



Die
Bundesregierung

Moderner Staat - Moderne Verwaltung

Deutschland
erneuern.

Moderner Staat - Moderne Verwaltung

Praxisempfehlungen

für die Erstellung und den Abschluss
von Zielvereinbarungen im Bundesministerium des Innern
und
in den Behörden des Geschäftsbereichs des BMI

Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium des Innern
Stabsstelle Moderner Staat – Moderne Verwaltung
11014 Berlin
StabMS@bmi.bund.de

Redaktion:

Bundesministerium des Innern
Referat Z 2a – Projektgruppe Modernisierung des BMI
11014 Berlin

Umschlaggestaltung:

fischerAppelt Kommunikation GmbH, Hamburg

Druck:

Druckerei Albrecht Schmidt, Neugersdorf

Berlin, Juni 2001

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung; sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Inhaltsverzeichnis

I. Vorwort	5
II. Wozu Zielvereinbarungen?	7
III. Was sind Zielvereinbarungen?	9
IV. Empfehlungen	10
1. Wie kann bei der Erstellung von Zielvereinbarungen vorgegangen werden?	10
2. Was sind Ziele und wie können Ziele formuliert werden?	11
3. Wie kann gemessen werden, ob die vereinbarten Ziele erreicht wurden?	14
4. Wie können Zielvereinbarungsgespräche geführt werden? ...	17
5. Wie können Zielvereinbarungen gestaltet werden?	19
6. Wie sollte die Umsetzung der Zielvereinbarung kommuniziert werden?	20
7. Wie kann Akzeptanz geschaffen werden?	22
V. Literaturverzeichnis	25
VI. Ansprechpartner, Kontakt	26
VII. Beispiele aus der Praxis	27
1. Bundesamt für die Anerkennung ausländischer Flüchtlinge ...	28
2. Bundesamt für Verfassungsschutz	32
3. Bundesministerium des Innern	37
4. Bundeskriminalamt	38
5. Statistisches Bundesamt	39

I. Vorwort

Der tiefgreifende Wandel gesellschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen auf nationaler und internationaler Ebene stellt alle Organisationen, auch die öffentliche Verwaltung, vor neue Herausforderungen.

Gesellschaftlicher Wandel als Herausforderung

Am 1. Dezember 1999 hat das Bundeskabinett das Programm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ beschlossen. Damit sind die Weichen für eine umfassende Modernisierung von Staat und Verwaltung gestellt. Es ist ein erklärtes Ziel dieses Programms, die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung zu erhöhen, die Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit des Verwaltungshandelns zu verbessern sowie die Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten zu erweitern.

Programm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“

Dies erfordert ein Verständnis, das es jedem Einzelnen erlaubt, Verantwortung zu übernehmen und so Freiraum für eigene Kreativität und Engagement schafft. Gefragt sind Führungskräfte, die bereit sind, Verantwortung und damit auch Macht abzugeben und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereit sind, Verantwortung anzunehmen. Hierzu können und sollen Zielvereinbarungen einen wesentlichen Beitrag leisten.

Führungsverständnis

Diese Praxisempfehlungen haben das Ziel, den Abschluss **behördeninterner Zielvereinbarungen** zu fördern und zu unterstützen. Sie sollen Orientierung geben, Hilfestellung leisten, Doppelarbeit vermeiden helfen und zum Abschluss von Zielvereinbarungen motivieren. Die behördenspezifische Ausgestaltung und Umsetzung obliegt jeder einzelnen Behörde.

Ziel der Praxisempfehlungen

Die Praxisempfehlungen geben konkrete Hinweise und Empfehlungen, die auf praktischen Erfahrungen in Behörden des Geschäftsbereiches beruhen. Theoretische Grundlagen, wie Definitionen oder Begriffsbestimmungen, wurden auf ein Mindestmaß reduziert. Zur vertiefenden Auseinandersetzung mit dem Instrument Zielvereinbarungen wird auf die angegebene Literatur verwiesen. Im Weiteren wurden Beispiele aus Behörden des Geschäftsbereiches des BMI aufgenommen.

Inhalt der Praxisempfehlungen

Die Praxisempfehlungen wurden gemeinsam mit der Beauftragten für die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes der ehem. DDR, dem Bundesamt für die Anerkennung ausländischer Flüchtlinge, dem Bundesamt für Verfassungsschutz, dem Bundeskriminalamt, der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung und dem Statistischen Bundesamt erstellt.

II. Wozu Zielvereinbarungen?

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.

Weiterentwicklung von Führungskultur und Führungsverhalten

Zielvereinbarungen erfüllen unterschiedliche Funktionen:

- Die **Steuerungsfunktion** zeigt sich darin, dass in Zielvereinbarungen Sollvorstellungen formuliert werden, ohne dass die zu deren Erreichung notwendigen Entscheidungen, Handlungen und Arbeitsschritte im Einzelnen vorgegeben werden. Zielvereinbarungen dienen nicht der Detailplanung und -steuerung.
- Zielvereinbarungen erleichtern die **Koordination**, vermeiden Doppelarbeit und Reibungsverluste.
- Zielvereinbarungen haben auch eine **Führungsfunktion**. Sie verändern die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, indem sie größere Freiräume bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen und dem Einsatz von Ressourcen einräumen.
- 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.
- Zielvereinbarungen schaffen und gewährleisten allen Beschäftigten Entscheidungs- und Handlungsfreiheit bei ihrer Aufgabewahrnehmung. Gemeinsam vereinbarte Ziele haben eine **Motivationsfunktion**.

Funktionen von Zielvereinbarungen

- Zielvereinbarungen haben auch eine wichtige **soziale Funktion**. Gemeinsam erarbeitete, besprochene und vereinbarte Ziele stärken Loyalität und Vertrauen im Team.
- Durch Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern können Perspektiven der potentialadäquaten Weiterentwicklung aufgezeigt werden (**Personalentwicklungsfunktion**).

III. Was sind Zielvereinbarungen?

Zielvereinbarungen sind verbindliche Absprachen zwischen zwei Ebenen für einen festgelegten Zeitraum über die zu erbringenden Leistungen, deren Qualität und Menge, das hierzu erforderliche Budget bzw. die zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie über Art und Inhalt des Informationsaustausches. Leitgedanke ist der Übergang von Einzelanweisungen hin zum Führen mit Zielen. Die Zielvereinbarung bildet die Vertrauensgrundlage dafür, dass sich die Partner den vereinbarten Zielen verpflichtet fühlen und ihre Arbeit an diesen ausrichten.

