherzustellen, dass Zielvereinbarungen dies tatsächlich leisten bzw. dass Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter in den Genuss der oben genannten Vorteile kommen, sind eine sorgfältige Zielentwicklung und -auswahl sowie eine adäquate Formulierung und Operationalisierung der Ziele sehr wichtig.

Bei der *Entwicklung und Auswahl von Zielen* als Gegenstand von Zielvereinbarungen können folgende Leitfragen hilfreich sein [9]:

- Was wurde in der vergangenen Periode angestrebt und erreicht? Was wird bisher vermisst? Was soll erhalten bleiben? Was ist überflüssig?
- Welche Erwartungen haben die Kunden bzw. Adressaten? Welche Anforderungen für das Unternehmen bzw. die Organisationseinheit lassen sich daraus ableiten?
- Wo liegen die wesentlichen Herausforderungen für das Unternehmen bzw. die Organisationseinheit? Welche Defizite lassen sich ausmachen? Was kann getan werden, um diese zu beseitigen?
- Welcher konkrete Veränderungs- bzw. Handlungsbedarf zur Beseitigung der Defizite bzw. Bewältigung der Herausforderungen lässt sich ableiten? Was soll erreicht bzw. bewirkt werden?

- Was kann der Mitarbeiter/das Team zur Bewältigung dieser Herausforderungen beitragen? Was kann der Mitarbeiter/das Team beeinflussen, was nicht?
- Welche Verbesserungen im Verantwortungsbereich des Mitarbeiters/Teams sind vorstellbar? In welchem Ausmaß können Verbesserungen erreicht werden?
- Welcher Aufwand ist mit einem bestimmten Ziel verbunden? Wie stellt sich dieser im Verhältnis zum Nutzen der Erreichung des Ziels dar?

Als Ausgangspunkt für die Zielentwicklung kann auch die bereits angesprochene Unterscheidung verschiedener Zielarten hilfreich sein. Unterscheidungen wie die folgende liefern Ansätze für das Finden geeigneter Ziele als Gegenstand von Zielvereinbarungen.

- Unternehmensziele: Gewinnziele, Kostenziele, Innovationsziele, Unternehmenskulturziele
- Marktziele: Ziele in Bezug auf Marktanteile, Umsatzziele, Imageziele, Kundenzufriedenheitsziele
- produktbezogene Ziele: Preisziele, Qualitätsziele, produktbezogene Innovationsziele
- Leistungsziele: mengen- und zeitbezogene Ziele
- mitarbeiter- bzw. personenbezogene Ziele: Qualifikationsziele, Entwicklungsziele, auf Führungsqualität und Arbeitsklima bezogene Ziele, Ziele in Bezug auf Fluktuation und Fehlzeiten, Verhaltensweisen und persönliche Fähigkeiten

Unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg von Zielvereinbarungen ist eine adäquate *Zielformulierung und -operationalisierung*. Mindestens die folgenden Aspekte sollten im Rahmen von Zielvereinbarungen eindeutig geklärt werden [10]:

1. Ist-Stand: Wie stellt sich der Status Quo in Bezug auf die für die Zielinhalte relevanten Aspekte dar?
2. Bedarf an Neugestaltung: Was soll geändert werden? Welche Ziele sind anzustreben? Bei Vereinbarung mehrerer Ziele: Welche Priorität kommt welchem Ziel zu?
3. Zielobjekt/Zielinhalt: Was bzw. welches Ergebnis soll erreicht werden? Wie stellt sich der Soll-Zustand dar?
4. Zielerreichungsgrad/Zielausmaß: Wie viel soll erreicht werden? Welcher Leistungsumfang, welches Ausmaß der Zielerfüllung, welche Wirkung, welche Standards in quantitativer und qualitativer Hinsicht werden angestrebt?
5. Zielmaßstab: Woran soll der Grad der Zielerreichung gemessen werden? Welche Messkriterien, Bewertungsmaßstäbe, Kennzahlen werden angewandt?
6. zeitlicher Bezug: Bis wann sollen die Ziele erreicht werden? Bis wann sollen Zwischenergebnisse erreicht werden? Welche Etappen bzw. Meilensteine, welche Berichts- und Informationspflichten, welche zwischenzeitlichen Maßnahmen und Termine zur Fortschrittskontrolle bzw. zur Abstimmung über Zwischenergebnisse werden angesetzt?

7. Ressourcen: Welche Mittel (Budgets, Sachmittel, personelle Kapazitäten) werden zur Ermöglichung der Zielerfüllung benötigt und bereitgestellt? Welche unterstützenden Maßnahmen, Zuarbeiten etc. werden vereinbart?
8. Auswertung der Zielerreichung/Feedback: Auf welche Weise wird der Grad der Zielerreichung festgestellt und kommuniziert? Welche Auswirkungen (z. B. in Bezug auf die Prämienbemessung, Folgeziele etc.) ziehen verschiedene Zielerreichungsgrade nach sich?

2.2 Tarifliche Anforderungen im Zusammenhang mit dem Einsatz von Zielvereinbarungen als Grundlage der Bemessung von Leistungsentgelten

Kommunale Betriebe, die Zielvereinbarungen flächendeckend einführen und mit den seit 2007 zu gewährenden Leistungsentgelten verknüpfen möchten, müssen sich hierbei an den tariflichen Maßgaben orientieren. Ausschlaggebend ist dabei in den meisten Fällen der TVöD. Spartentarifverträge wie der für Versorgungsunternehmen geltende TV-V beinhalten ähnliche Regelungen wie dieser.

In § 18 (VKA) TVöD wird ausgeführt, dass Zielvereinbarungen neben der systematischen Leistungsbewertung (SLB) als Grundlage für die seit 2007 zu gewährenden Leistungsentgelte bei Kommunen und vom Tarifbereich erfassten kommunalen Unternehmen herangezogen werden können. Eine Zielvereinbarung ist gemäß § 18 (VKA) Abs. 5 S. 2 "eine freiwillige Abrede zwischen der Führungskraft und einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen über objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung". Gemäß S. 1 erfolgte die Feststellung der erbrachten Leistungen im Fall des Abschlusses von Zielvereinbarungen "durch das Vergleichen von Zielerreichungen mit den in der Zielvereinbarung angestrebten Zielen".

In Bezug auf die *Inhalte der Zielvereinbarungen* bestimmt § 18 (VKA) Abs. 6 TVöD, dass die individuellen Leistungsziele von Beschäftigten bzw. Beschäftigtengruppen beeinflussbar und in der regelmäßigen Arbeitszeit erreichbar sein müssen. Alles Nähere ist durch Betriebs- bzw. einvernehmliche Dienstvereinbarungen zu regeln. Diese müssen gemäß § 18 (VKA) Abs. 6 Regelungen zu folgenden Aspekten beinhalten:

- Verfahren der Einführung von leistungs- und/oder erfolgsorientierten Entgelten
- zulässige Kriterien für Zielvereinbarungen
- Ziele zur Sicherung und Verbesserung der Effektivität und Effizienz, insbesondere für Mehrwertsteigerungen (z. B. Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, der Dienstleistungsqualität, der Kunden-/Bürgerorientierung)
- Auswahl der Formen von Leistungsentgelten, der Methoden sowie Kriterien der systematischen Leistungsbewertung und der aufgabenbezogenen Bewertung (messbar, zählbar oder anderweitig objektivierbar), ggf. differenziert nach Arbeitsbereichen, u. U. Zielerreichungsgrade
- Anpassung von Zielvereinbarungen bei wesentlichen Änderungen von Geschäftsgrundlagen

- Vereinbarung von Verteilungsgrundsätzen
- Überprüfung und Verteilung des zur Verfügung stehenden Finanzvolumens, ggf. Begrenzung individueller Leistungsentgelte aus umgewidmetem Entgelt
- Dokumentation und Umgang mit Auswertungen über Leistungsbewertungen

In Bezug auf das *Prozedere der Implementierung und Anwendung von Zielvereinbarungssystemen* ist zu beachten, dass gemäß § 18 Abs. 7 TVöD bei der Entwicklung und beim ständigen Controlling des betrieblichen Systems zur Gewährung der Leistungsentgelte die paritätisch besetzte betriebliche Kommission mitwirkt. Dies tangiert auch die Inhalte und Rahmenbedingungen von Zielvereinbarungen als Grundlage für die Prämienbemessung, da die Kommission gemäß dem Wortlaut der genannten Norm u. a. für die Beratung von schriftlich begründeten Beschwerden, die sich auf Mängel des Systems bzw. seiner Anwendung beziehen, zuständig ist und sie Korrekturen des Systems bzw. von Systembestandteilen empfehlen kann.

Wie in Kommentaren und Beiträgen zum § 18 TVöD vielfach erklärt wurde, lässt sich auf Basis der Formulierung der Regelung sowie deren Entwicklung in den Verhandlungen zwischen den Tarifvertragsparteien feststellen, dass Letztere das Instrument der Zielvereinbarungen als Grundlage der Prämienbemessung gegenüber der systematischen Leistungsbewertung favorisieren. Wie beispielsweise Schmidtke ausführt, begründet sich dies in dem Bestreben, die Etablierung transparenter Grundlagen zur Feststellung erbrachter Leistungen sicherzustellen und subjektive Elemente und Einflüsse, die bei der systematischen Leistungsbewertung auftreten können, auszuschließen [11].

