



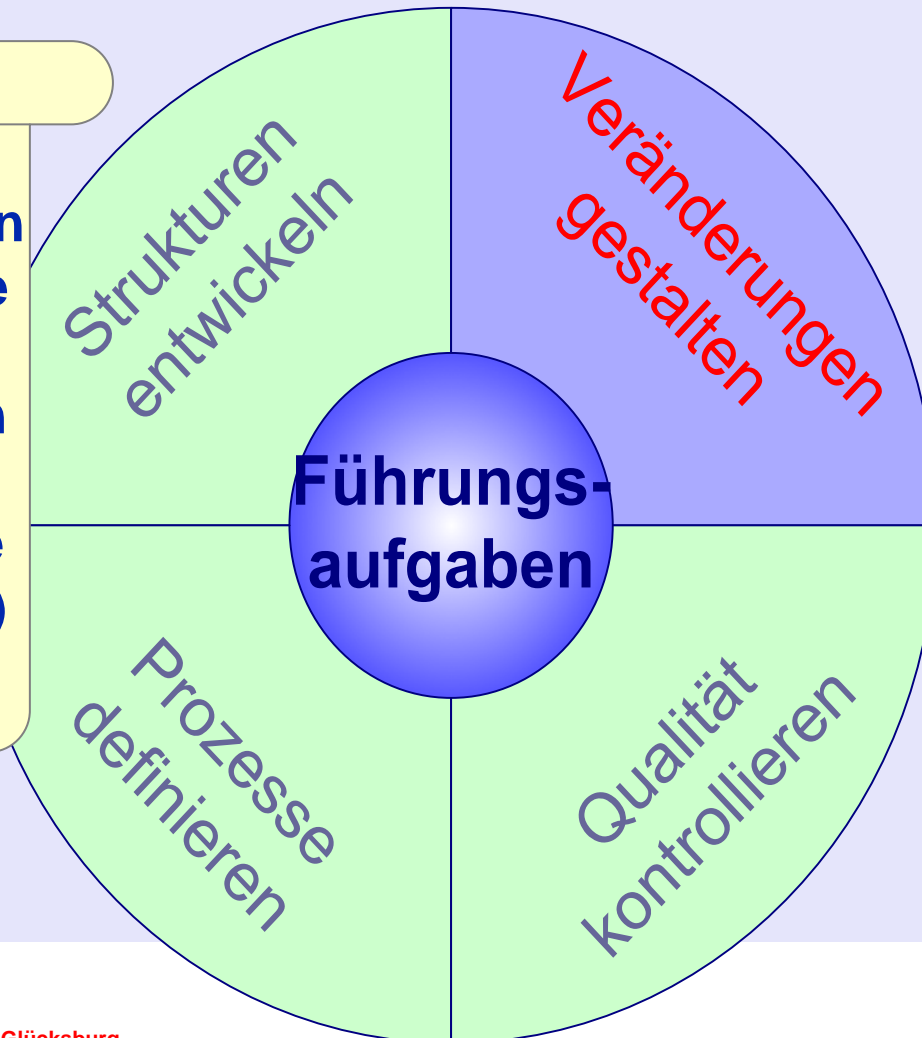
Das Leben einer Kommune ist hart und es wird noch härter

- Gesellschaftlicher Wandel beschleunigt sich weiter, ein Ende ist nicht absehbar
- Die Entwicklungsaufgaben von Kommunen gleichen denen von Unternehmen
- Zugleich müssen Führungskräfte der kommunalen Verwaltung zwei Systemen mit jeweils eigener Logik gerecht werden
 - Organisations- und Wirtschaftslogik der Verwaltung
 - Opportunitätslogik der Politik
- Zuwachs an Aufgaben und von fachlichem Wissen erfordert neue Formen der Wissensverwaltung und der Spezialisierung
- Arbeitsverdichtung erfordert neue Organisation der Abläufe
- Neue Wege und Formen der Kommunikation erfordern neue Formen der Prozessgestaltung und neue Dienstleistungen

Führungskräfte sind Manager von Veränderungen

In Zeiten der Veränderung erben die Lernenden die Welt und die Erfahrenen haben das beste Rüstzeug für eine Welt, die es (bald) nicht mehr gibt.