Definition

Die jeweils vorgesetzte Einheit überträgt einen Teil ihrer Verantwortung und Entscheidungskompetenz – also nicht nur die Ausführung bestimmter Aktivitäten – auf die nachgeordnete Einheit. Sie verzichtet weitgehend auf Verfahrenskontrolle, Einzelanweisungen und -eingriffe.

Übertragung von Verantwortung und Entscheidungskompetenz

Zielvereinbarungen können auf unterschiedlichen Ebenen abgeschlossen werden. Es gibt **Zielvereinbarungen zwischen Behörden** (z.B. BMI und Behörde), **zwischen Organisationseinheiten** (z.B. Abteilungsleitung und Gruppen-/Referatsleitung) und **zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter** (z.B. Referatsleiter und Mitarbeiter). Die folgenden Empfehlungen gelten nur für Zielvereinbarungen zwischen Organisationseinheiten und zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern. Zielvereinbarungen zwischen Behörden sind **nicht** Gegenstand dieser Praxisempfehlungen. Soweit Empfehlungen nur für eine bestimmte Art von Zielvereinbarungen gelten, sind diese entsprechend gekennzeichnet.

Arten von Zielvereinbarungen

IV. Empfehlungen

1. Wie kann bei der Erstellung von Zielvereinbarungen vorgegangen werden?

Zielvereinbarungen zwischen Organisationseinheiten können mit folgenden Maßnahmen und Entscheidungen vorbereitet werden:

Erstellungs-
schritte

- Durchführung einer Auftaktveranstaltung, in der alle Beschäftigten über das Instrument Zielvereinbarungen und den geplanten Einführungsprozess informiert werden.
- Erstellung eines Orientierungsrahmens in einem zentralen Einführungsworkshop mit Behördenleitung und Abteilungsleitungen.
- Entscheidung, ob Zielvereinbarungen step by step oder – in Ausnahmefällen – flächendeckend eingeführt werden.
- Festlegung der strategischen Ziele der Behördenleitung und der einzelnen Ziele der Abteilungen, Gruppen und Referate.
- Abstimmung der strategischen Ziele der Behördenleitung und der einzelnen Ziele der Abteilungen, Gruppen und Referate miteinander, damit für den Zielbildungs- und Planungsprozess ein „roter Faden“ vorhanden ist.
- Vorbereitung und Entwicklung von eigenen Zielen und Schwerpunkten durch die zuständigen Fachbereiche innerhalb des Orientierungsrahmens und auf Basis der eigenen Aufgaben und Zuständigkeiten.
- Abstimmung der Beiträge der einzelnen Fachbereiche.
- Schwerpunktsetzungen durch die Behördenleitung.
- Festlegung der weiteren Vorgehensweise und Erstellung eines Zeitplans.
- Benennung von einem oder mehreren Verantwortlichen zur Einführung der Zielvereinbarung (Abteilungsworkshop, Beratung, Schulung, Unterrichtung der Mitarbeiter) in den ausgewählten Bereichen.

Die genannten Schritte sollten unter Beteiligung möglichst vieler Beschäftigter im sogenannten Gegenstromverfahren umgesetzt werden. Im Gegenstromverfahren werden Zielthemen „von oben nach

unten“ mitgeteilt und von dort, ggf. mit Änderungswünschen oder zusätzlichen Vorschlägen, wieder „nach oben“ geleitet. Das heißt, die „von oben nach unten“ umzusetzenden Zielvereinbarungen müssen von „unten nach oben“ vorbereitet werden.

Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter setzen idealtypisch auf die o.g. Vorarbeiten auf. Intention der Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ist es dann, den vorgegebenen Rahmen, auf jeden einzelnen Arbeitsplatz bezogen, zu konkretisieren und zu den personenbezogenen Zielen in Beziehung zu setzen.

Diese „reine Lehre“ wird in den meisten Behörden, zumal wenn das Instrument Zielvereinbarungen neu eingeführt wird, nicht möglich sein bzw. dazu führen, dass Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter erst nach einem langen zeitlichen Vorlauf abgeschlossen werden können.

Es sollte daher pragmatisch vorgegangen werden. Dies bedeutet konkret, dass mit dem Abschluss von Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter bereits begonnen wird, wenn die o. g. Rahmenbedingungen noch nicht gegeben sind. Durch dieses Vorgehen ist zwar eine ebenenübergreifende Abstimmung nicht möglich; die konkrete Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter wird jedoch verbessert und durch so gesammelte Erfahrungen werden die Voraussetzungen für ein umfassendes Vorgehen verbessert.

2. Was sind Ziele und wie können Ziele formuliert werden?

Ziele definieren zu erreichende Ergebnisse. Sie verdeutlichen das **Wozu** des Handelns, ohne das **Wie** vorzugeben. Sie ersetzen Einzelanweisungen und entlasten dadurch die Führung.

Zieldefinition

Ziele können klassifiziert werden nach Leistungszielen, Finanzzielen und personenbezogenen Zielen.

Leistungsziele beschreiben, was die Zielvereinbarungspartner im Rahmen ihres Aufgabenspektrums erreichen wollen und sollen. Neben der Beschreibung des Zieles wird auch der angestrebte Zielerreichungsgrad festgelegt. Der Zielerreichungsgrad kann sich

Leistungsziele

auf qualitative oder quantitative Größen sowie die Wirkungen des Verwaltungshandelns beziehen.

Beziehungen
zwischen
Leistungs-
zielen

Die Leistungsziele und damit die Leistungen können nicht isoliert verfolgt bzw. betrachtet werden. Vielmehr gilt es, die einzelnen Ziele zueinander in Beziehung zu setzen und in eine Zielhierarchie einzufügen. Dabei können sich die unterschiedlichen Zielebenen an den Hierarchieebenen der Behörde (Behördenziele, Abteilungsziele, Gruppenziele, Referatsziele) orientieren.