2.3 Einsatz von Personalsteuerungs- und Anreizinstrumenten bei kommunalen Abfallwirtschaftsbetrieben – aktuelle Situation

Ein Großteil der kommunalen Abfallwirtschaftsbetriebe in Deutschland hat gemäß der Regelung des § 18 (VKA) TVöD im Jahr 2007 betriebliche Systeme zur Gewährung von Leistungsentgelten entwickelt und hierzu Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen mit den jeweiligen Betriebs- und Personalräten abgeschlossen. Entsprechend den tariflichen Vorgaben sehen die vereinbarten Systeme die Gewährung jährlicher Prämien auf der Basis der SLB und/oder von Zielvereinbarungen vor. In vielen Fällen wurde zunächst auf die Nutzung von Zielvereinbarungen verzichtet und die SLB als alleinige Grundlage für die Prämienbemessung installiert. Ebenfalls sehr häufig sind Systeme, bei denen die SLB für alle Beschäftigten als (eine) Grundlage für die Prämienbemessung herangezogen wird, die Führungskräfte jedoch zusätzlich die Möglichkeit haben, mit einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen jeweils eine oder mehrere Zielvereinbarungen abzuschließen. Der Zielerreichungsgrad geht gegebenenfalls zusätzlich zur SLB in das Bewertungsergebnis ein, wobei sich die Modalitäten der Ermittlung des Gesamtergebnisses für die Leistung der Beschäftigten und die sich daraus ergebende Bemessung der Prämien im Detail unterscheiden.

Bei beiden genannten Gruppen von Betrieben ist die unternehmensweite Anwendung von Zielvereinbarungen derzeit ein zentrales Thema: Diejenigen Betriebe, die bisher auf den Einsatz von Zielvereinbarungen als Grundlage der Leistungsbewertung verzichtet haben, taten dies meist aufgrund noch fehlender Voraussetzungen sowie mit dem Ziel, den Aufwand für die Implementierung der Leistungsentgeltsysteme zunächst in Grenzen zu halten und die Führungskräfte schrittweise an ihre neuen Aufgaben im Zusammenhang mit der Leistungsdifferenzierung heranzuführen. Nachdem die Systeme nun eingeführt und die ersten Bewertungsrunden in den meisten Fällen sehr zufriedenstellend verlaufen sind, besteht in vielen Betrieben großes Interesse, die effektive Nutzung des Instruments der Zielvereinbarungen als zentrale Basis für die Bemessung der Leistungsentgelte in den folgenden Jahren vorzubereiten. Häufig wurden in die Dienst- bzw. Betriebsvereinbarungen bereits entsprechende Absichtserklärungen aufgenommen, die es nun in die Tat umzusetzen gilt.

Die meisten derjenigen Betriebe, die die Option zur Vereinbarung von Zielen bereits in die eingeführten Leistungsentgeltsysteme integriert haben, befinden sich in einer ganz ähnlichen Situation. Hintergrund ist hier, dass von dieser Option bisher in den wenigsten Fällen Gebrauch gemacht worden ist, so dass in der Praxis bis dato wiederum die systematische Leistungsbewertung die alleinige Grundlage der Prämienbemessung bildet. Dies ist nur zu verständlich, denn aufgrund des knappen Zeithorizontes bei der Einführung der Leistungsentgeltsysteme kamen Maßnahmen zur Schulung und Unterstützung der Führungskräfte in Bezug auf den Einsatz von Zielvereinbarungen meist sehr kurz.

Aus der skizzierten Situation heraus haben es sich viele kommunale Abfallwirtschaftsbetriebe zur Aufgabe gemacht, die unternehmensweite Anwendung von Zielvereinbarungen als nächsten Schritt hin zu einer wirksamen Personalsteuerung und Anreizsetzung jetzt anzugehen, indem sie ihre Führungskräfte in die Lage versetzen, Zielvereinbarungen, die die Unternehmenszwecke fördern und formalen und inhaltlichen Anforderungen entsprechen, mit einzelnen Mitarbeitern oder Teams abzuschließen. Dies ist angesichts des skizzierten Potentials des Instruments ein richtiger und notwendiger Schritt.

Falsch wäre es im Übrigen, zu argumentieren, die Einführung von Zielvereinbarungen hätte schon mit der Einführung der Leistungsentgeltsysteme erfolgen müssen und die Praxis, zunächst auf der SLB basierende Systeme einzuführen und dann auf Zielvereinbarungen "umschwenken", hätte unnötigen Aufwand und Unruhe in den Unternehmen zur Folge. Zum einen hatten die Betriebe vor der Einführung der Leistungsentgelte in der Regel nicht mit Zielvereinbarungen gearbeitet und wichtige Voraussetzungen für deren Einführung (explizit formulierte und operationalisierte Unternehmensziele, Zielkaskade bis hinunter zur Ebene einzelner Beschäftigter, Know-how zur Anwendung des Instruments bei den Führungskräften etc.) waren nicht gegeben. Diese im Rahmen der engen tariflichen Zeitvorgaben zur Einführung der Leistungsentgelte zu schaffen, wäre mit Sicherheit für die meisten Betriebe schwerlich machbar gewesen, so dass eine Ad-hoc-Einführung von Zielvereinbarungen mit unmittelbarer Entgeltrelevanz ein hohes Risiko bedeutet hätte. Zum anderen ist der Aufwand, der in die Entwicklung von Systemen der

systematischen Leistungsbewertung investiert wurde, auch im Fall einer späteren Einführung von Zielvereinbarungen keineswegs unnötig gewesen. Die SLB wird von wesentlicher Bedeutung bleiben, denn sie stellt eine wichtige "Reserveoption" für Bereiche, in denen die Anwendung von Zielvereinbarungen sich als nicht sinnvoll erweist, sowie für Einzelfälle, in denen es nicht zum Abschluss von Zielvereinbarungen kommt, dar.

Entsprechend dem Gesagten ist es bei derzeit initiierten bzw. geplanten Projekten zur flächendeckenden Einführung von Zielvereinbarungen elementar, den Implementierungsaufwand nicht zu unterschätzen und der Erfolgswirksamkeit einer sorgfältigen konzeptionellen Planung Rechnung zu tragen. Welche Fallstricke und Erfolgsfaktoren sich im Zusammenhang mit der Entwicklung und Einführung eines Zielvereinbarungssystems identifizieren lassen, wird im folgenden Abschnitt im Überblick dargestellt. Anschließend wird im Abschnitt 4 anhand von Beispielen verdeutlicht, wie Zielvereinbarungen als Grundlage für die Prämienbemessung in Abfallwirtschaftsbetrieben eingesetzt werden können, welche Möglichkeiten sich damit verbinden und welche Varianten der inhaltlichen Ausgestaltung sich speziell für den Bereich der kaufmännischen Verwaltung anbieten.

3 Sorgfältige Planung und wirksames Change Management sind entscheidend: Erfolgsfaktoren und Fallstricke im Prozess der Entwicklung und Implementierung von Zielvereinbarungssystemen

3.1 Fallstricke für die Implementierung einer wirksamen Steuerung über Ziele, die es zu vermeiden gilt

Wie aus den Ausführungen im Abschnitt 2 hervorgeht, stellen Zielvereinbarungen ein vergleichsweise anspruchsvolles Managementinstrument dar, für dessen erfolgreiche Anwendung eine Vielzahl von Aspekten zu beachten ist. Insbesondere den folgenden Gefahren im Zusammenhang mit der Einführung und Anwendung von Zielvereinbarungen ist Rechnung zu tragen:

1. Die Unternehmensziele sind nicht hinreichend definiert oder den Führungskräften nicht bekannt und verständlich. Auf Bereichs- und Mitarbeiterebene gesetzte Zielstellungen werden nicht aus übergeordneten Zielen des Unternehmens abgeleitet bzw. sind zu diesen nicht konform, so dass keine wirksame Steuerung im Sinne der Unternehmensziele erfolgt.
2. Ziele werden nicht aufeinander abgestimmt. Im Rahmen von "Insellösungen" werden Zielkonflikte institutionalisiert, die zu Problemen in der Arbeitsausführung führen. Durch die einseitige Verfolgung von Einzelzielen ergeben sich negative Auswirkungen.
3. Ziele werden ungenau formuliert und unzureichend oder falsch operationalisiert. Als Basis für die Messung der Zielerreichung herangezogene Kennzahlen sind ungeeignet. Rahmenbedingungen, Termine für die Zielerreichung, wichtige Zwischenschritte etc. sind nicht klar.

4. Den Beschäftigten gestellte Ziele sind durch diese nicht (ausreichend) beeinflussbar. Es werden ungleiche Maßstäbe in Bezug auf Zielerreichungsgrade zugrunde gelegt bzw. zu hohe (nicht erreichbare) oder zu geringe (nicht motivierende) Ausmaße für die Zielerreichung angesetzt.
5. Zielvereinbarungsgespräche werden als lästige Pflicht empfunden, schlecht vorbereitet und unstrukturiert geführt. Die Kommunikation der Ziele am Beginn sowie die Kommunikation der Zielerreichung am Ende der Laufzeit der Zielvereinbarung ist unzureichend oder unangemessen, was Unklarheiten und Demotivationseffekte bei den Beschäftigten zur Folge hat. Die laufende Steuerung und Kontrolle der Zielerreichung während der Laufzeit der Zielvereinbarung wird vernachlässigt.
6. Der Prozess der Implementierung von Zielvereinbarungen wird vernachlässigt. Ein klares Bekenntnis der Unternehmensspitze zur Einführung der Zielvereinbarungen fehlt. Die für den Effekt des Instruments notwendige Veränderung der Unternehmenskultur bzw. Einstellungsveränderung bei Führungskräften und Beschäftigten wird unzureichend gefördert.

