

## TVöD-Brief Zielvereinbarung

Dem dritten TVöD-Brief geben wir den Titel: „Eine Lanze für die Zielvereinbarung“.

Das Führen über Ziele hat vor allem einen Effekt: Es aktiviert. Es nimmt die Mitarbeiter bewusst ins Boot, fördert das Führen auf Augenhöhe, ermöglicht den Mitarbeitern das Mitgestalten der Organisationsentwicklung im öffentlichen Dienst. Es ist Job-Enrichment pur. Kein Führungsinstrument wirkt so motivierend wie eine gekonnte Zielvereinbarung. Zugegeben: im Verwaltungsbereich ist die Methode noch fremd, sie muss erlernt und geübt werden, sie muss beherrscht werden um positiv wirken zu können; ZV ist nicht gleich ZV, die Qualität spielt eine erhebliche Rolle. Aber so schwierig ist das Führen mit Zielen nun auch wieder nicht.

Der TVöD-Brief soll Ihnen bei der Diskussion um Zielvereinbarungen als Anregung und Argumentationshilfe dienen.

### Zielvereinbarung: freiwillig oder verpflichtend?

Im TVöD-Vertragstext wird erläutert: „...Zielvereinbarung ist eine freiwillige Abrede zwischen der Führungskraft und einzelnen Beschäftigten....“ Diese Formulierung hat bei vielen Personalräten bzw. Betrieblichen Kommissionen zu der Annahme geführt, die Mitarbeiter könnten sich quasi frei entscheiden, ob sie am Leistungssystem Zielvereinbarung teilnehmen wollen oder nicht. Das ist jedoch ein Missverständnis!

Die Freiwilligkeit bezieht sich auf die inhaltliche Einigung auf konkrete, individuelle Ziele. Das Ziel muss zwischen Führungskraft und Mitarbeiter so verhandelt werden, dass der Mitarbeiter sich „freiwillig“ das betreffende Ziel zueigen macht, er darf es also nicht aufgedrückt bekommen. Das meint die Formulierung „freiwillige Abrede“, und nicht etwa die Freiwilligkeit der Teilnahme am Zielvereinbarungssystem an sich.

Wenn eine Dienstvereinbarung verabschiedet wird, die das Leistungsentgelt auf der Basis von Zielvereinbarungen beinhaltet, dann ist diese für alle Führungskräfte und Mitarbeiter verbindlich.

### **Unsere Empfehlung:**

Die Komba-Gewerkschaft hat nach ersten Umsetzungs-Erfahrungen eine sehr gute Ergänzungsbroschüre veröffentlicht, die das Thema Freiwilligkeit und viele andere Details praxisnah erläutert. Einen Abdruck finden Sie auf [dieser Seite](#) (bei den Links zu Musterdienstvereinbarungen).

Den gesamten TvöD-Vertragstext können Sie sich [hier](#) herunterladen.

### **Akzeptanz durch Information**

Viele Mitarbeiter lehnen die Zielvereinbarung ab, weil sie völlig falsche Vorstellungen davon haben. Die Angst, bei ohnehin dünner Personaldecke zusätzlich unter Druck gesetzt zu werden, ist groß. Beim Stichwort Ziele denken Mitarbeiter zunächst an Zahlen. „Wenn ich dann die vereinbarten 25 Vorgänge pro Woche nicht schaffe, kriege ich weniger Geld.“ Solche und ähnliche Argumente hören wir immer wieder. Da hilft nur eins: Aufklärung, positive Information und die Einbeziehung in Konzeptgespräche und –diskussionen. Dabei sollte besonders darauf hingewiesen werden, dass Ziele nicht angeordnet sondern vereinbart werden, und das bedeutet, dass auch die Mitarbeiter Zielvorstellungen zu entwickeln und einzubringen haben, und dass sie besonders bei der Gestaltung der Voraussetzungen zur Zielerreichung Hinweise und Vorschläge unterbreiten sollten. Eine Zielvereinbarung wird immer paritätisch erarbeitet, sie ist nie einseitig.

#### **Unsere Empfehlung:**

Das Verteilen von Informationsschriften genügt nach unserer Erfahrung nicht, weil sie nicht oder nicht wertfrei gelesen werden. Besser ist es, die Mitarbeiter zu versammeln und sie, z.B. durch die Betriebliche Kommission, über den Stand der Konzeptentwicklung, weiterführende Überlegungen, auch kontroverse Diskussionen etc. zu informieren. Ganz wichtig: Die Mitarbeiter müssen Fragen stellen dürfen.

### **Der wichtigste Unterschied zur SLB**

Die Zielvereinbarung blickt nach vorne, die SLB blickt zurück.