Benennung
der Leistungsziele
grundsätzlich durch
die jeweilige
Ebene

Die Ziele der einzelnen Ebenen sind grundsätzlich von der ausführenden Ebene zu benennen und zu beschreiben. Dabei ist darauf zu achten, dass der gemeinsame Kontext gewahrt wird und die Ziele aufeinander abgestimmt werden. Die konkrete Umsetzung kann in der Form erfolgen, dass ausgehend von einem politischen Programm und/oder dem gesetzlichen Auftrag konkrete Ziele für die nachfolgenden Ebenen abgeleitet werden, wobei der Grad der Konkretisierung von Ebene zu Ebene zunimmt.

Finanzziele

Um finanziellen Gesichtspunkten gerecht zu werden, kann und soll auch die finanzielle Seite, d.h. die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung (**Finanzziele**) Gegenstand einer Zielvereinbarung sein. Daher sind auch die für die Leistungserbringung erforderlichen Ressourcen festzulegen und in die Zielvereinbarung aufzunehmen. Bei der Vereinbarung von Finanzziele ist den Möglichkeiten des Ausführenden Rechnung zu tragen. Finanzziele können nur in dem Umfang vereinbart werden, wie der Ausführende auf diese Ziele Einfluss hat. **Im Idealfall** werden **in Zukunft** dem Ausführenden leistungszielbezogene Budgets zugewiesen, um ihm so eine größere Flexibilität in der Mittelbewirtschaftung und einen größeren Gestaltungsspielraum zu geben.

Personen-
bezogene
Ziele

Personenbezogene Ziele sind Ziele, die sich auf die Person des Mitarbeiters beziehen. Mit personenbezogenen Zielen wird vereinbart, welche Befähigungen, Potentiale und weitere Entwicklungen des Mitarbeiters durch Fördermaßnahmen wie Fortbildung, Aufgabenübertragung, Arbeitsplatzwechsel etc. vorhanden sind bzw. ausgebaut werden sollen.

Zielsystem

Idealtypisch sind die vereinbarten Ziele Bestandteil eines **Zielsystems**, in dem Oberziele auf die konkreten, situativen Anforde-

rungen der Arbeitsebene heruntergebrochen werden. Eine durchgängige Zielbildung ermöglicht, die Leitziele der Behörde mit den Zielen der Mitarbeiter zu verknüpfen. Durch ein solches Ziel-system werden die Beziehungen zwischen den einzelnen Zielen und dem Beitrag jeder Organisationseinheit an den Behördenzielen deutlich.

Die dargestellten Zielarten werden nicht in allen Arten von Zielvereinbarungen vereinbart. Während in Zielvereinbarungen zwischen Organisationseinheiten Leistungs- und Finanzziele vereinbart werden sollten, sollten in Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter Leistungs- und personenbezogene Ziele vereinbart werden.

Gemeinsame Ziele können mit Hilfe folgender Fragestellungen (Analyse) entwickelt werden:

Entwicklung
von Zielen

- Was wurde in der vergangenen Periode angestrebt und erreicht?
- Welche Erwartungen haben die Bürger / Adressaten?
- Was wird bisher vermisst?
- Was soll erhalten bleiben?
- Was ist überflüssig?
- Wo besteht Handlungsbedarf?
- Was soll verändert werden?
- Was soll erreicht bzw. bewirkt werden?
- Was ist beeinflussbar?
- Was ist erreichbar?

Auf Basis einer solchen Analyse sollten folgende Zielelemente formuliert werden:

Zielelemente

- **Ist-Stand** (Bestimmung des aktuellen Status)
- **Bedarf an Neugestaltung** (*Was* muss geändert werden? *Welche* neuen Ziele sind anzustreben?)
- **Zielobjekt oder Zielinhalt** (*Was* und *welches* Ergebnis wollen wir erreichen?)

- **Zielerreichungsgrad oder Zielausmaß** (*Wie viel* wollen wir erreichen? *Welches* Ausmaß der Zielerfüllung streben wir an?).
- **Zielmaßstab** (*Woran* wollen wir messen? *Welche* Messkriterien wenden wir an?)
- **Zeitlicher Bezug** (*Bis wann* wollen wir Ziele erreichen?)

3. Wie kann gemessen werden, ob die vereinbarten Ziele erreicht wurden?

Operationalisierung
(=Messbarmachung)
der Ziele

Vereinbarte Ziele können nur Wirkung entfalten, wenn sie messbar sind. Denn nur was gemessen werden kann, kann tatsächlich und präzise gesteuert werden und ist einem Soll-Ist-Vergleich zugänglich. Die Operationalisierung (=Messbarmachung) von Zielen ist daher als Bedingung für eine spätere Messung der Zielerreichung notwendiger Bestandteil einer jeden Zielvereinbarung.

In einem ersten Schritt sollten daher zunächst Messkriterien festgelegt werden.

Festlegung
von Messkriterien

Bei der Festlegung der Messkriterien sollte Folgendes bedacht werden:

- In den Messkriterien muss sich widerspiegeln, dass für eine funktionierende Organisation nicht nur finanzielle Aspekte wichtig sind. Adressatenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Leistung und Wirtschaftlichkeit sind gleichrangige Ergebnisdimensionen. Dabei sind nicht alle Ergebnisdimensionen für alle Ziele gleich gut geeignet. Es ist vielmehr für jedes einzelne Ziel zu entscheiden, welche Dimension im Besonderen zur Messung des angestrebten Ergebnisses geeignet ist.
- Messkriterien richten sich in ihrer Art z.T. danach aus, auf welcher Ebene des Zielsystems man sich befindet. Messkriterien für höhere Ebenen, in denen es mehr um strategische Ausrichtungen geht, sollen den Trend der Entwicklung für einen größeren Aufgabenbereich, vielleicht sogar die Behörde als Ganzes beschreiben, ohne auf jedes Detail und die Vielfalt der Einzelentwicklungen einzugehen.

- Die einzelnen Messkriterien sind voneinander abhängig. Positive Ausprägungen eines Kriteriums können (müssen jedoch nicht) negative Ausprägungen anderer Kriterien zur Folge haben (z. B. Quantität statt Qualität). Zielkonflikte müssen dadurch beseitigt werden, dass Wertungen und Entscheidungen vorgenommen werden. Hierbei sind insbesondere die Bedürfnisse der Adressaten zu berücksichtigen.
- Die einzelnen Kriterien sind als Bestandteil konkreter Absprachen nicht für alle Leistungsbereiche gleich gut geeignet.
- Die Erhebung der notwendigen Daten muss möglich und wirtschaftlich (Aufwand/Nutzen) sein.
- Toleranzbereiche sollten vereinbart werden.