3.2 Erfolgsfaktoren für eine effektive zielorientierte Steuerung

Umfassende inhaltliche Konzeption

Dass die vorgenannten Probleme vermieden werden und die Herausforderung der Einführung eines effektiven Zielvereinbarungsmanagements erfolgreich gemeistert wird, kann nur bei einem Vorgehen auf Basis einer umfassenden inhaltlichen Konzeption gewährleistet werden. Im Rahmen der Konzepterarbeitung sollte folgenden Themen und Fragen besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden:

1. *Unternehmensziele und deren Konkretisierung in Zielvereinbarungen* (s. hierzu auch Abschnitt 2.1)
 - Welchen Zwecken dient die Einführung von Zielvereinbarungen im Unternehmen in erster Linie?
 - Welches sind die wichtigsten strategischen und operativen Unternehmensziele?
 - Wie können die einzelnen Abteilungen zur Erreichung dieser Ziele beitragen?
 - Welche Bereichsziele lassen sich aus den Unternehmenszielen ableiten?
 - Wie ist bei der Ableitung entsprechender Ziele bis hinunter zur Ebene des einzelnen Beschäftigten vorzugehen?

Im Rahmen des Zielbildungsprozesses werden zunächst die strategischen und operativen Unternehmensziele ermittelt und anschließend auf alle Organisationseinheiten und Teams bzw. Mitarbeiter herunter gebrochen.

Auf diese Weise entsteht eine konsistente Zielkaskade und es wird sichergestellt, dass die vereinbarten Einzelziele zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen.

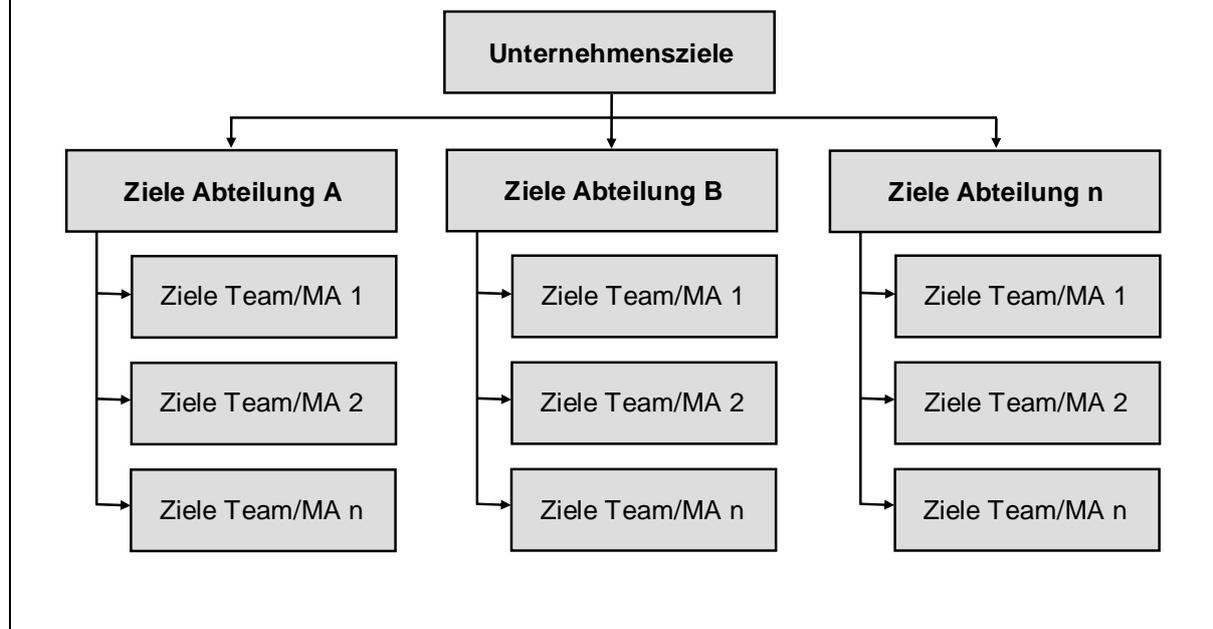


Abbildung 1: Kaskadenartiger Prozess der Zielbildung (Quelle: In Anlehnung an Schmidtke 2007 (Anm. 11), Abschnitt 4.1, S. 3, sowie LVR 2006 (Anm. 1), S. 16)

2. *Aufbau eines konsistenten unternehmensweiten Zielvereinbarungssystems durch einen abgestimmten Zielauswahlprozess*

- Inwieweit ist es dem Ermessen jeder Führungskraft überlassen, welche Arten von Zielen für Zielvereinbarungen herangezogen werden? Inwieweit ergeben sich diesbezüglich explizite oder faktische Restriktionen?
- Welche Aspekte der betrieblichen Leistungserstellung sollten (nicht) in Zielvereinbarungen mit einzelnen Beschäftigten(-gruppen) einfließen?
- Auf welche Weise sollte die Abstimmung zwischen den Führungskräften über die Inhalte der Zielvereinbarungen in einzelnen Bereichen erfolgen?
- Welches sind in einzelnen Betriebsbereichen die wichtigsten Verbesserungspotentiale bzw. Standards, deren Realisierung bzw. Einhaltung durch Zielvereinbarungen sichergestellt werden soll?
- Durch die Vereinbarung welcher Ziele können für einzelne Stellen bzw. in einzelnen Betriebsbereichen besonders wirkungsvolle Anreize gesetzt werden?
- Wie viele Ziele sollten mit einzelnen Beschäftigten bzw. Teams (maximal) vereinbart werden?

- Wie kann sichergestellt werden, dass die Inhalte von Zielvereinbarungen in allen Fällen konform zu bindenden (z. B. tarifrechtlichen) Regelungen sind?
3. *Adäquate Formulierung und Operationalisierung der Ziele als elementare Voraussetzung für den Erfolg von Zielvereinbarungen*
- Wie sollten Ziele in Zielvereinbarungen inhaltlich beschrieben sein?
 - Wie können Ziele in messbare Größen transformiert bzw. adäquate Größen zur Messung der Zielerreichung entwickelt werden?
 - Welche Rahmenbedingungen (Termine, beteiligte Personen, zur Verfügung gestellte Ressourcen etc.) sind in der Zielvereinbarung zu spezifizieren?
4. *Sicherstellung angemessener und einheitlicher Maßstäbe für die Festlegung und Bewertung von Zielerreichungsgraden*
- Wie können einzelne Beschäftigte im Rahmen ihrer Tätigkeit zur Erreichung wichtiger Unternehmens- oder Bereichsziele beitragen? Worauf haben sie Einfluss, worauf nicht?
 - Wie kann die Bestimmung angemessener Sollwerte in Bezug auf die Zielerreichung sichergestellt werden? Inwieweit sollte mit Toleranzwerten oder Bandbreiten gearbeitet werden?
 - Welche Maßnahmen sind erforderlich, um diesbezüglich eine einheitliche Praxis im Unternehmen zu gewährleisten?
5. *Gestaltung von Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgesprächen*
- Wie sollten Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche aufgebaut werden?
 - Wie kann eine möglichst hohe Identifikation der Mitarbeiter mit den vereinbarten Zielen erreicht werden? Auf welche Weise sollten die Mitarbeiter an der Zieldefinition partizipieren?
 - Wie sollten die Führungskräfte während der Laufzeit von Zielvereinbarungen die Zielerreichung steuern und überwachen? Welche Aufgaben fallen in diesem Zusammenhang an? Wann und wie sollte bei negativen Entwicklungen reagiert werden?
 - Wie kann mangelnder Kooperation von Beschäftigten und Widerständen gegen den Einsatz von Zielvereinbarungen begegnet werden?
 - Wie sollten bestimmte Ergebnisse in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation kommuniziert werden, um für die Folgeperiode eine möglichst hohe Motivationswirkung zu erzielen?

6. *Planung des Implementierungsprozesses*

- Wie kann ein klares Bekenntnis der Unternehmensspitze zum Instrument der Zielvereinbarungen glaubwürdig kommuniziert werden? Wie kann Führungskräften und Beschäftigten ein verändertes Leitbild in Bezug auf die Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit vermittelt werden? Wie kann Bedenken und Ängsten im Zusammenhang mit der Einführung von Zielvereinbarungen erfolgreich begegnet werden? [12]
- Welche Regelungen zur Verbindung von Zielerreichungsgrad und Höhe des Leistungsentgelts sollten getroffen werden? Sollten die Zielvereinbarungen unmittelbar mit der Einführung volle Entgeltrelevanz erhalten ("Kaltstart") oder sollte die Entgeltrelevanz zunächst gering gehalten und nach erfolgreicher Implementierung schrittweise gesteigert werden?
- Sind die Zuständigkeiten für den Zielvereinbarungsprozess (welche Führungskräfte schließen mit welchen Beschäftigten Zielvereinbarungen ab) auf allen Ebenen des Unternehmens eindeutig geklärt?
- Wie sollte das Instrument der Zielvereinbarungen in der Unternehmenssteuerung verankert werden (insbes. Kopplung von Zielvereinbarungen und Personalcontrolling in Form der Nutzung der Zielvereinbarungen zur Optimierung von durch das Personalcontrolling identifizierten Schwachstellen einerseits und des Einfließens der Daten zur Zielerreichung in das Personalcontrolling andererseits)?
- Welche Schritte im Rahmen des Implementierungsprozesses sind notwendig, um die Einhaltung der tariflichen Erfordernisse zu gewährleisten (insbesondere in Bezug auf die Beteiligung der Arbeitnehmervertretung und die Einbindung der betrieblichen Kommission)?

