

# Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarungen

*Leitfaden für das Innenministerium Nordrhein-Westfalen*



# Vorwort

Im Oktober 2000 haben wir die neun strategischen Ziele der Binnenmodernisierung im Innenministerium NRW in unserer „Vision 2004“ zusammengefasst und veröffentlicht.

Eines dieser Ziele lautete:

„Das Innenministerium NRW arbeitet mit ergebnisorientierten Zielen, die in einem systematischen Zielvereinbarungsverfahren zwischen Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam vereinbart werden. Zielvereinbarungen sind Teil von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen.“

Allen Beteiligten war damals klar, dass die Umsetzung der vereinbarten Ziele der „Vision 2004“ weit über die laufende Legislaturperiode hinaus Wirkungen entfalten sollte. Auf diesem Weg möchte ich mit Ihnen weiter gehen. Inzwischen sind wir einen großen Schritt vorangekommen.

2003 haben wir die 2. Runde unserer jährlichen Mitarbeitergespräche einschließlich des Bausteines „Zielvereinbarungen“ abgeschlossen. Die 3. Runde steht unmittelbar bevor. Bereits zwei Mal haben wir die Mitarbeitergespräche im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung evaluiert. Aus den Ergebnissen wollen wir auch für die nächsten Verfahren lernen. Dabei sind wir auf Ihre Mithilfe und Sie vielleicht auf unsere Unterstützung angewiesen.

Diese Broschüre soll das Instrument des jährlichen Mitarbeitergespräches im Innenministerium NRW näher beschreiben und als Orientierungshilfe für dessen Vorbereitung und Durchführung dienen. Sie soll dabei helfen, die Ziele unseres Hauses gemeinsam mit Ihnen, den Beschäftigten des Innenministeriums NRW, zu erreichen. Die im Gespräch erarbeiteten Ziele dienen der gegenseitigen Verlässlichkeit, dem gemeinsamen Erfolg und der vertrauensvollen Zusammenarbeit. Grundlagen für das Mitarbeitergespräch wurden bereits in den „Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung“ und der dazugehörigen „Handlungsempfehlung A“ aus dem Jahre 1994 gelegt. Diese sollen mit dieser Broschüre für unser Haus ergänzt werden.

Dieser Broschüre sind Muster zur Vorbereitung und Protokollierung von Mitarbeiter-/ Zielvereinbarungsgesprächen, Beispiele zu Zielvereinbarungen, ein Rückmeldebogen, Anregungen zu Motivation und Förderung sowie der Zeitplan für die Mitarbeiter-/ Zielvereinbarungsgespräche im Innenministerium beigefügt.

Die in diesem Leitfaden zusammengefassten Informationen werden durch das Fortbildungsangebot der Fortbildungsakademie „Mont Cenis“ in Herne ergänzt und vertieft.

Düsseldorf, im Oktober 2003



Dr. Fritz Behrens  
Innenminister  
des Landes Nordrhein-Westfalen



# Inhalt

1	Das Mitarbeitergespräch – Was verbirgt sich dahinter?	7
2	Nutzen und Vorteile des Mitarbeitergesprächs	8
3	Die Gesprächspartner	9
3.1	Grundsätzliches	9
3.2	Einzelfallregelungen	9
4	Themenbereiche des Mitarbeitergesprächs	11
4.1	Zusammenarbeit und Führung	11
4.2	Arbeitsumfeld, Aufgaben und Rahmenbedingungen der Arbeit	12
4.3	Berufliche Förderung und persönliche Entwicklung	13
4.4	Zielvereinbarungen	15
4.4.1	Bedeutung von Zielvereinbarungen	15
4.4.2	Entwicklung und Formulierung von Zielen	16
5	Voraussetzungen für das Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergespräch	17
5.1	Gesprächsführung	17
5.2	Vor- und Nachbereitung des Mitarbeitergesprächs	17
5.2.1	Zeitliche Ablaufplanung	18
5.2.2	Inhalte planen	18
5.2.3	Zusammenfassung	19
5.2.4	Ziele und Ergebnisse festhalten	20
5.3	Was geschieht bei einem Arbeitsplatz- /Vorgesetztenwechsel?	20
	Anlage 1 - Stichwortliste	21
	Anlage 2 - Muster-Gesprächsbogen für Zielvereinbarungen	22
	Anlage 3 - Rückmeldebogen zur Durchführung des Mitarbeitergesprächs	24
	Anlage 4 - Anregungen zu Motivation und Förderung	25
	Anlage 5 - Beispiele für Zielvereinbarungen	26
	Anlage 6 - Zeitplan für das Mitarbeiter-/Zielvereinbarungsgespräch	30
	Hinweis	31
	Impressum	32

Im Interesse der Lesbarkeit und damit der Verständlichkeit dieser Broschüre wird nur eine Sprachform verwandt. Darüber soll das gesetzliche Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern in der Rechtssprache (§ 4 LGG) jedoch nicht vernachlässigt werden. Folglich wird in dieser Broschüre durchgängig nur die männliche Sprachform benutzt. Somit erfasst die eine Sprachform – wie an anderer Stelle auch – die jeweils andere mit.