Eric Hoffer





Handlungsfelder der Führungskräfte

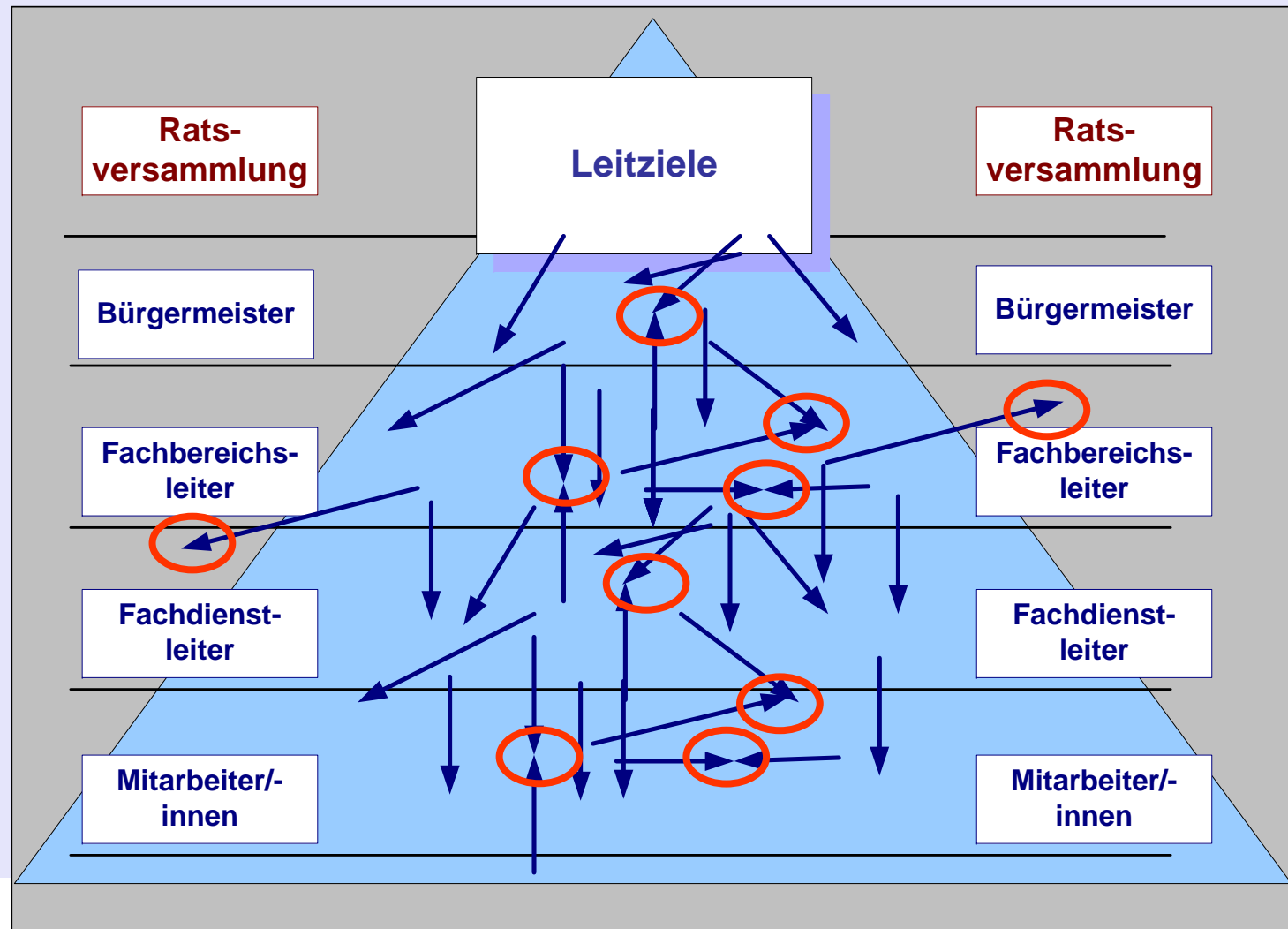




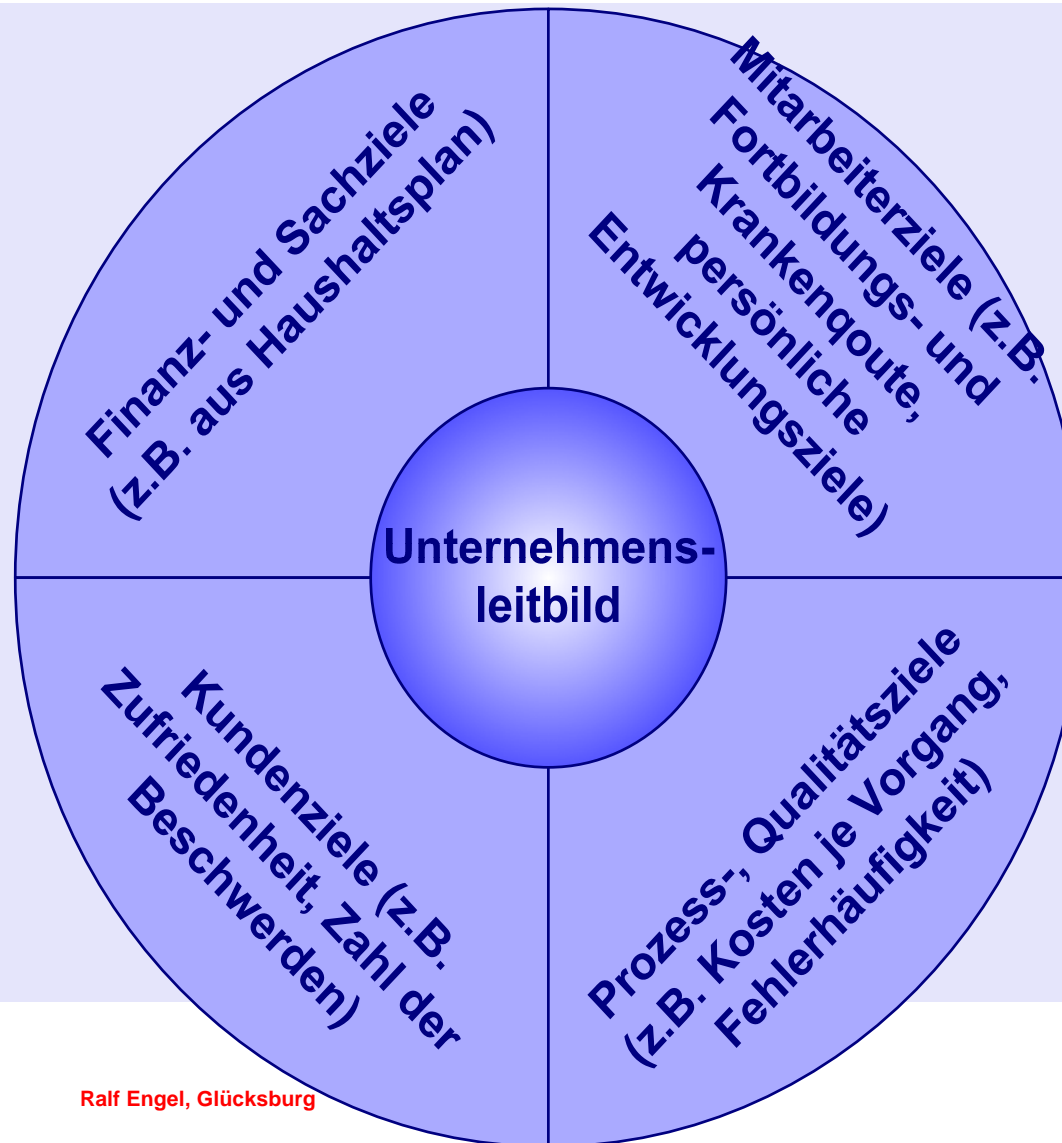
Gründe für das Führen mit Zielen

- In vernetzten und zugleich flexiblen Arbeitszusammenhängen mit hoher Innovationsrate sind klare Ziele unentbehrlich für den Zusammenhalt der Organisation.
- Knappe Ressourcen zwingen Organisationen zum Setzen von Prioritäten:
 - **Was ist wichtig?**
 - **Was ist nicht so wichtig?**
- Ziele erfüllen wichtige Funktionen für das Setzen von Prioritäten und einen sparsamen Einsatz der Ressourcen:
 - **Orientierungsfunktion** (In welche Richtung geht es?)
 - **Selektionsfunktion** (Welche Aktivitäten sind geeignet und notwendig?)
 - **Koordinationsfunktion** (Was gehört zusammen?)
 - **Kontrollfunktion** (Sind wir erfolgreich?)
- Ziele richten eine Organisation/Verwaltung so aus, dass sich alle Teile auf die wesentlichen Aufgaben konzentrieren.
- Alle Tätigkeiten, die nicht dem Erreichen der Ziele dienen, gehören auf den Prüfstand, sie sind ggf. verzichtbar!

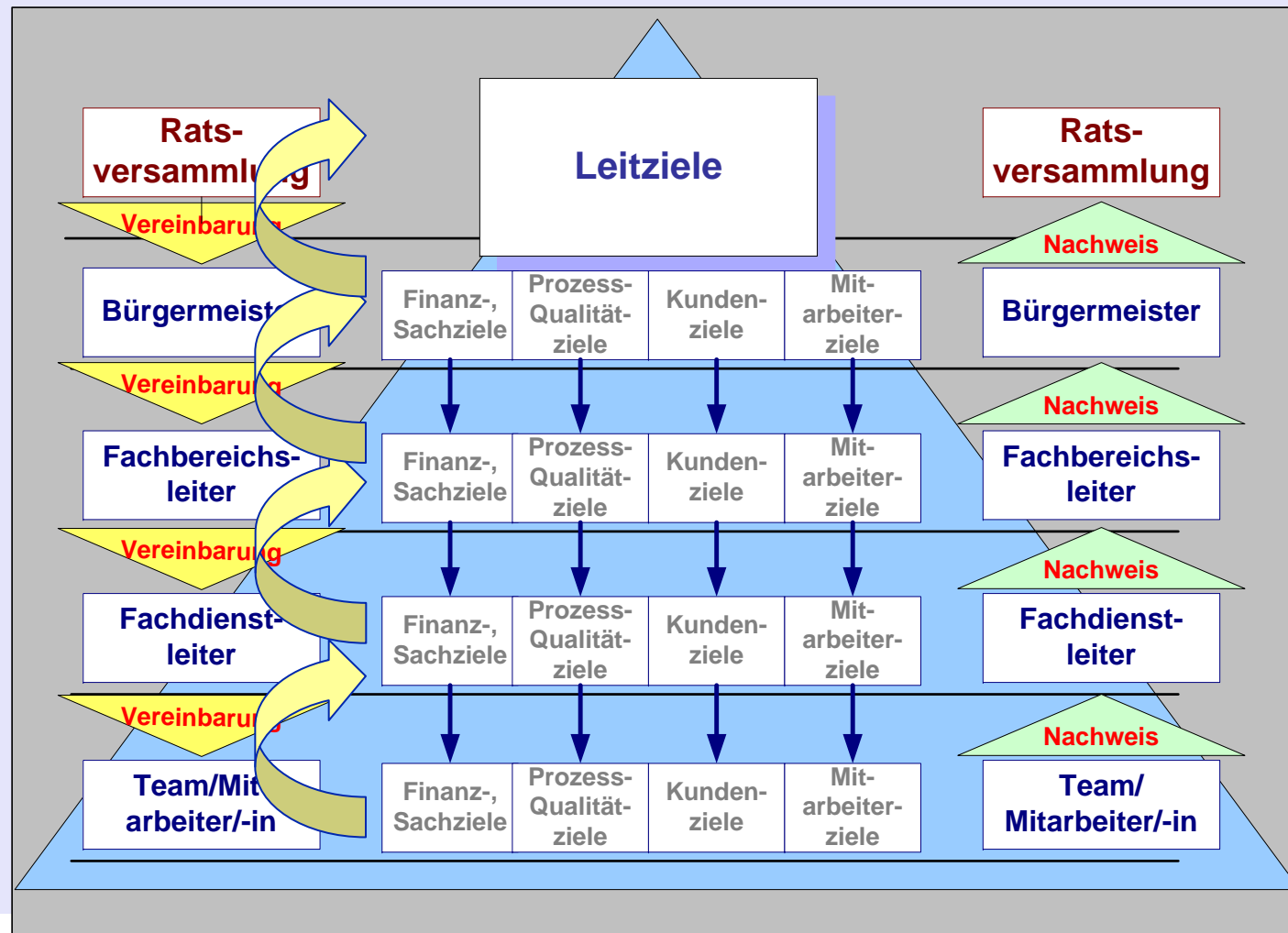
Zielvermutungen binden wertvolle Ressourcen unproduktiv