Mit den zuletzt aufgeführten Fragestellungen ist der Prozess der Implementierung der Zielvereinbarungen bereits angesprochen, der wie erwähnt von erheblicher Bedeutung für die erfolgreiche Anwendung des Instruments ist. Um zu verdeutlichen, welche Maßnahmen in diesem Zusammenhang erforderlich bzw. zu empfehlen sind, wird im Folgenden beispielhaft dargestellt, wie Projekte zur Einführung von Zielvereinbarungen in kommunalen Betrieben aufgebaut werden können.

Adäquat gestalteter Implementierungsprozess

Erfahrungsgemäß sind für die erfolgreiche Implementierung von Zielvereinbarungssystemen die folgenden Schritte – die hier gemäß einer analytischen Kategorisierung, nicht entsprechend der zeitlichen Reihenfolge dargestellt sind – essentiell:

1. *Aufgabenverteilung und Kapazitätsplanung*

- Definition der Aufgaben im Zusammenhang mit der Einführung von Zielvereinbarungen
- Sicherstellung ausreichender personeller Kapazitäten zur Bewältigung der Aufgaben in den betroffenen Bereichen

2. *Schulung und Unterstützung der Führungskräfte*

- Schulung der Führungskräfte in Vorbereitung auf die ersten Zielvereinbarungsgespräche
- Unterstützung der Führungskräfte in der ersten Bewertungsperiode
- Erarbeitung eines Leitfadens für Zielvereinbarungen und einer Anleitung für die Durchführung von Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgesprächen
- Etablierung einer Zielkonferenz

3. *Kommunikation der Neuerungen gegenüber allen Beschäftigten*

- Durchführung von Informationsveranstaltungen
- Bereitstellung eines Ansprechpartners für alle Fragen im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen

Zu 1. Aufgabenverteilung und Kapazitätsplanung

Mit der Einführung, Anwendung und Pflege von Zielvereinbarungssystemen kommen neue Aufgaben auf verschiedene Aufgabenträger im Unternehmen zu. Dies betrifft insbesondere die Führungskräfte sowie die Personalabteilung. Letztere erhält in der Regel die Zuständigkeit für die Betreuung des Systems, die Unterstützung der Führungskräfte, die Erstellung von Auswertungen und die Prämienberechnung sowie die Funktion eines Ansprechpartners bei Nachfragen und die Aufgabe, falls notwendig, in Abstimmung mit der betrieblichen Kommission Weiterentwicklungen des Systems vorzunehmen. Neben Personalabteilung und Führungskräften können sich – je nach Systemgestaltung und Aufgabenverteilung – auch für weitere Akteure, z. B. die Unternehmensführung, den Controllingbereich etc., zusätzliche Aufgaben ergeben. Hierzu ist im Zuge der Einführung von Zielvereinbarungssystemen abzuschätzen, welche Aufgaben sich ergeben und mit welchem Aufwand diese verbunden sind. Anschließend ist zu prüfen, ob die betroffenen Aufgabenträger über ausreichende personelle Kapazitäten zur Bewältigung der Aufgaben verfügen. Ist dies nicht der Fall, müssen die entsprechenden Kapazitäten geschaffen werden.

Zu 2. Schulung und Unterstützung der Führungskräfte

Wenn Zielvereinbarungssysteme neu eingeführt werden, ist eine adäquate Schulung der Führungskräfte zur Anwendung des Instruments unerlässlich. Gängig ist die Durchführung ein- bis zweitägiger Schulungsveranstaltungen im Vorfeld der ersten Zielvereinbarungsgespräche. Hierbei können etwa folgende Schwerpunkte gesetzt werden:

- Vorstellung und Erläuterung der Zielvereinbarungs- und Bewertungsmodalitäten im jeweiligen betrieblichen Leistungsentgeltsystem; Erläuterung des Systems zur Ausschüttung der Leistungsentgelte, Beispielberechnungen zur Prämienbemessung, Diskussion potentieller Einwände und Kritikpunkte der Beschäftigten
- Vorstellung von Grundsätzen zu den Inhalten und Rahmenbedingungen von Zielvereinbarungen sowie von Grundlagen zur Zielauswahl und -formulierung, Festlegung der Zielerreichungsgrade usw.
- Klärung von Grundsätzen der Leistungsmessung (Feststellung der Zielerreichung), evtl. Durchführung von „Tests“ zur Einschätzung der Zielerreichung anhand von Beispielen, Vorstellung und Diskussion häufig auftretender Probleme bei der Formulierung von Zielvereinbarungen und bei der Bewertung
- Klärung operativer Fragen zum Zielvereinbarungs- und Leistungsmessungsprozess (z. B. Aufnahme von Rahmenbedingungen in ZV, unterjährige Kontrolle und ggf. Anpassung, Formalitäten der Auswertung, Regeln für den Fall unterschiedlicher Auffassungen von Beschäftigtem und Führungskraft über die Zielerreichung, Aufgabenwahrnehmung durch die betriebliche Kommission usw.)
- Betrachtung des Prozesses der Zielvereinbarung und Leistungsmessung in Bezug auf Aufgaben und Anforderungen an die Führungskräfte (Ableitung von Beispielen für individuelle Ziele aus übergeordneten Zielstellungen, Aufstellen angemessener Maßstäbe)
- Operationalisierung der Bewertungsmaßstäbe und -abstufungen (z. B. Vermittlung von Grundlagen und anschließende Diskussion anhand von Beispielen mit Bezug zu einzelnen Organisationbereichen bzw. Hierarchieebenen)
- Führen von Zielvereinbarungs- und Bewertungsgesprächen (Stichworte: motivationsfördernde Kommunikation von Leistungsergebnissen, Verhaltensregeln, Umgang mit Konflikten)

Über die Durchführung von Schulungsveranstaltungen zum Auftakt hinaus ist eine *laufende Unterstützung der Führungskräfte in der Anfangsphase* unverzichtbar für die erfolgreiche Einführung von Zielvereinbarungen. Eine Begleitung der ersten Leistungsperiode durch interne oder externe Ansprechpartner bzw. Coaches bietet den Vorteil, konkrete Probleme einzelner Führungskräfte in der Praxis (z. B. in Bezug auf Auswahl, Formulierung und Operationalisierung der Ziele, Kommunikation, Feststellung des Zielerreichungsgrades usw.) aufgreifen und analysieren sowie Lösungen für alle bereitstellen zu können. Bewährt hat es sich hierbei,

- den Führungskräften dauerhaft einen kompetenten Ansprechpartner für Nachfragen etc. zur Verfügung zu stellen und
- im Verlauf der ersten Leistungsperiode Workshops mit den Führungskräften anzusetzen, um ein tatsächlich einheitliches Vorgehen und einheitliche Maßstäbe zu gewährleisten, einen Austausch in Bezug auf schwierige Einzelfälle zu ermöglichen usw.

Letztere sollten – in Ergänzung zu Schulungsveranstaltungen im Vorfeld der ersten Zielvereinbarungsgespräche – idealerweise unmittelbar in Vorbereitung auf anstehende Zielerreichungs-

gespräche durchgeführt werden (Schwerpunkte: Messung der Zielerreichungsgrade, Kommunikation der Ergebnisse, Ableitung und Vereinbarung von Zielen für Folgeperioden usw.).

Vielfach bewährt hat es sich, im Zuge der Einführung von Zielvereinbarungen in Unternehmen und Verwaltungen einen *Leitfaden zur Vereinbarung von Zielen* zu erarbeiten und den Führungskräften an die Hand zu geben. Der Leitfaden sollte diejenigen Aspekte des Zielvereinbarungssystems behandeln, die für die Anwendung des Instruments durch die Führungskräfte grundlegend sind. Hierzu gehören insbesondere

- Grundlagen zum Instrument der Zielvereinbarungen, vorrangige Zwecke der Einführung und Grundprinzipien der Anwendung von Zielvereinbarungen im Unternehmen
- Leitbild, Unternehmensziele, übergeordnete Bereichs-/Abteilungsziele (soweit festgelegt) bzw. Grundsätze der Ableitung von Bereichs-/Abteilungs- und individuellen bzw. Teamzielen aus den Zielen des Unternehmens, Vorgaben zu den Inhalten von Zielvereinbarungen, zur maximalen Anzahl zu vereinbarender Ziele etc. (soweit festgelegt) auf der Ebene der Beschäftigten bzw. Teams
- Vorgaben zum Aufbau der Zielvereinbarungen (Formatvorlage), zur Formulierung und Operationalisierung der Ziele, zur Bemessung von Sollwerten und zur Festlegung von Rahmenbedingungen, unterstützenden Maßnahmen etc.
- Vorgaben zur Messung des Zielerreichungsgrades und zur Form der Dokumentation der Zielerreichung
- sonstige Vorgaben zum Zielvereinbarungsprozess (insbesondere Fristen und Termine sowie Zuständigkeiten) und Informationen zu den Auswirkungen bestimmter Zielerreichungsgrade auf die Prämienbemessung