Damit ist der fundamentale Unterschied zwischen den beiden Bewertungsvarianten, die der TVöD anbietet, auf den Punkt gebracht. Und eben dieser Blick nach vorne ist auch der Motivationsfaktor, der mit der Zielvereinbarung einhergeht. Mitarbeiter beginnen, konstruktiv über ihre Zukunft in der Verwaltung nachzudenken und sich an der Verbesserung der Verwaltungsdienstleistungen aktiv zu beteiligen.

Führungskräfte und Mitarbeiter finden den Weg von der allein operativen Überlegung „machen wir die Dinge auch wirklich richtig?“ hin zur zusätzlich strategischen Überlegung „machen wir auch wirklich die richtigen Dinge?“.

Die Systematische Leistungsbewertung hingegen sagt im Nachhinein aus, wie gut etwas getan worden ist. M.a.W.: Wenn es nicht gut war, dann liegt zum Zeitpunkt der SLB das Kind im Brunnen, und der Mitarbeiter ist frustriert.

#### **Unsere Empfehlung:**

Wenn Ihre Betriebliche Kommission sich für die Systematische Leistungsbewertung entschieden hat, nutzen Sie die Mitarbeitergespräche, um Zielvereinbarungen quasi ins Unreine zu üben. Sie werden schnell merken, dass die ZV einfacher ist als die SLB – und eine Dienstvereinbarung kann man ja im nächsten Jahr wieder ändern bzw. anpassen oder ergänzen.

### **Inhalte von Zielvereinbarungen**

Grundsätzlich kann jedes Element der SLB, also Leistungsqualität, Leistungsmenge, Kooperationsverhalten, Führungs-/ Sozialkompetenz etc., auch Inhalt der Zielvereinbarung sein. Nur sage ich dem Mitarbeiter nicht im Nachhinein (wie bei der SLB), dass ich z.B. mit seiner Kundenorientierung unzufrieden war, sondern ich diskutiere und vereinbare mit ihm zu Beginn des Bewertungszeitraumes die Kriterien und seinen individuellen Beitrag zur optimalen Kundenorientierung des Bereiches oder auch der gesamten Organisation. Und ich erörtere mit ihm gemeinsam die Ziele, die er durch seinen Beitrag erreichen kann. In dem Fall ändert sich nur die Perspektive: ob voraus oder zurück.

Eine rein rückwirkende SLB betrachten wir als schlichtweg unfair. Deshalb weisen wir auch immer wieder darauf hin: Keine SLB ohne vorheriges Mitarbeitergespräch!

Langsam aufbauend können mit der Zeit auch Prozess-, Ressourcen- und Zahlenziele hinzukommen, je nachdem, wie weit die KLR vorangeschritten und implementiert ist. Steht erst einmal das komplette Produktbuch mit Aufgaben, Kostenstellen, Zielfeldern und Kennzahlen, dann fließen diese Elemente automatisch in die Zielvereinbarungen mit ein.

Oftmals werden diese aufwändigen Vorarbeiten als Voraussetzung zur Zielvereinbarung betrachtet, grundsätzlich sind sie das aber nicht. Auch hier gilt: Verwaltungen fangen jetzt an mit Zielvereinbarungen, da muss nicht auf Anhieb der ganz große Wurf versucht werden. Die anstehenden Veränderungen sind gravierend, und da heißt es langsam und Schritt weise aufzubauen, die Richtung fest im Blick, aber methodisch nachhaltig und strukturiert.

#### **Unsere Empfehlung:**

Bleiben Sie beim ersten Mal ruhig bei qualitativen Zielen in Anlehnung an die Kriterien der SLB. Und fragen Sie immer wieder Ihre Mitarbeiter nach Verbesserungsvorschlägen. Oft sind wir überrascht, wie viele Mitarbeiterideen und -kompetenzen brach liegen, nur weil niemand gefragt und zugehört hat.

### **Das Vorbereiten einer Zielvereinbarung auf Führungsebene**

Wichtiger als Regelwerke (z.B. die oft zitierten SMART-Kriterien) sind ernsthafte Vorüberlegungen: Was will ich erreichen? Was will ich in meinem Verantwortungsbereich innerhalb eines Jahres verändern? Was will ich unbedingt erhalten? Darüber muss sich die Führungskraft zunächst klar werden, muss für sich selbst entscheiden, wo der Hase hinlaufen soll. Wichtige Anhaltspunkte dazu hat ja bereits die eigene Zielvereinbarung mit dem eigenen Vorgesetzten geliefert, jetzt kommt der nächste Schritt: Welcher Mitarbeiter kann welchen Beitrag leisten, damit ich am Jahresende sagen kann: „Ich habe mein Ziel erreicht – weil ich mit meinen Mitarbeitern die richtigen Ziele vereinbart habe und sie diese ebenfalls erreicht haben“. Welcher Mitarbeiter hat welche Fähigkeiten, Erfahrungen, Talente und Neigungen? Wie sehen die individuellen Motivationsprofile aus? Welche Potenziale sind für die Zielerreichung nutzbar? Welche Unterstützung kann ich meinen Mitarbeitern anbieten, damit diese Potenziale geweckt und eingesetzt werden?