Die Operationalisierung der einzelnen Ziele kann insbesondere nach folgenden Messkriterien erfolgen:

Mess-
kriterien

- **Menge** (Leistungsumfang nach Quantitäten)
- **Zeit** (Dauer, Termine, Meilensteine, Zeitrahmen)
- **Qualität** (qualitative Ausprägung des Leistungsergebnisses)
- **Wirkung** (Leistungsergebnis nach angestrebter Wirkung)
- **Kosten** (Erlöse / Kosten, Ressourceneinsatz).

Diese Messkriterien sind dann in Kennzahlen zu fassen. Kennzahlen sind Relationen/Indizierungen und andere mit Formeln ausgedrückte, quantitative Zusammenhänge/Sachverhalte, die in konzentrierter Form Tendenzen und Zielerreichung aufzeigen sowie Periodenvergleiche und Abweichungsanalysen auch zwischen Organisationseinheiten ermöglichen.

Definition
von Kenn-
zahlen

In der Praxis werden, neben absoluten Kennzahlen, schwermäßig relative Kennzahlen verwendet. Relative Kennzahlen (Gliederungs-, Beziehungs- oder Indexzahlen) setzen verschiedene Größen in ein sinnvolles Verhältnis zueinander und haben den Vorteil, komplexe Sachverhalte leicht fassbar wiederzugeben. Sie ermöglichen Vergleiche im Zeitablauf, Soll-Ist-Vergleiche, bilden die Grundlage für Benchmarking und geben Hinweise auf Optimierungspotenziale.

Arten von
Kennzahlen

Schritte zur
Kennzahlen-
festlegung

Bei der Festlegung von Kennzahlen sind folgende Schritte zu gehen:

1. Festlegen der Messkriterien.
2. Festlegen der relevanten Kennzahlen. Es ist festzulegen, mit welcher Kennzahl der Zielerreichungsgrad gemessen werden kann und soll.
3. Ermitteln der Grunddaten der Kennzahlen und des damit verbundenen Aufwands.
4. Probeerhebungen und Prüfung des Aussagewertes.
5. Ggf. Überarbeitung der Kennzahlen.

Bei der Auswahl der Kennzahlen gilt der Grundsatz „**Qualität vor Quantität**“ („weniger ist oft mehr“). Nicht auf die Menge der Kennzahlen kommt es an, sondern darauf, dass sie aussagekräftig und steuerungsrelevant sind. Zu Anfang sollte mit wenigen Kennzahlen begonnen werden, um eine Überforderung zu vermeiden und um deren Eignung testen zu können.

Im Weiteren ist zu beachten, dass Kennzahlen einen dynamischen Charakter haben. Sie sind daher ständig auf ihre zielführende Anwendbarkeit und Steuerungsrelevanz zu prüfen.

Ein unsensibler Umgang mit Kennzahlen nach dem Motto „Hauptsache eine Zahl“, die nicht oder nur zu ungenau das anzeigt, was sie anzeigen soll, erzeugt eine scheinbare Objektivität und Sicherheit und führt erfahrungsgemäß zu Fehlsteuerung.

Art und Umfang der entwickelten und verwandten Kennzahlen hängen wesentlich von der Art der Zielvereinbarung ab. Bei **Zielvereinbarungen zwischen Organisationseinheiten** sind Kennzahlen unabdingbar, insbesondere, um einen Soll-Ist-Vergleich zu ermöglichen.

Bei **Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter**, in denen nicht nur hinsichtlich der Leistung des Mitarbeiters, sondern auch hinsichtlich seiner Befähigungen, seiner Potenziale und seiner weiteren Entwicklung eine Vereinbarung getroffen wird, sind Kennzahlen nicht immer möglich und auch nicht immer erforderlich. Es ist auch denkbar, dass reine Absichtserklärungen eine ausreichende Basis zur Zielerreichung sind.

Hier könnte man davon sprechen, dass eine „Philosophie“ Einfluss auf das Verhalten hat, unter Umständen mittel- und langfristig sogar mehr als eine Aneinanderreihung operativer, klar umrissener Ziele.

Allerdings müssen auch bei **Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter** eindeutige Kriterien zur Feststellung von Veränderungen vereinbart werden.

4. Wie können Zielvereinbarungsgespräche geführt werden?

Bei der Vorbereitung von Zielvereinbarungsgesprächen sind insbesondere bereits bestehende Regelungen und Unterlagen (z. B. für Personalführungsgespräche oder Beurteilungsgespräche) zu berücksichtigen und anzuwenden.

Allgemein lässt sich ein Zielvereinbarungsgespräch in die folgenden sieben Schritte untergliedern:

ERSTER SCHRITT: Situation analysieren

- Wo stehen wir aktuell?
- Welche Probleme treten auf?
- Was ist gut?
- Was muss besser werden?
- Was fehlt / muss noch erfolgen (Defizit / Lösungsansatz)?
- Wie kann wirtschaftlicher gehandelt werden?

1. Schritt:
Situation
analysieren

ZWEITER SCHRITT: Ziele erkennen

- Wo wollen wir hin?
- Was soll erreicht werden und warum?

2. Schritt:
Ziele
erkennen

DRITTER SCHRITT: Schwerpunkte setzen

- Auf welche Schwerpunkte müssen wir uns (weil vorgegeben) und wollen wir uns (weil es uns am Herzen liegt) konzentrieren?

3. Schritt:
Schwer-
punkte
setzen

4. Schritt:
Ziele
formulieren

VIERTER SCHRITT: Ziele formulieren

- Was wollen wir konkret erreichen?

Hier ist wichtig, zwischen Zielen (**Was**) und Maßnahmen (**Wie**) zu unterscheiden. Das Ziel gibt die Entwicklungsrichtung an. Die Wege zu seiner Erreichung drücken sich in konkreten Arbeitsplänen und Maßnahmenschritten aus, die **nicht** Gegenstand der Zielvereinbarung sind.

Kommt keine Einigung über den Ergebnisbeitrag zu einem Zielfeld zustande, dann gibt es keine Zielvereinbarung. Denn eine solche Vereinbarung und die daraus resultierende Selbstverpflichtung lassen sich nicht erzwingen.