Entweder im Rahmen eines solchen Leitfadens oder zusätzlich zu diesem empfiehlt sich die *Erstellung einer Anleitung zur Vorbereitung und Durchführung von Zielvereinbarungs- und Bewertungsgesprächen*. In dieser sollte auf folgende Aspekte eingegangen werden:

- Rahmenbedingungen der Gespräche (Frist für Terminankündigung, Gesprächsdauer, Ort der Gespräche)
- Gestaltung des Gesprächsverlaufs
- Umgang mit Konfliktsituationen
- Dokumentation der Gespräche

Ein probates Mittel zur Sicherung der Konsistenz des Zielvereinbarungssystems und einer (dauerhaft) einheitlichen Praxis bei der Zielauswahl und -formulierung sowie der Festlegung von Sollwerten und der Einschätzung der Zielerreichung stellt schließlich die *Etablierung einer Zielkonferenz* dar [13]. Im Rahmen dieser vereinbaren (alle oder ausgewählte) Führungskräfte des Unternehmens gemeinsam mit der Unternehmensführung einmal jährlich verbindlich die Ziele des Unternehmens und bestimmen, welchen Beitrag die einzelnen Organisationseinheiten zu deren Erreichung leisten können. Durch diese Praxis kann sichergestellt werden, dass die Ziele

der einzelnen Abteilungen (die wiederum die Basis für die Zielvereinbarungen auf der Mitarbeiter- bzw. Teamebene bilden) unternehmensweit bekannt sind, und es können verbindliche Absprachen (z. B. zu gegenseitigen Unterstützungsmaßnahmen) getroffen werden.

Zu 3. Kommunikation der Neuerungen gegenüber allen Beschäftigten

Um den Stellenwert der Zielvereinbarungen unternehmensweit zu kommunizieren und die notwendige Akzeptanz für das Instrument zu sichern, empfiehlt sich die *Durchführung von Informationsveranstaltungen mit allen Beschäftigten*. Die Themen, die hierbei angesprochen werden sollten, decken sich in etwa mit denjenigen, die im Leitfaden behandelt werden sollten (s. o.). Der Fokus der Informationsveranstaltungen sollte klar auf den Veränderungen aus Sicht der Beschäftigten in Bezug auf den Arbeitsalltag und das Verhältnis zwischen ihnen und den Führungskräften, auf dem Prozedere der Zielvereinbarung und Feststellung der Zielerreichung sowie auf den Auswirkungen der Zielerreichung in verschiedenen Graden für die Prämienbemessung liegen.

Darüber hinaus sollte nicht nur den Führungskräften, sondern auch den Beschäftigten ein kompetenter *Ansprechpartner für alle Fragen im Zusammenhang mit den Zielvereinbarungen* zur Verfügung stehen.

4 Die Variantenvielfalt ist groß: Praktische Erfahrungen einiger Vorreiter in Bezug auf den Einsatz von Zielvereinbarungen im kommunalen Bereich

Im Folgenden wird anhand von Beispielen aus der kommunalen Praxis verdeutlicht, wie Zielvereinbarungen als Grundlage der Prämienbemessung bei kommunalen Abfallwirtschaftsbetrieben angewandt werden können. Dabei werden im Abschnitt 4.1 zunächst verschiedene Varianten der Ausgestaltung von Zielvereinbarungssystemen vorgestellt, die derzeit bei kommunalen Betrieben praktiziert werden. Anschließend werden im Abschnitt 4.2 Beispiele für die konkrete inhaltliche Ausgestaltung von Zielvereinbarungen mit einzelnen Beschäftigten im Bereich der kaufmännischen Verwaltung vorgestellt, wobei auch auf die jeweiligen Rahmenbedingungen und den Hintergrund der Zielauswahl eingegangen wird. Die dargestellten Regelungen betreffen jeweils alle Beschäftigten, auf deren Beschäftigungsverhältnis der TVöD bzw. – im Fall des Beispielsystems 2 – der TV-V Anwendung findet.

4.1 Beispiele für Zielvereinbarungssysteme, die derzeit im kommunalen Bereich Anwendung finden

Optionale Zielvereinbarungen mit Beschäftigten oder Teams zusätzlich zur SLB als Grundlage der Prämienbemessung

Das nachfolgend beschriebene System wird derzeit bei einem kommunalen Abfallwirtschaftsbetrieb mit etwas mehr als 300 Beschäftigten praktiziert, der vorrangig in den Tätigkeitsfeldern Entsorgungslogistik und Straßenreinigung aktiv ist.

Vorgaben und Anforderungen in Bezug auf die Zielinhalte; Verfahren der Ableitung der individuellen bzw. teambezogenen Ziele aus den betrieblichen Zielen:

In Anbetracht des Charakters von Zielvereinbarungen als Vereinbarungen, die zwischen Beschäftigtem und Führungskraft auf Basis eines Aushandlungsprozesses zu treffen sind, wurde seitens der Unternehmensleitung darauf verzichtet, zulässige Zielinhalte im Rahmen eines abschließenden Kataloges vorzugeben. Allerdings wurde eine Reihe von Maßnahmen zur Förderung einer engen Verknüpfung der mit einzelnen Beschäftigten bzw. Teams vereinbarten Ziele mit den Unternehmenszielen implementiert. Dies betrifft insbesondere die Organisation des Zielvereinbarungsprozesses. So wurde eine Zielkonferenz installiert, die jährlich im Rahmen mehrerer Workshops die wichtigsten Unternehmensziele formuliert (bzw. eine diesbezügliche Überprüfung und ggf. Anpassungen vornimmt), diese auf die einzelnen Unternehmensbereiche (Abteilungsebene) herunterbricht, beispielhaft ausarbeitet, auf welche Weise aus den Bereichszielen individuelle Ziele abgeleitet werden können und Überlegungen zu angemessenen Messkriterien und Soll-Vorgaben anstellt. Darüber hinaus wurde ein umfassender Leitfaden erstellt, der Beispiele für Zielinhalte und -operationalisierungen für alle im Unternehmen wahrzunehmenden Aufgaben enthält. In Bezug auf die Bewertung bzw. Bemessung der Zielerreichungsgrade findet im Rahmen der Zielkonferenz ein Austausch statt, der der Vereinheitlichung des Anforderungsniveaus bzw. der Bewertungsmaßstäbe dient.

Zuständigkeit für den Abschluss von Zielvereinbarungen; Vereinbarung von individuellen und/oder Teamzielen:

Es ist jeweils der disziplinarische Vorgesetzte für den Abschluss der Zielvereinbarungen mit den ihm unterstellten Beschäftigten verantwortlich. Welche Führungskraft mit welchen Beschäftigten Zielvereinbarungen abschließt, wird vor Beginn jeder Leistungsperiode namentlich festgelegt und durch Aushang allen Führungskräften und Beschäftigten bekannt gegeben.

Es können sowohl Zielvereinbarungen mit einzelnen Beschäftigten als auch mit Gruppen von Beschäftigten abgeschlossen werden.

Anzahl und Gewichtung der Ziele; Einteilung der Zielerreichungsgrade; Verknüpfung von Zielerreichung und Leistungsprämie:

Eine Grundlage der Prämienbemessung bildet bei allen Beschäftigten die systematische Leistungsbewertung; zusätzlich können je Leistungsperiode bis zu drei (individuelle oder teambezogene) Zielvereinbarungen mit jedem Beschäftigten abgeschlossen werden. Im Fall des Abschlusses mehrerer Zielvereinbarungen gehen diese mit gleichem Gewicht in die Bewertung ein. Im Rahmen der Feststellung der Zielerreichung wird nur bestimmt, ob das Ziel erreicht wurde (= 100 Punkte) oder nicht (= 0 Punkte); eine weitere Staffelung des Zielerreichungsgrades wird nicht vorgenommen. Die Ziele sind so zu operationalisieren, dass eine entsprechende Feststellung der Zielerreichung eindeutig möglich ist.

Die Zielerreichung geht nach folgendem Schema in das Gesamtergebnis ein: Zunächst werden die Ergebnisse der SLB festgestellt. Hierbei wird eine Bewertung nach vier (Ober-)Kriterien vorgenommen, wobei jeweils ein Punktwert zwischen 0 und 100 erzielt werden kann. Wurde keine Zielvereinbarung abgeschlossen, bildet der Durchschnitt aus den vier Punktwerten das Gesamtergebnis. Jede abgeschlossene Zielvereinbarung geht zusätzlich mit einer Gewichtung von 20 Prozent in diese Durchschnittsberechnung ein. Wurden also drei Zielvereinbarungen (maximale Anzahl) abgeschlossen, gehen diese mit 60 Prozent, das Ergebnis der systematischen Leistungsbewertung mit 40 Prozent in das Ergebnis ein.

Ab einer Punktzahl von 60 nimmt ein Beschäftigter an der Prämienausschüttung teil. Je nach erreichter Punktzahl (mind. 60, 75 oder 90 Punkte) werden Abstufungen in der Prämienhöhe vorgenommen. Die Prämienbeträge sind nach Entgeltgruppen gestaffelt.