Zielarten / Zielperspektiven



Zielsysteme lenken die Ressourcen zu den wesentlichen Aufgaben



Wirkungsorientierte Führung





Teamziele und Individualziele

■ Teamziele

- machen die Leistungen einer Gruppe sichtbar Fördern die Zusammenarbeit,
- fördern die Kollegialität,
- sind geeignet für Aufgaben, die eine gute Kommunikation und Kooperation mehrerer Mitarbeiter erfordern.

■ Individualziele

- machen die Leistungen eines Mitarbeiters sichtbar,
- fördern die individuelle Leistungsbereitschaft,
- sind geeignet für Aufgaben, die von einem Mitarbeiter erledigt werden bzw. die einem Mitarbeiter übertragen werden.



Messkriterien

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



Empfehlungen aus der Praxis für die Praxis

- **Welche Bereiche eignen sich gut als Pilotbereiche?**
 - Grundsätzlich kann in jedem Bereich mit der Einführung begonnen werden. Bereiche, die bereits mit Kennzahlen arbeiten, die über definierte Ergebniszahlen verfügen, sind im Vorteil. (z.B. Einwohnermeldeamt, Kindergärten, Standesamt)
 - Bereiche, in denen bereits systematisch und ausdrücklich ziel- und ergebnisorientiert gearbeitet wird, die über definierte Standards und Kennzahlen verfügen, sind ebenfalls im Vorteil.
- **Welche Rahmenbedingungen sind förderlich für die Steuerung durch Ziele?**
 - Unterstützung durch die Hierarchie und die Politik.
 - Schulung von Führungskräften und Mitarbeiter.
 - Bewusstsein der Führungskräfte für Steuerungsaufgaben.
- **Welche Rahmenbedingungen behindern die Steuerung durch Ziele?**
 - Fehlendes Bewusstsein der Hierarchie.
 - Widersprüchliche Beschlüsse der übergeordneten Hierarchiestufen oder der Politik.
 - Fehlendes Führungsinstrumentarium.
 - Fehlende Transparenz.



Empfehlungen aus der Praxis für die Praxis

- **Welche Auswirkungen haben Zielvereinbarungen auf die Arbeit von Führungskräften?**
 - Konzentration auf Führung und systematische Delegation.
 - Es entsteht Transparenz über die eigenen und die übergeordneten Ziel.
 - Die Verbindung von Ergebnis- und Ressourcenverantwortung wird deutlich.
 - Die Anforderungen an die Personalentwicklung als Aufgabe von Führungskräften werden sichtbar.
- **Welche Anforderungen stellt das Steuern mit Zielen an die Führungskräfte?**
 - Fähigkeit zur Definition von Zielen und Entwicklung von Kennziffern.
 - Fähigkeit zur Analyse und zur Kommunikation (Bewertung der Arbeitsergebnisse von Mitarbeitern und Rückmeldung darüber geben)
 - Führung braucht Zeit. Die Fähigkeit, den eigenen Arbeitsplatz so zu organisieren, dass sie für Führung Zeit haben, ist eine wichtige Voraussetzung.