Dies alles sind Themen der Mitarbeitergespräche vor der eigentlichen Zielvereinbarung. Im MAG haben Führungskräfte und Mitarbeiter die Chance, Klartext zu reden, ihre gegenseitigen Erwartungen und im wahren Sinne des Wortes ihre Gedanken auszutauschen. Wenn das gelingt, wird die anschließende Zielvereinbarung zur Punktlandung.

Das MAG – auch im Zusammenhang mit der ZV – bleibt vertraulich (vgl. [TVöD-Brief Mitarbeitergespräche](#)), die anschließende Zielvereinbarung natürlich nicht. Während des Termins muss also ein Schnitt vorgenommen werden, der im Zeitablauf des Gespräches nicht immer klar definiert werden kann. Wichtiger ist, dass der „Schnitt“ in den Köpfen der Gesprächspartner passiert.

### **Unsere Empfehlung:**

Machen Sie Ihre Vorüberlegungen zur Zielvereinbarung schriftlich, und zwar ganz traditionell handschriftlich auf ein Blatt Papier. Geben Sie sich (nur sich selbst!) klare und verbindliche Antworten auf die Fragen: Was will ich erreichen? Was will ich verändern? Was will ich erhalten? Wo will ich in einem Jahr stehen? – und schließlich: Was genau will ich von meinem Mitarbeiter?

Und ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, sich auf die gleiche Weise vorzubereiten, bis hin zur Beantwortung der Frage: Was erwarte ich von meinem Chef?

### **🚧 Zielvereinbarung oder Zielvorgabe?**

Der Begriff Zielvereinbarung ist wörtlich zu nehmen, und damit sind wir wieder bei der Freiwilligkeit (s.o.). Die schönsten Ziele sind nutzlos, wenn der Mitarbeiter sie sich nicht zueigen macht. Der Zielvereinbarungsprozess ist also eine Verhandlung, die zu Einvernehmen führen soll. Wenn das nicht gelingt, braucht der Mitarbeiter die Zielvereinbarung auch nicht zu unterschreiben. Und bevor wir uns fragen: „...und was machen wir dann?“, sollten wir zunächst herausfinden, warum in diesem Fall kein Einvernehmen erzielt werden konnte. Der häufigste Grund ist der, dass der Mitarbeiter sich aufgrund bestimmter Rahmenbedingungen nicht in der Lage sieht, die Zielerwartungen seines Chefs zu erfüllen. Er fühlt sich überfordert. Wenn an dem Punkt die Verhandlung abgebrochen wird, kommt es in der Tat nicht zur Zielvereinbarung.

Die Lösung liegt auf der Hand.

Aber um die Frage zu beantworten, was Sie in den Ausnahmefällen tun können, wenn zwischen einem bestimmten Vorgesetzten und einem bestimmten Mitarbeiter tatsächlich keine Zielvereinbarung zustande kommt, weil die beiden eben nicht miteinander verhandeln können: der TVöD ermöglicht in solchen Fällen die ersatzweise Leistungsbewertung des betreffenden Mitarbeiters über eine SLB. Klar ist, dass diese nicht sehr positiv ausfallen wird. Klar sollte aber auch sein, dass der betreffende Vorgesetzte für sich selbst ein neues Ziel definieren muss (sofern dessen übergeordnete Führungskraft dies nicht in seiner Zielvereinbarung verankert), nämlich die Motivation seines sich verweigernden Mitarbeiters, die Verbesserung der Kommunikation, der Beziehung und des angemessenen Vertrauensverhältnisses.

Unabhängig von dem System Zielvereinbarung ist auch die Zielvorgabe in bestimmten Fällen durchaus legitim und wird es sicher bleiben. Dann aber erfolgt sie im Sinne einer Anweisung bzw. mit einer solchen gekoppelt und ohne Verhandlungsspielraum.

Nur ein einziger Punkt ist dabei zu beachten: die Begrifflichkeit. Die Zielvorgabe ist eine Vorgabe und darf nicht mit der Zielvereinbarung verwechselt werden. Das eine hat mit dem anderen nichts zu tun.