Laufzeiten und Zeitraum für den Abschluss von ZV; Prozedere der Feststellung des Zielerreichungsgrades; Ausschüttungszeitpunkt:

Die Laufzeit der Zielvereinbarungen kann von der Leistungsperiode für die SLB (jeweils November eines Jahres bis Oktober des Folgejahres) abweichen und wird zwischen der zuständigen Führungskraft und der/dem betroffenen Beschäftigten vereinbart. Die Bewertung der Zielerreichung wird in derjenigen Leistungsperiode im Gesamtbewertungsergebnis berücksichtigt, in der die Laufzeit der Zielvereinbarung endet.

Einschätzung des Systems:

Das skizzierte System hat sich aus Sicht der Betriebsleitung bisher sehr gut bewährt; allerdings wird über Möglichkeiten nachgedacht, zu einer noch deutlicheren Leistungsdifferenzierung zu gelangen. Neben Überlegungen zu einer deutlicheren Differenzierung der Ausschüttungsbeträge bei unterschiedlich guten Ergebnissen wird der Ansatz verfolgt, das Gewicht der Zielvereinbarungen im Verhältnis zur SLB schrittweise zu erhöhen und anschließend zum Einsatz der Zielvereinbarungen als alleinige Bewertungsgrundlage überzugehen. Die SLB soll dann nur noch in

den Fällen, in denen der Abschluss von Zielvereinbarungen nicht sinnvoll erscheint, als Bewertungsgrundlage herangezogen werden.

Individuelle Zielvereinbarungen auf Basis der Balanced Scorecard als zentrale Grundlage der Prämienbemessung

Das nachfolgend beschriebene System wird derzeit bei einem kommunalen Versorgungsunternehmen mit knapp 400 Beschäftigten, das in den Bereichen Strom-, Gas-, Wasser- und Fernwärmeversorgung tätig ist und darüber hinaus Aufgaben wie die Bewirtschaftung von Parkhäusern und den Betrieb von Freizeitanlagen übernimmt, angewandt.

Vorgaben und Anforderungen in Bezug auf die Zielinhalte; Verfahren der Ableitung der individuellen bzw. teambezogenen Ziele aus den betrieblichen Zielen:

Die Verknüpfung zwischen Unternehmenszielen und individuellen Zielen als Grundlage von Zielvereinbarungen wird in ähnlicher Weise wie bei dem Unternehmen im Beispiel 1 hergestellt. Da hier die Balanced Scorecard mit den vier Perspektiven Kunden-, Finanz-, Prozess-, Mitarbeiterperspektive als Grundlage des Zielvereinbarungssystems dient, wird im Rahmen der Zielkonferenz ein Herunterbrechen der Unternehmensziele für jede dieser Perspektiven vorgenommen. Bearbeitet werden also insbesondere die folgenden Fragestellungen:

- Welche strategischen Ziele müssen im Rahmen jeder der Perspektiven zur Verfolgung der Gesamtstrategie erreicht werden?
- Welche Maßnahmen oder Projekte können dazu beitragen, die strategischen Ziele zu erreichen?
- Welche operativen Ziele und Messgrößen eignen sich innerhalb jeder der Perspektiven als Kennzeichen für den Grad der Zielerreichung?
- Bei welchen Zielwerten können die jeweiligen Ziele als erreicht angesehen werden?

Im Vorfeld der Bewertungsgespräche wird eine ganztägige Sitzung der Zielkonferenz mit allen Bereichsleitern durchgeführt, im Rahmen derer ein Austausch zur Einschätzung der Zielerreichung in Bezug auf die einzelnen Beschäftigten(-gruppen) stattfindet, um hier tatsächlich einheitliche Maßstäbe zu sichern. Dies bietet sich – anders als bei dem Unternehmen im Beispiel 1 – an, da feste und einheitliche Zeiträume für Zielvereinbarungen vorgegeben werden (s. u.).

Zuständigkeit für den Abschluss von Zielvereinbarungen; Vereinbarung von individuellen und/oder Teamzielen:

Die Regelungen zur Zuständigkeit entsprechen den im Beispiel 1 dargestellten. Auch hier ist der Abschluss von individuellen wie von Teamzielvereinbarungen zulässig.

Anzahl und Gewichtung der Ziele; Einteilung der Zielerreichungsgrade; Verknüpfung von Zielerreichung und Leistungsprämie:

Mit jedem Beschäftigten sollen vier (individuelle oder teambezogene) Zielvereinbarungen abgeschlossen werden, mit denen die vier Perspektiven der BSC (Kunden-, Finanz-, Prozess-, Mitarbeiterperspektive) abgedeckt werden. Sofern in Einzelfällen eine Zielvereinbarung in einem der vier Segmente nicht sinnvoll erscheint, können weniger Ziele vereinbart werden.

Die Gewichtung der Zielvereinbarungen ist in Prozent anzugeben (z. B. vier Zielvereinbarungen, Gewichtung 50 % - 10 % - 10 % - 30 %). Es ist eine Staffelung des Zielerreichungsgrades in vier Stufen nach folgendem Schema vorzunehmen:

- volle bzw. maximale Zielerreichung (100 Punkte)
- überwiegende bzw. außergewöhnlich hohe Zielerreichung (75 Punkte)
- teilweise bzw. durchschnittliche Zielerreichung (50 Punkte)
- unzureichende bzw. unterdurchschnittliche Zielerreichung (0 Punkte)

Im Rahmen der Zielvereinbarung ist in Bezug auf das jeweils vereinbarte Ziel genau festzulegen, welche Ergebnisse welchem Zielerreichungsgrad entsprechen.

Die Zielvereinbarungen bilden grundsätzlich die alleinige Grundlage für die Bemessung der Leistungsprämie. Ist nach Ansicht der jeweiligen Führungskraft der Abschluss von Zielvereinbarungen mit bestimmten Beschäftigten nicht sinnvoll, wird ersatzweise eine systematische Leistungsbewertung vorgenommen. In diesen Fällen hat die Führungskraft gegenüber der Personalabteilung die Gründe für ein entsprechendes Vorgehen detailliert darzulegen. Nicht herangezogen wird die SLB, wenn ein Beschäftigter nicht zum Abschluss einer Zielvereinbarung bereit ist. In diesen Fällen wird kein Leistungsentgelt gewährt.

Die Feststellung des Gesamtwertes für den Zielerreichungsgrad erfolgt nach dem in Abbildung 2 skizzierten Schema. Ab einem Gesamtwert von 60 Prozent nimmt der Beschäftigte an der Ausschüttung teil. Die Prämienbeträge werden berechnet, indem die erreichten Prozentwerte aller Beschäftigten jeweils einer Abteilung in einer Beschäftigtenkategorie (vier solcher Kategorien werden unterschieden) aufsummiert werden, das zur Verfügung stehende Budget durch diese Summe geteilt und so ein Wert je Punkt ermittelt wird. Der Betrag, den jeder Beschäftigte erhält, ergibt sich durch Multiplikation des individuellen Prozentwertes mit dem Wert je Punkt.

Ziel	Gewichtung des Ziels	Ausmaß der Zielerreichung				gewichtete Zielerreichung
		100 Punkte	75 Punkte	50 Punkte	0 Punkte	
Ziel 1 - Kundenziel Zielbeschreibung: Messkriterium: Soll-Vorgabe:	40%	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30,00
Ziel 2 - Finanzziel Zielbeschreibung: Messkriterium: Soll-Vorgabe:	30%	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30,00
Ziel 3 - Prozessziel Zielbeschreibung: Messkriterium: Soll-Vorgabe:	10%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0,00
Ziel 4 - mitarbeiterbezogenes Ziel Zielbeschreibung: Messkriterium: Soll-Vorgabe:	20%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10,00
Gesamtpunktzahl (von 100 möglichen)						70,00

Abbildung 2: Schema zur Feststellung des Zielerreichungsgrades (Quelle: Eigene Darstellung)

Laufzeiten und Zeitraum für den Abschluss von ZV; Prozedere der Feststellung des Zielerreichungsgrades; Ausschüttungszeitpunkt:

Die Laufzeit für alle Zielvereinbarungen beträgt 12 Monate, jeweils vom 1. Januar bis zum 31. Dezember eines Jahres. Im Januar sind Zielvereinbarungsgespräche zu führen, in denen der Zielerreichungsgrad aus der vergangenen Periode kommuniziert und die Zielvereinbarungen für die Folgeperiode abgeschlossen werden. Die Leistungsprämien werden mit dem Entgelt für den Monat März ausbezahlt.

Einschätzung des Systems:

Aus Sicht des Betriebes hat sich das System sehr gut bewährt. Überlegungen zu möglichen Weiterentwicklungen betreffen vor allem die Unterscheidung verschiedener Zielerreichungsgrade. Hierbei wird darüber nachgedacht, künftig eventuell nur noch zwei Zielerreichungsgrade (erreicht/nicht erreicht) anzusetzen.

Kombination von Bereichszielen und SLB als Grundlage der Prämienbemessung

Das nachfolgend beschriebene System wurde für die Kernverwaltung einer Großstadt entwickelt. Als Alternative zur flächendeckenden Einführung von Individual- bzw. Teamzielen stellt es auch für kommunale Betriebe eine Option dar, die sich insbesondere dann anbietet, wenn bisher keine Erfahrungen mit Zielvereinbarungen vorliegen. Bereichsziele, die im Beispiel zwischen Verwaltungsvorstand und Referatsleitern abgeschlossen werden, wären dann zwischen Betriebsleitung und Bereichs- bzw. Abteilungsleitern zu vereinbaren.