5. Schritt:
Ressourcen
überprüfen

FÜNFTER SCHRITT: Ressourcen überprüfen

- Über welche Ressourcen (Geld, Personal, Räume etc.) verfügen wir?
- Welche Unterstützung benötigen wir?
- Nehmen wir uns nicht zu viel vor?
- Was gehen wir zuerst an?
- Gibt es vordringliche Ziele, die zuerst angepackt werden sollten, und andere, die wir uns erst später vornehmen werden?

Der fünfte Schritt soll sicherstellen, dass die Grundlagen und Voraussetzungen geklärt werden, unter denen insbesondere ein mengenmäßiges Leistungsziel erreicht werden kann. Nur bei gleichzeitiger Betrachtung und Analyse der zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen können angemessene Leistungsziele festgelegt werden. Im Einzelnen geht es um die Klärung der verfügbaren, zu sichernden oder bereitzustellenden sachlichen, personellen, qualitativen, finanziellen und sonstigen Voraussetzungen, die zur Zielerreichung erforderlich sind. Dazu gehören insbesondere Überlegungen zur Personalentwicklung und zur Verfügbarkeit von Informationen. Hieraus können sich Anforderungen an die Unterstützung durch die Leitung ergeben, etwa wenn übergreifende Fragen zu klären sind. Unter Umständen kann eine realistische Betrachtung der Ressourcen, die der Arbeitseinheit zur Verfügung stehen werden, zu einer Revidierung der Zielvorstellung führen. Wenn über die notwendigen Ressourcen nicht in der erforderlichen Höhe verfügt werden kann oder wenn die Verbindlichkeit der Ressourcenzuweisung fraglich ist, kommt die Zielvereinbarung nicht zustande.

SECHSTER SCHRITT: Zielerreichungskontrolle festlegen

- Wie überprüfen wir gemeinsam den Erfolg?
- Wie beschaffen wir uns die erforderlichen Daten, um uns regelmäßig über den aktuellen Stand zu informieren?

Im sechsten Schritt vereinbaren die Beteiligten, wie sie den Zielfortschritt beobachten und die Zielerreichung kontrollieren.

6. Schritt:
Zielerreichungskontrolle festlegen

SIEBENTER SCHRITT: Umsetzung planen

- Wie gehen wir konkret vor?

Hier ist die Eigenverantwortung des/der Ausführenden gefragt. Optimal wäre es, wenn diese die Umsetzungsschritte selbst festlegen und die übergeordnete Ebene / den Vorgesetzten über das Ergebnis informieren.

7. Schritt:
Umsetzung planen

5. Wie können Zielvereinbarungen gestaltet werden?

Notwendige Inhalte von Zielvereinbarungen:

- Vereinbarungspartner (Unterschrift!)
- vereinbarte Ziele (zeitlich, quantitativ, qualitativ, wirkungsbezogen)
- Zielerreichungskriterien (absolute/relative Kennzahlen)
- Laufzeit
- Auflösungsgründe
- Festlegung von Verantwortlichkeiten/Kompetenzen und des erforderlichen Ressourceneinsatzes
- Art und Umfang der Berichterstattung.

Notwendige Inhalte von Zielvereinbarungen

Worauf ist bei der Formulierung von Zielvereinbarungen zu achten?

- Ziele nicht mit Maßnahmen verwechseln (Ergebnisse werden vereinbart, nicht Aktivitäten – so ist z.B. nicht die Bearbeitung von Anträgen zu vereinbaren, sondern z.B. 50 Anträge pro Jahr),
- vom Orientierungsrahmen nicht ohne Grund abweichen,

Formulierung von Zielvereinbarungen

- Zielvereinbarungen nicht im Widerspruch zu bindenden Regeln (z.B. Tarifrecht) formulieren,
- die Zielerreichung muss überprüfbar sein,
- keine Ziele vereinbaren, deren Erreichung unrealistisch ist,
- das Ziel muss genügend Freiraum für kreatives, eigenverantwortliches Handeln gewährleisten,
- die Ziele sind eindeutig zu formulieren. Es sollten kurze und präzise Formulierungen gewählt werden; Interpretationsspielräume sind so weit wie möglich auszuschließen.
- Überregulierungen sind auf jeden Fall zu vermeiden. Aus den Bausteinen sollten nur die Elemente ausgewählt werden, die für Steuerungszwecke erforderlich sind („weniger ist oft mehr“).

Bei Veränderung der grundsätzlichen Voraussetzungen/Prioritäten muss die Zielvereinbarung nachverhandelt und aktualisiert/angepasst werden.

6. Wie sollte die Umsetzung der Zielvereinbarung kommuniziert werden?

Funktion des Berichtswesens

Das Berichtswesen bildet eine wichtige Grundlage für die Führung und Steuerung mit Zielvereinbarungen. Es stellt die erreichten Ergebnisse konkret in Form von Kennzahlen dar und liefert gleichzeitig die geeigneten Informationen, die eine Messung und Überprüfung der Zielerreichung erlauben. Das Berichtswesen muss verständlich und anschaulich ausgestaltet werden.

Berichtswesen ist ein Informations- und Kommunikationsinstrument

Es dient der gegenseitigen Information über den jeweils aktuellen Stand der Arbeiten und bildet die Voraussetzung zum Gegensteuern bei auftretenden Problemen und Abweichungen. Es ist auch als ein Instrument des „voneinander Lernens“ zu verstehen. Das Berichtswesen ist ein Kommunikationsinstrument, kein Kontrollinstrument. Es ermöglicht die gegenseitige Information der Beteiligten und die Abstimmung unterschiedlicher Projekte in einer Arbeitseinheit oder Behörde.

Formalisierungsgrad

In der Regel werden Berichte schriftlich erfolgen. Dieses „formalisierte“ Verfahren wird vor allem auf den höheren Ebenen und bei **Zielvereinbarungen zwischen Organisationseinheiten** anzuwen-

den sein. Mit den Ebenen wird auch die Formalisierung abnehmen. Auf unterster Ebene und bei **Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter** sollte das Berichtswesen nicht zu stark formalisiert sein und kann zum Beispiel auch aus mündlichen Berichten und Gesprächen bestehen. Die jeweilige Form des Berichtswesens sollte grundsätzlich verbindlich festgelegt werden, wobei bei der konkreten Ausgestaltung die individuellen Bedürfnisse der Vereinbarungspartner berücksichtigt werden sollten.

