

I Vorwort – Muster 11pt

gesellschaftlicher
Wandel als
Herausforderung

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

Programm
„Moderner Staat –
Moderne Verwaltung“

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 erklärtes Ziel dieses Programms, die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung für die Bürgerinnen und Bürger zu erhöhen, die Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit des Verwaltungshandelns zu verbessern sowie die Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten zu erweitern.

Kulturwandel

Dies erfordert eine Kultur, die es jedem Einzelnen erlaubt, Verantwortung zu übernehmen und so Freiraum für eigene Kreativität und Engagement schafft. Gefragt sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereit sind, Verantwortung und damit auch Einfluss abzugeben und solche, die bereit sind, diese Verantwortung anzunehmen. Hierzu können und sollen Zielvereinbarungen einen wesentlichen Beitrag leisten. Zielvereinbarungen vollziehen mithin den Schritt von der Detailsteuerung zur Globalsteuerung und helfen, klare Verantwortlichkeiten für Vorgesetzte und Mitarbeiter zu schaffen.

Ziel der Praxis-
empfehlungen

Diese Praxisempfehlungen haben das Ziel, den behördeninternen Abschluss von 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.

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

II Wozu Zielvereinbarungen?

Zielvereinbarungen als
Instrument des neuen
Steuerungsmodells

Zielvereinbarungen als Instrument des neuen Steuerungsmodells sollen die Führungskultur und das Führungsverhalten weiterentwickeln und eine stärker an Zielen und Ergebnissen orientierte Arbeitsweise unterstützen. Sie dienen der Optimierung organisatorischer und fachlicher Abläufe (Leistungssteigerung), und der Erhöhung von Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beteiligten infolge des partnerschaftlichen Verhandlungsprozesses zur Vereinbarung der zu erreichenden Ziele. Im traditionellen hierarchischen Führungsstil werden die Ergebnisse und Erwartungen des Vorgesetzten nur ungenau definiert und beschränkt offengelegt; Leistungskontrolle findet während des Arbeitsprozesses anhand von Inputs (Arbeitszeit, Anwesenheit usw.) statt. Demgegenüber konzentriert sich ein vereinbarungsorientiertes Führungsmodell darauf, einen Auftrag für den Mitarbeiter bezüglich des erwarteten und zu kontrollierenden Outputs möglichst klar und präzise zu definieren. Durch den Austausch von Argumenten, in die Fachwissen und Erfahrungen einfließen, soll