Vorüberlegungen zum Einsatz von Zielvereinbarungen:

Ausgangspunkt der Systementwicklung war die Überlegung, dass eine wirkungsvolle Steuerung vor allem voraussetzt, dass die strategischen Ziele der Verwaltung in den einzelnen Organisationsbereichen bekannt und verinnerlicht sind und tatsächlich verfolgt werden: Führungskräfte, die nicht wissen, ob und aufgrund welcher Kriterien ihr Organisationsbereich erfolgreich arbeitet, können ihrer Führungsverantwortung nicht gerecht werden. Zielvereinbarungen auf Referatsebene wurden als Erfolg versprechende Variante angesehen, eine Strategieorientierung in der gesamten Verwaltung zu gewährleisten.

Systematik des kombinierten Zielvereinbarungs- und SLB-Systems:

Es werden zwischen Vorstand und Referatsleitern für die Gesamtheit aller Beschäftigten eines Referats Zielvereinbarungen abgeschlossen. Mit jedem Referat werden fünf nach außen und nach innen gerichtete Ziele vereinbart. Diese Zielvereinbarungen dienen nicht der Ermittlung des individuellen Leistungsentgelts, sondern definieren die Größe des für das Referat in der ersten Ausschüttungsrunde zur Verfügung stehenden Leistungsentgelts. Für die Beurteilung auf Beschäftigtenebene wird flächendeckend die systematische Leistungsbewertung angewendet. Die Ergebnisse der SLB bestimmen die Verteilung der Referatsbudgets unter den jeweiligen Beschäftigten.

Bei der Messung des Zielerreichungsgrades auf Referatsebene ist für jedes Ziel festzustellen, ob das Ziel erreicht oder nicht erreicht worden ist. Weitere Abstufungen hinsichtlich des Zielerreichungsgrades werden nicht vorgenommen. Die Ziele werden gleich gewichtet. Entsprechend der Anzahl der erreichten Ziele bestimmt sich der Gesamtzielerreichungsgrad. Bei Erreichen von vier von fünf Zielen liegt der Zielerreichungsgrad beispielsweise bei 80 Prozent. Dieser Zielerreichungsgrad bestimmt die Höhe des Referatstopfes: Vom Maximalbudget von 1 Prozent der ständigen Monatsentgelte der Beschäftigten des Referats werden z. B. 80 Prozent in der ersten Ausschüttungsrunde – nach systematischer Leistungsbewertung – unter den Beschäftigten verteilt. In der zweiten Ausschüttungsrunde erhalten die besten 20 Prozent der Beschäftigten jedes Vorstandsbereichs zusätzlich eine Kopfprämie, die so bemessen wird, dass eine vollständige Budgetausschüttung gewährleistet ist.

Einschätzung des Systems:

Der wesentliche Vorteil dieser Variante des Einsatzes von Zielvereinbarungen besteht darin, dass zum einen der Aufwand vergleichsweise gering gehalten werden kann und zum anderen die Ausrichtung der einzelnen Organisationsbereiche auf die Ziele der Gesamtorganisation erheblich befördert wird. Die dargestellte Systematik der Kombination von bereichsbezogenen Zielvereinbarungen und individueller systematischer Leistungsbewertung bietet sich auch als Übergangsvariante an, die dazu dient, den Grundgedanken des Instruments der Zielvereinbarungen in der Organisation zu verankern. Später kann dann etwa zur Kombination von bereichsbezogenen

Zielvereinbarungen und individuellen bzw. teambezogenen Zielvereinbarungen übergegangen werden.

4.2 Beispiele für Inhalte von Zielvereinbarungen im Bereich der kaufmännischen Verwaltung von Abfallwirtschaftsbetrieben

Im Folgenden sind einige Beispiele für Ziele als Gegenstand von Zielvereinbarungen in der kaufmännischen Verwaltung von Abfallwirtschaftsbetrieben aufgeführt. Es wird für den Bereich Vertrieb, für die Bereiche Finanzen und Controlling und für den Bereich Personal beispielhaft dargestellt, wie Ziele für individuelle Zielvereinbarungen hergeleitet werden können und welche Ziele für Zielvereinbarungen in den genannten Bereichen herangezogen werden können [15].

Zielvereinbarungen im Bereich Vertrieb

Als *zentrale Aufgaben im Bereich Vertrieb* werden im Allgemeinen alle betrieblichen Funktionen, mit denen Kundenbetreuungs- und Umsatz- bzw. Deckungsbeitragsverantwortung verbunden ist, angesehen. Hierzu gehören Verkauf, Kundenpflege, Akquisition, Steuerung der Vertriebsmitarbeiter, Angebotserstellung etc. Als wesentliche Prozesse im Bereich Vertrieb lassen sich die Kernprozesse der Kundenbindung, Akquise, Angebotserstellung und des Abschlusses von Verträgen sowie die Unterstützungsprozesse Marketing und Werbung, Produktentwicklung und -management, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Abrechnung und Gebühren sowie Auftragsabwicklung unterscheiden.

Im Hinblick auf diese Prozesse bzw. Aufgabenfelder sind – ausgehend von den Unternehmenszielen – zunächst die zentralen *bereichsbezogenen Zielstellungen* zu ermitteln. Dies könnten – in unterschiedlichen Variationen und mit unterschiedlichen Prioritäten bzw. Gewichtungen – etwa die folgenden Ziele sein:

Originäre Ziele:

- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Erhöhung der Kundenbindung
- Erschließung von Cross-Selling-Potentialen
- Akquisition von Neukunden
- Steigerung der Kundenrentabilität

Derivative Ziele:

- Weiterentwicklung/Erhaltung der Kompetenz (Absolvieren von Weiterbildungs-/Trainingsmaßnahmen, Teilnahme an Veranstaltungen etc.)
- Abstimmung/Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen (Informationsaustausch, Rückkopplung in Bezug auf Kundenwünsche, Strategieentwicklung/-abstimmung)

- insbesondere für Führungskräfte: Optimierung der Vertriebsprozesse, Kostenkontrolle, Strategieentwicklung, Controlling (Vertriebssteuerung, Reporting)

Um von generellen Zielstellungen zu *individuellen/teambezogenen Zielen* und Maßstäben für die Bemessung des Zielerreichungsgrades zu gelangen, sind die Ziele auf die Ebene des einzelnen Mitarbeiters oder Teams herunterzubrechen und genau zu spezifizieren. Operationalisierungen können z. B. folgendermaßen vorgenommen werden:

Zielstellung: Erhöhung der Kundenzufriedenheit
Operationalisierung: über Indexerfassung oder Befragung von Schlüsselkunden und Vorgabe zu erreichender Werte (Punktwert bzw. Anteil Zufriedener in %)

Zielstellung: Erhöhung der Kundenbindung
Operationalisierung: über Vorgaben mit Bezug zum Anteil gehaltener Kunden in einem bestimmten Zeitraum oder konkrete Vorgaben mit Blick auf wichtige Key-Account-Kunden

Zielstellung: Realisierung eines optimalen Serviceniveaus im Kundendienst
Operationalisierung: über Anteil unbeantworteter Anrufe und Auswertung von Beschwerden

Zielstellung: Erschließung zusätzlicher Umsatzpotentiale
Operationalisierung: über Vorgaben zum Auf- oder Ausbau eines Geschäftsfeldes wie etwa der Altpapiersammlung (Umsatz- bzw. Gewinnziele) oder Vorgaben zu konkreten Projekten mit Zeitbezug

Zielstellung: erfolgreiche Umsetzung der Werbekampagne "Verbesserung der Mülltrennung"
Operationalisierung: über Analyse der erfassten Wertstoffmengen vor und nach der Kampagne, Zielstellung: signifikante Steigerung (um x %)

Zielvereinbarungen in den Bereichen Finanzen und Controlling

Zentrale Aufgabenfelder in den Bereichen Finanzen und Controlling sind z. B.:

- externes Rechnungswesen, Erstellung des Jahresabschlusses
- internes Rechnungswesen und Controlling, Berichtswesen
- Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Kostenoptimierung
- Finanz-, Steuer- und Versicherungswesen
- Finanzplanung und -steuerung

Bereichsbezogene Zielstellungen in den Bereichen Finanzen und Controlling betreffen häufig

- Maßnahmen zur Finanzoptimierung und zur betrieblichen Kostensenkung und
- die termingerechte und fehlerfreie Erstellung von Jahresabschlüssen, Berichten, Statistiken etc.