**Unsere Empfehlung:**

Betonen Sie immer wieder den Übungsstatus in diesem ersten TVöD-Jahr. Erlauben Sie Führungskräften und Mitarbeitern, Spaß an der Zielvereinbarung zu entwickeln, so lange die monetären Effekte noch im 1%-Bereich liegen. Ermahnen Sie, nicht jedes Wort auf die Goldwaage zu legen, sondern ermutigen Sie zum Reden, Verhandeln, Ausprobieren, Evaluieren und Verbessern.

Vielleicht ist das das größte Hindernis auf dem Weg zu Zielvereinbarungen: Verwaltungen wollen immer perfekt sein.

 **Zielkontrolle**

Es gehört zum Wesen der Zielvereinbarung, dass nicht immer alle Ziele erreicht werden. Der Mitarbeiter hat das eventuell gar nicht zu verantworten, es können sich ja auch Rahmenbedingungen ändern, die die Zielerreichung behindern. Entscheidend ist, dass Führende das rechtzeitig merken und nachsteuern bzw. unterstützend eingreifen. Die Zielplanung wird im Laufe des Bewertungszeitraumes immer feiner, immer detaillierter, sie kann durchaus auch angepasst werden. Das setzt eine strukturierte und regelmäßige Kommunikation sowie direkte und aktiv gesteuerte Informationsflüsse voraus, und zwar von beiden Zielpartnern. Dies gilt umso mehr, je langfristiger Ziele vereinbart sind.

**Unsere Empfehlung:**

Vereinbaren Sie regelmäßige Zielgespräche mit Ihren Mitarbeitern. Die dauern u.U. nur wenige Minuten, aber wenn es irgendwo hakt, dann haben Sie so die Möglichkeit, es rechtzeitig zu erfahren und einzugreifen.

 **Unser Fazit:**

Das Führen über Ziele verlangt Führende (im Gegensatz zu Vorgesetzten). Es verlangt aktives und aktivierendes Führen, und damit passt es perfekt zur Entwicklung der modernen Verwaltung.

 **Übrigens:**

Bei POEM bekommen Sie nicht nur die kompetenten Führungs- und Mitarbeiter-Schulungen zur Umsetzung des TVöD, sondern z.B. auch eine TVöD Info-Veranstaltung (ca. 2 Std.) für alle Ihre Mitarbeiter. Ein gut verständlich aufbereiteter Vortrag, Beamer-Präsentation, Beispiele, Fragerunde... Eine solche vorbereitende Information reduziert den Schulungsaufwand erheblich! Für Terminanfragen klicken Sie bitte [hier](#).

- ✚ POEM-Kunden erhalten im geschützten Kundenbereich unserer Website ein großes Spektrum an benötigten Unterlagen wie Kennzahlen, Zielfelder, Gesprächsleitfäden, SLB-Muster, Kriterienlisten, Zielformulierungen und natürlich alle Schulungspräsentationen. Nutzen Sie hierzu den [Kunden-Login](#). (Sie sind bereits Kunde und haben Ihre Zugangsdaten nicht parat? Oder Sie suchen noch nach speziellen Unterlagen zu besonderen Fragestellungen? Einfach mailen! Unseren Kunden steht unser ganzes großes TVöD-Archiv zur Verfügung.)
- ✚ Suchen Sie noch nach Muster-Dienstvereinbarungen? [Hier](#) finden Sie mehrere Varianten.
- ✚ Auf der [Sitemap](#) unserer Homepage gibt es jetzt eine Suchfunktion: Geben Sie Ihr Stichwort ein, und Sie bekommen alle entsprechenden Seiten bzw. Textstellen ausgewiesen. Spart Zeit!
- ✚ Irgendein Detail, das Sie uns gerne fragen möchten? [Tun Sie's!](#)

Weitere TVöD-Briefe sind in der Vorbereitung und werden in loser Folge kostenlos und unverbindlich per Email an Verwaltungsorganisationen verschickt:

- Die Systematische Leistungsbewertung
- Die Verteilung des Leistungsentgelts: Bewerten – Beurteilen - Einstufen
- Der Stufenaufstieg (§ 17 TVöD)
- Das Neue Steuerungsmodell NSM

Möchten Sie die TVöD-Briefe von POEM per Email erhalten? (Dann funktionieren auch die Links, was in diesem pdf natürlich nicht geht.)

Schicken Sie uns eine kurze Mail, dann nehmen wir Sie gerne in den Verteiler auf. Natürlich können Sie den Bezug jederzeit mit einer ebenso kurzen Mail und ohne Angabe von Gründen stornieren.