Denkbar ist – über die gegenseitige Information der Zielvereinbarungspartner hinaus - auch die Unterrichtung weiterer Personen und Bereiche, die diese Informationen benötigen.

Entscheidend ist, dass die Berichte eine Verbindlichkeit zur Folge haben und zusammen mit den Zielvereinbarungen sowie gegebenenfalls später mit einer Kosten- und Leistungsrechnung und darauf aufbauendem Controlling in ein umfassendes, kompatibles System eingebettet sind.

Berichte
müssen
verbindlich
sein

Ein wesentliches Problem der Informationsbereitstellung besteht in der sinnvollen und aussagefähigen Verdichtung des Zahlenmaterials. Aus den Berichten soll erkennbar werden, ob und in welchem Umfang in den einzelnen Aufgabenbereichen die angestrebten Ziele erreicht wurden und wo zusätzliche Maßnahmen ergriffen bzw. Ziele an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden müssen. Die Informationen werden in den Berichten in Form von Kennzahlen dargestellt.

Folgenden Anforderungen muss das Berichtswesen genügen:

- Aussagefähigkeit hinsichtlich der verfolgten Zwecke
- Reduzierung der Informationen auf das Wesentliche
- nutzerorientierte Auswahl der Daten (Informationsdichte, Art und Häufigkeit)
- Übersichtlichkeit und Verständlichkeit der Darstellung
- schnelle Verfügbarkeit
- Art, Umfang und Form der Berichterstattung sollten in Abstimmung mit dem Controlling festgelegt werden.

Anfor-
derungen an
das
Berichts-
wesen

7. Wie kann Akzeptanz geschaffen werden?

Zielvereinbarungen dienen der planvollen Entwicklung und Steuerung von Behörden. Sie ermöglichen und unterstützen einen stetigen Wandel der Behördenstruktur, den sich ständig wandelnde Umweltfaktoren in einer immer kürzeren Periodizität bedingen. Wandel sorgt aber zunächst einmal für Verunsicherung und ruft Ängste bei den Beschäftigten hervor, weil Tradiertes hinterfragt wird, ohne dass das Neue oftmals bereits konkret greifbar ist.

Aber ohne Verständnis und Akzeptanz bei den Beschäftigten für die Inhalte, die Bedeutung, die sich bietenden Chancen und die gesamte Philosophie von Zielvereinbarungen können die vorhandenen Potentiale (Engagement, Kreativität, Innovation) der Beschäftigten nicht ausgeschöpft werden.

Der Erfolg von Zielvereinbarungen als Steuerungs- und Führungsinstrument ist daher nicht nur abhängig von deren formal „richtigen“ Ausgestaltung, sondern ebenso von deren Akzeptanz bei den Führungskräften und Mitarbeitern/-innen.

Deshalb ist die Einführung von Zielvereinbarungen aktiv durch ein **Akzeptanz-** oder **Changemanagement** zu begleiten, damit das in diesem Instrument liegende Potential nicht durch eine unsachgemäße Einführung bereits verschenkt wird. Changemanagement bedeutet, dass der Wandel begleitet und gesteuert werden muss, um die notwendige Akzeptanz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu gewinnen.

Dies setzt insbesondere ständige Information, Kommunikation und Beteiligung voraus.

Akzeptanz-
manage-
ment

Akzeptanzmanagement heißt daher

- Eindeutige Positionierung der Hausleitung
- Vorbildfunktion der Führungskräfte deutlich machen
- Macht- (obere Führungskräfte) und Fachpromotoren (allgemein akzeptierte Fachleute) gewinnen
- Umfeld der Veränderung und weiche Faktoren beachten
- Rechtzeitige und umfassende Information der Mitarbeiter/innen über das geplante **WAS** und **WARUM** in Workshops, Veranstaltungen etc.

- das Tempo, mit dem die Veränderungen vorangetrieben werden, nicht zu hoch ansetzen („step by step-Vorgehen“). Zunächst sollte in geeigneten Teilbereichen, die erfolgsversprechend sind, anstatt flächendeckend begonnen werden
- offene und ergebnisorientierte Zusammenarbeit von Projektteam und Linie, um die Praktikabilität vorgeschlagener Lösungen zu gewährleisten. Herausstellen der Verbindlichkeit der Zielvereinbarung für beide Seiten als ein für beide positives Element
- Werbung für das Vorhaben
- Verständnis bei den Beschäftigten schaffen
- Schulung der Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen (Vermittlung von Theorie, Methodenkompetenz und sozialer Kompetenz, Konfliktlösungsmechanismen etc.)
- Benennung von Multiplikatoren
- aktive Mitarbeiterbeteiligung
- Ziele werden nicht ohne Dialog vorgegeben, sondern miteinander vereinbart. Das heißt, es ist sichergestellt, dass Ziele wirklich verstanden und akzeptiert sind.
- den Veränderungsprozess rechtzeitig, umfassend und verständlich kommunizieren
- Beteiligung der Mitarbeitervertretungen (Personalrat, Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertreter)
- Kennzahlen durch die Betroffenen entwickeln lassen, nicht vorgeben
- Beschreibung von guten Beispielen „best practice“
- Einsatz von Anreizen
- Erfolge publizieren
- Konzeption und Umsetzung nicht trennen
- das Nicht-Erreichen von Zielen darf nicht Auslöser von Schuldzuweisungen sein, sondern muss Anlass sein zur gemeinsamen, partnerschaftlichen Ursachenforschung mit Blick auf die Zukunft
- Vertraulichkeit der Zielvereinbarungen beachten.

Commitment

Bei Beachtung dieser Punkte kann das zustande kommen, was als „Commitment“ bezeichnet wird. Es ist die vertrauensgetragene Verpflichtung, sich hinter eine getroffene Vereinbarung zu stellen, aus dem Gefühl heraus, dass jede Seite auch die Interessen des Vereinbarungspartners akzeptiert und beachtet, dass keine Seite die andere „über den Tisch zieht“ und dass jede Seite ihr Bestmögliches tun wird.