Je nach Ausprägung der bereichsbezogenen Zielstellungen sind unterschiedliche Schwerpunkte für *individuelle bzw. teambezogene Zielvereinbarungen* zu setzen. Typische Beispiele sind die folgenden:

Zielstellung: termingerechte und fehlerfreie Erstellung der Quartalsberichte und des Jahresabschlusses (bzw. Zuarbeiten hierzu)

Operationalisierung: über Terminvorgaben und qualitative Feedbackinformationen seitens der Adressaten

Zielstellung: ständige Aktualisierung der Schulden- und Vermögensstatistik

Operationalisierung: über Vorgabe zur Aktualität, zu bewerten auf Basis qualitativer Feedbackinformationen seitens der Entscheidungsträger und stichprobenhafter Überprüfung

Zielstellung: Verringerung der schriftlichen Mahnungen durch zeitnahe telefonische Anmahnung bei Forderungsrückständen

Operationalisierung: über Entwicklung der Anzahl schriftlicher Mahnungen und Entwicklung des Zahlungseingangs

Zielstellung: Einführung eines/Verbesserung des Risikocontrollingsystems zur Überprüfung des wirtschaftlichen Erfolgs und Erarbeitung von Handlungsvorschlägen

Operationalisierung: über qualitative Bewertung des Systems und der Vorschläge und/oder Höhe realisierter Einnahmegewinne

Zielstellung: Verbesserung des Berichtswesens

Operationalisierung: über Vorgaben zur Steigerung der Transparenz und zielgruppenspezifischen Datenaufbereitung, zu bewerten auf Basis qualitativer Feedbackinformationen seitens der Entscheidungsträger

Zielstellung: Ausbau der Bürgerinformation

Operationalisierung: über Vorgaben für Informationsmaßnahmen mit Zeithorizont

Zielvereinbarungen im Bereich Personalmanagement

Ausgangspunkt sind die zu erfüllenden Aufgaben im Bereich Personalmanagement. Als Ansatzpunkt zu deren Bestimmung können die üblichen Unterscheidungen von Funktionen des Personalmanagements wie

- Personalbedarfsbestimmung,
- Personalbestandsanalyse,
- Personalbeschaffung,
- Personalentwicklung,
- Personalfreisetzung,
- Personaleinsatz,
- Personalkostenmanagement,
- Personalführung etc. [14]

oder mehrdimensionale Kategorisierungen wie die in Abbildung 3 dargestellte dienen.

Strategische HR-Prozesse	Strategieprozess	HR-Guidelines	Performance-Management	HR-Controlling	Mitarbeiterkommunikation	Kompetenzmanagement	Succession Management	Personalmarketing	Kultur- und Wertmanagement
Betreuende HR-Prozesse		Tarifvertragsangel.			Beratung/Betreuung			Recruitment/Placement	
Administrat. HR-Prozesse					Administrative Betreuung			Personalmarketing	

Abbildung 3: Prozesslandkarte HR (Quelle: Jochmann, Walter (2005): Mythos der Nichtmessbarkeit, in: PERSONAL, 12/2005, S. 8)

Im Hinblick auf diese Funktionen bzw. Aufgabenbereiche sind *bereichsbezogene Zielstellungen* abzuleiten, wobei – wie auf den ersten Blick deutlich wird – das Spektrum in Frage kommender Zielstellungen sehr breit gefächert ist. Als klassische Ziele des Personalmanagements können beispielsweise

- die Erzielung einer optimalen Übereinstimmung von Personalbedarf und -bestand in allen Betriebsbereichen,
- die Gewinnung und langfristige Bindung qualifizierter und leistungsstarker Mitarbeiter,
- die Sicherstellung der Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten entsprechend den betrieblichen Anforderungen,
- die Optimierung der Personalkosten,
- die Sicherung einer hohen Servicequalität für die Beschäftigten,
- die Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit und damit der Arbeitsproduktivität,

- die Förderung des Arbeitsklimas und der Führungskultur,
- die Verringerung des Krankenstands und der Fehlzeiten und viele weitere angesehen werden.

Welche Bereiche in Zielvereinbarungen fokussiert werden sollten, bestimmt sich in Abhängigkeit von der Situation und den Zielen des Unternehmens. Für diejenigen Bereiche, in denen die wesentlichsten Probleme bestehen bzw. Veränderungen am dringlichsten erscheinen, sind die anzustrebenden Zustände zunächst in Form allgemeiner Ziele für den Bereich Personalmanagement herauszuarbeiten und hieraus anschließend Mitarbeiter- bzw. Teamziele abzuleiten und zu operationalisieren. Folgende Beispiele sind in der Praxis häufig anzutreffen:

<i>Zielstellung:</i>	Erstellung eines Konzeptes zur Mitarbeiterqualifikation und Personalentwicklung unter Berücksichtigung des Personalbestands, der Altersstruktur und der Qualifikation der Beschäftigten
<i>Operationalisierung:</i>	über Terminvorgabe für die Erstellung eines Konzeptes mit bestimmten inhaltlichen Anforderungen (Unternehmensstrategie als Ausgangspunkt, Gegenüberstellung der Entwicklung des Personalbestands und -bedarfs, Aufzeigen von Qualifizierungsnotwendigkeiten und mittelfristigem Rekrutierungsbedarf etc.)
<i>Zielstellung:</i>	zeitnahe Neubesetzung vakanter Stellen durch Personal mit geeigneter Qualifikation
<i>Operationalisierung:</i>	über zeitliche Vorgabe zur durchschnittlichen Dauer vom Freiwerden bis zur Neubesetzung von Stellen
<i>Zielstellung:</i>	Erstellung bzw. Aktualisierung von Stellenbeschreibungen und Überprüfung der tarifgerechten Eingruppierung von Beschäftigten
<i>Operationalisierung:</i>	z. B. über Festlegung von Intervallen für Überprüfungen und Aktualisierungen
<i>Zielstellung:</i>	fristgerechte und fehlerfreie Erstellung der Personalstatistik
<i>Operationalisierung:</i>	über Terminvorgabe für monatliche Erstellung der Statistik mit Vorgabe zu Bestandteilen (Auswertungen) sowie qualitative Feedbackinformationen seitens der Entscheidungsträger
<i>Zielstellung:</i>	zeitnahe und adäquate Mitarbeiterinformation bei rechtlichen bzw. tarifvertraglichen Änderungen
<i>Operationalisierung:</i>	über zeitliche Vorgabe zur Information im Anschluss an Neuerungen sowie evtl. qualitative Vorgaben
<i>Zielstellung:</i>	Erstellung eines Konzeptes zur Arbeitszeitflexibilisierung auf Basis der tarifvertraglichen Regelungen

Operationalisierung: über zeitliche Vorgabe zur Konzepterstellung

5 Fazit

Wie der vorliegende Beitrag verdeutlichen sollte, stellen Zielvereinbarungen ein anspruchsvolles Managementinstrument dar, dessen Implementierung einigen Aufwand erfordert und sehr sorgfältig erfolgen sollte – insbesondere wenn die Entgeltbemessung an die Zielerreichung gekoppelt wird. Gleichzeitig ist jedoch zu betonen, dass die Anwendung des Instruments auf Basis einer konsistenten Zielkaskade sich für kommunale Betriebe in der Regel sehr positiv auswirken sollte, da es hierdurch möglich wird, eine durchgängige Steuerungslogik auf allen betrieblichen Ebenen zu verankern. Geeignete Anknüpfungspunkte für Zielvereinbarungen bieten sich im abfallwirtschaftlichen Leistungserstellungsprozess in großer Zahl, und zwar, wie die zuletzt gegebenen Beispiele gezeigt haben sollten, nicht nur im technisch-operativen, sondern auch im kaufmännischen Bereich.

6 Literatur

- [1] Vgl. Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (2001): *Moderner Staat – Moderne Verwaltung. Erstellung und Abschluss von Zielvereinbarungen – Praxisempfehlungen*, Berlin, S. 11, Landschaftsverband Rheinland (2006): *Zielvereinbarungen im Dezernat 2 Finanzen, Wirtschaft 2006*, Köln, S. 8.
- [2] Vgl. BMI 2001 (Anm. 1), S. 11ff., sowie o. V. (2008): *Führen mit Zielvereinbarungen*, <http://www.soliserv.de> (Zugriff am 10.09.2008).
- [3] Vgl. exemplarisch Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1997): *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart.
- [4] Vgl. o. V. 2008 (Anm. 2).
- [5] Vgl. BMI 2001 (Anm. 1), S. 9, LVR 2006 (Anm. 1), S. 8.
- [6] BMI 2001 (Anm. 1), S. 7.
- [7] Vgl. o. V. 2008 (Anm. 2).
- [8] Vgl. BMI 2001 (Anm. 1), S. 7f., LVR 2006 (Anm. 1), S. 9f.
- [9] Vgl. BMI 2001 (Anm. 1), S. 13.
- [10] Vgl. exempl. BMI 2001 (Anm. 1), S. 13f., LVR 2006 (Anm. 1), S. 10f.
- [11] Vgl. Schmidtke, Elisabeth (2007): *Die Zielvereinbarung*, in: Schmidtke, Elisabeth/Walkowiak, Jens: *Leistungsbeurteilung nach dem TVöD*, Merching, Abschnitt 4.4, S. 1.
- [12] S. hierzu auch die ausführlichen Ausführungen bei: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung/KGSt (Hrsg.) (2002): *Mitarbeiterorientierte Zielvereinbarungen in der Kommunalverwaltung – Vom Konzept zur Umsetzung*, Gütersloh u. a., S. 30ff.
- [13] Vgl. a. Schmidtke 2007 (Anm. 11), Abschnitt 4.1, S. 4.
- [14] Vgl. exempl. Scholz, Christian (2000): *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*, 5. Aufl., München.
- [15] Bei der Zusammenstellung von Beispielen für Mitarbeiter- und Teamziele wurde z. T. auf die Materialien bei Schmidtke/Walkowiak 2007 (Anm. 11) zurückgegriffen.