Damit ist die Grundphilosophie, die hinter der Methode von Zielvereinbarungen steht, umrissen. Die Bereitschaft, auch tatsächlich aktiv mitzuwirken, lässt sich nicht erzwingen. Commitment kann man erwarten, aber man kann niemanden dazu verpflichten. Denn die Potentiale und Energien, die durch ein Commitment frei werden, beruhen ja gerade auf der persönlichen Entscheidung, den entsprechenden Zielbeitrag leisten zu wollen. Derjenige, der seine innere Zustimmung zu der Vereinbarung gibt, muss das Gefühl haben: „Es nützt auch mir“. „Verlierer“ lassen sich nicht auf ein Commitment ein.

Trotz aller Bemühungen kann die erste meist zögerliche Akzeptanz sehr schnell kippen und in ihr Gegenteil umschlagen, wenn Erwartungen, die mit dem Beteiligungsversprechen geweckt werden, enttäuscht werden. Der Einstieg in Führen mit Zielen erfordert auf beiden Seiten die nüchterne Einstellung, dass nicht auf Anhieb alles gut gehen kann, dass es Enttäuschungen geben wird, dass jeder lernen muss und auf diesem Weg auch Fehler möglich sind. Erst wenn sich die Beteiligten hierüber verständigt haben, mag es gelingen, die notwendige Zuversicht zu gewinnen, die in einer Organisationsentwicklung notwendig ist, um nicht beim ersten Fehler oder beim ersten Misslingen die Flinte ins Korn zu werfen.

V. Literaturverzeichnis

Die Praxisempfehlungen geben konkrete Hinweise und Empfehlungen, die auf praktischen Erfahrungen in Behörden des Geschäftsbereiches beruhen. Theoretische Grundlagen, wie Definitionen oder Begriffsbestimmungen, wurden auf ein Mindestmaß reduziert. Zur vertiefenden Auseinandersetzung mit dem Instrument Zielvereinbarungen wird auf folgende weiterführende Literatur verwiesen:

Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.), **Arbeitshilfe Zielvereinbarung**, 1997

Freie und Hansestadt Hamburg – Behörde für Arbeit, Gesundheit und Soziales (Hrsg.), **Leitlinien für die Einführung von Ziel- und Leistungsvereinbarungen**, 1997

Horvath & Partner, Neues Verwaltungsmanagement: **Grundlagen, Methoden und Anwendungsbeispiele**, Stuttgart, 1996

Kaplan, R.S., Norton, D.P., **Balanced Scorecard**, Stuttgart, 1997

KGSt (Hrsg.), **KGSt-Handbuch Organisationsmanagement**, Köln, 1999

Krems, B., **Verwaltungslexikon**,
<http://www.verwaltungslexikon.de>

Mauch, Siegfried, **Zielorientiertes Führen – Ein Umsetzungsmodell für die öffentliche Verwaltung**, Speyer, 1999

Winter, Ch., **Das Kontraktmanagement**, 1. Aufl., Baden-Baden, 1998

VI. Ansprechpartner, Kontakt

Die Praxisempfehlungen erheben nicht den Anspruch auf Vollkommenheit. Verbesserungsvorschläge sind jederzeit gerne willkommen. Berichten Sie von Ihren Erfahrungen im Umgang mit diesen Praxisempfehlungen und tragen Sie damit zu ihrer praxisgerechten Fortentwicklung bei. Richten Sie Ihre Verbesserungsvorschläge an das

Bundesministerium des Innern

Referat Z 2a

Projektgruppe Modernisierung des BMI

Telefon: (0 18 88) 6 81 – 14 34

Telefax: (0 18 88) 6 81 – 5 14 34

E-Mail: Ludger.Weskamp@bmi.bund.de

VII. Beispiele aus der Praxis

Mit den beigefügten Anlagen sollen in verschiedenen Behörden bereits erfolgreich angewandte Dokumente präsentiert werden, sozusagen „aus der Praxis für die Praxis“. Sie sollen praktikable Möglichkeiten aufzeigen und den Start für „Neueinsteiger“ erleichtern.

1. Beispiel Bundesamt für die Anerkennung ausländischer Flüchtlinge

Formular zur Zielvereinbarung

Vereinbarung für den Zeitraum von _____ bis _____

Zwischen

Name, Amtsbezeichnung, Funktion, Organisationseinheit

Und

Name, Amtsbezeichnung, Funktion, Organisationseinheit

1. Ziele für die kommende Periode

Oberziele (allgemein)	
Produkt	Ziel

2. Bestandsaufnahme (Würdigung des Ist-Zustandes bezogen auf
Verfahrensablauf, Rechtsgrundlagen)

Rechtliche Grundlagen und sonstige Rahmenbedingungen
(Gesetze etc, Organisationsverfügungen)

3. Maßnahmenkatalog (welche Maßnahmen sollen ergriffen
werden)

4. Verfügbare Ressourcen (Personal- und Sachmittel)

5. Termine (Wann soll das Ziel erreicht werden)

Endtermin	
Zwischentermine	

6. Messbarkeit der Zielerreichung (Wie wird festgestellt und Wie ist die angestrebte Höhe)

Mengenangaben (absolute/Verhältniszahlen)	
Qualitätskriterien (qualitative Beschreibung der Leistung /des Arbeitsergebnisses)	
Indikatoren (erfassen die Wirkung der Leistung / des Arbeitsergebnisses)	

7. Berichtspflicht

Zeitraum (halb-, vierteljährlich, monatlich)	
Inhalt (z. B. Begründung von Abweichungen, Vorschläge von Korrekturmaßnahmen)	

8. Verfahren bei Zielabweichungen

Nachverhandlung (bei Überschreiten von folgenden Grenzen)	
Risikogrenze	

Ort, Datum

Unterschrift

Unterschrift

2. Beispiel Bundesamt für Verfassungsschutz

Benutzungsanleitung

1. Kontraktinhalt

Ein Kontrakt muss mit dem dafür vorgesehenen Kontraktformular abgeschlossen werden und folgende Angaben enthalten:

1.1 Gegenstand

Kurzbeschreibung des Arbeitsauftrages.

1.2 Partner

Angabe der Funktionsbezeichnungen der Kontraktpartner.

1.3 Zeitraum

Angabe des Zeitrahmens für die Aufgabenerledigung, einschließlich der Termine für die Zwischenberichterstattung.

1.4 Hintergrund

Kurzbeschreibung des Anlasses/Auslösers für den Arbeitsauftrag.

1.5 Aufgabenbeschreibung

Beschreibung des Aufgabenziels einschließlich genauer Angaben zum Aufgabeninhalt.

1.6 Zielerreichungskriterien

Beschreibung – möglichst – konkreter Zielerreichungskriterien einschließlich Qualitätsindikatoren/Messgrößen.

Anmerkung:

Hierbei kommt es darauf an, Zielerreichungskriterien zu vereinbaren, anhand derer vom Auftragnehmer die Aufgabe tatsächlich gesteuert werden kann. Unklare und abstrakte Zielerreichungs-

kriterien führen zwangsläufig beim Auftragnehmer während der Ausführungsphase zu Problemen. Sie führen aber auch beim Auftraggeber und Controlling zu Problemen bei der Ergebnisüberprüfung. Deshalb ist es wichtig, Qualitätsindikatoren/Messgrößen zu vereinbaren, die es ermöglichen, das Arbeitsergebnis in qualitativer und/oder quantitativer Hinsicht bewerten zu können.

1.7 Änderungen/Nachträge

Angaben über erforderliche Änderungen und Nachträge auf Grund neuer Erkenntnisse, sofern sie eine Korrektur des Aufgabenziels oder -inhaltes erforderlich machen.

1.8 Zuständigkeiten/Verantwortungsbereiche

Angabe der Kontraktbeteiligten (Zuständigkeiten) einschließlich der Befugnisse und Vollmachten, ggf. einschließlich finanzieller Mittel (Verantwortungsbereiche).

1.9 Ergebnisbewertung

Angaben zum Arbeitsergebnis, ob bzw. inwieweit das Aufgabenziel hinsichtlich der festgelegten Zielerreichungskriterien (Qualitätsindikatoren/Messgrößen) erreicht wurde.

Anmerkung:

Das Ergebnis ist im Kontrakt festzuhalten.

Az.:	Ort:
	Datum:
Kontraktgegenstand:	
Auftraggeber ¹⁾ :	Auftragnehmer ¹⁾ :
Kontraktzeitraum von/bis: Zwischenbericht/e, -besprechung/en am/bis: Abschlussbericht, -besprechung am/bis:	
Hintergrund (Kurzbeschreibung des Anlasses/Auslösers für die Aufgabe)	
Aufgabenbeschreibung (Genau, spezifiziert und vollständige Beschreibung der Aufgabe)	
Zielerreichungskriterien (Angabe – möglichst – konkreter Zielerreichungskriterien; Qualitätsindikatoren, Messgrößen, Kennzahlen)	
Änderungen/Nachträge (Angaben über erforderliche Änderungen/Nachträge aufgrund neuer Erkenntnisse, sofern sie eine Korrektur des Aufgabenziels oder -inhaltes erforderlich machen)	
Zuständigkeiten/Verantwortungsbereiche (Angabe der an der Aufgabe Beteiligten, ggf. einschl. Teamleiter sowie Angaben zu Befugnissen/Vollmachten, ggf. einschl. finanzieller Mittel)	

¹⁾ Funktionsbezeichnung(en)

Produktkontrakt

Az.: ZC-025-A-00021- -	Köln, den
Vorgänger:	mitgeltende Unterlagen (z. B. Prozess-Struktur-Diagramm)
Kontraktpartner Amtsleitung: Managementteam: Produktverantwortliche(r):	
Gegenstand der Vereinbarung Steuerungsfähigkeit herstellen <input type="checkbox"/> Änderung/Erweiterung des Arbeitsprozessausschnittes (Fokus) <input type="checkbox"/> Änderung/Erweiterung der Steuerungs- und Optimierungsziele <input type="checkbox"/> Änderung/Erweiterung der Kenngrößen <input type="checkbox"/> Datenerhebungsverfahren <input type="checkbox"/> Gewinnung von Ist-Daten <input type="checkbox"/> Zielwerte von Kenngrößen <input type="checkbox"/> Maßnahmen <input type="checkbox"/> Sonstiges <input type="checkbox"/>	
Inhalt der Vereinbarung (Was genau soll bis zum Ende der Kontraktlaufzeit erreicht werden?)	
Kontraktlaufzeit Beginn: Ende:	
besondere Zusagen (Ressourcen/Kompetenzen/sonstige Unterstützung)	
Berichtswesen (Form und Datum der Zwischenberichte/des Abschlussberichtes) schriftlicher Zwischenbericht zum _____, Abschlussbericht zum _____	
Änderungen während der Kontraktlaufzeit	
Unterschriften	

3. Beispiel Bundesministerium des Innern

Arbeitsprogramm 2001 der Abteilung Z

Liste der Aktivitäten

Lfd. Nr.	Aktivitäten	Referat	Start/Ende	Meilensteine 2001
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				

5. Beispiel Statistisches Bundesamt

Zielvereinbarung

Arbeitsplanungsgespräch zwischen Amtsleitung und Abteilung xx			
Planungshorizont: 2001			
Erreichung abteilungsübergreifender Ziele:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Weiterentwicklung des statistischen Programms durch ständige Aufgabenkritik, z. B. durch Umsetzung der Empfehlungen des Statistischen Beirats 2. Ausweitung des Angebots an kundenorientierten Produkten und Dienstleistungen zur Steigerung der Einnahmen aus Sonderauswertungen, Auskunftsdiensten usw. (höhere Drittmittelquote) und aus Standardprodukten in gedruckter oder elektronischer Form 3. Messbare Verbesserung der Aktualität 4. Ausschöpfen von Rationalisierungspotentialen mit nachweisbaren Erfolgen 5. Verbesserung der Außendarstellung, z. B. durch Fragebogen-gestaltung oder Verbesserung des Informationsangebots 6. Verstärkter Einsatz der neuen Steuerungsinstrumente, z. B. durch Zielvereinbarungen und -kontrolle, schrittweise Budgetierung und Personalentwicklungsplanung 			
Ziele f. Produkte/ Projekte Kurzbeschreibung mit Auswirkung auf Amtsziele	Termine/ Meilensteine	Abteilungsfremde Auswirkungen z. B. IT-Dienst- leistungen	Verbindung zum FuE-Plan
...
...

Unterschriften

Präsident

Abteilungsleiter

Wiesbaden, den