# 1 Das Mitarbeitergespräch – Was verbirgt sich dahinter?

Das Mitarbeitergespräch ist ein vertrauliches „Vier-Augen-Gespräch“. Es ist regelmäßig und mindestens einmal jährlich zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern (siehe auch „Gesprächspartner“) als gleichberechtigte Partner zu führen. Es dient der wechselseitigen Rückmeldung über erlebtes und erwünschtes Verhalten und über die jeweiligen Zielvorstellungen zu den Sach- und persönlichen Zielen.

Lediglich für Fortbildungs-, Förder- oder Umsetzungswünsche, die in beiderseitigem Einvernehmen an die zuständigen Stellen im Innenministerium weitergeleitet werden können, besteht eine Ausnahme von der Vertraulichkeit.

Mitarbeitergespräche sind verpflichtend für Vorgesetzte und Mitarbeiter. Da sie Führungsaufgabe sind, tragen alle Vorgesetzten für ihre Durchführung eine besondere Verantwortung.

## 2 Nutzen und Vorteile des Mitarbeitergesprächs

Wenn die Gesprächspartner sich auf das Gespräch vorbereiten und es als Chance für einen offenen Dialog begreifen, können sich für beide Vorteile ergeben:

- : Beide Gesprächspartner erhalten nähere Informationen über die individuelle Arbeitssituation.
- : Beide Gesprächspartner erfahren, welche Vorstellungen, Auffassungen und Einstellungen die oder der andere zu bestimmten Fragen hat.
- : Beide Gesprächspartner erhalten wechselseitige Einblicke in die jeweiligen Aufgaben und die Arbeitsweise des/der Anderen.
- : Der Vorgesetzte lernt die Bedürfnisse und Wünsche seines Mitarbeiters hinsichtlich der beruflichen Entwicklung und Qualifikationen besser kennen und kann diese im Rahmen seiner Möglichkeiten entsprechend unterstützen und fördern.
- : Die Gesprächspartner können konstruktiv Kritik üben und zur Ausgestaltung der Arbeitssituation und -beziehung Anregungen und Ideen einbringen
- : Beide Gesprächspartner können ihre Zusammenarbeit, ihren Umgang miteinander und ihr persönliches Arbeitsklima verbessern.

Zielvereinbarungen, die in Mitarbeitergesprächen abgeschlossen werden, sollen

- : dezentrale Strukturen und eigenverantwortliches Handeln fördern,
- : die Identifikation der Beteiligten mit den Aufgaben verbessern,
- : ergebnisorientiertes Arbeiten ermöglichen,
- : die Aufgabenerfüllung im Innenministerium durch klare Ziele steuern,
- : Führungskräften die Konzentration auf die Führungsaufgaben ermöglichen,
- : Führung transparenter machen,
- : Möglichkeiten schaffen, Prioritäten zu setzen und Arbeitsschwerpunkte den aktuellen Anforderungen anzupassen und
- : die Zusammenarbeit verbessern.

# 3 Die Gesprächspartner

## 3.1 Grundsätzliches

Alle Beschäftigten des Innenministeriums führen Mitarbeitergespräche.

Für den Teilbereich Zielvereinbarung gilt dies mit der Einschränkung, dass Zielvereinbarungen bis zur Ebene der Sachbearbeiter verpflichtend zu führen sind.

Mit den weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden Zielvereinbarungen bis auf weiteres auf freiwilliger Basis abgeschlossen. Wünschen die weiteren Mitarbeiter aber ein Zielvereinbarungsgespräch, so muss die Referatsleitung dieses Zielvereinbarungsgespräch im Rahmen des Mitarbeitergesprächs führen. Hier sollte die Referatsleitung auf jeden weiteren Mitarbeiter zugehen, um zu klären, ob ein solches Gespräch gewünscht wird.

In der Regel werden Mitarbeitergespräche geführt zwischen dem unmittelbaren Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter. Arbeitet ein Mitarbeiter mehreren Vorgesetzten zu, ist in der jeweiligen Organisationseinheit schriftlich festzulegen, welcher Vorgesetzte das Gespräch führt.

Die Vereinbarung von Sach- oder Arbeitszielen kann auch im Team erfolgen.

Bei Organisationsänderungen folgt die Festlegung der Gesprächspartner der jeweiligen Änderung.

Bei bilateral nicht zu lösenden Fragen und Problemen zur Kommunikation und zur Zusammenarbeit und Führung ist der nächsthöhere Vorgesetzte Ansprechpartner.

Im Einzelfall und auf besonderen Wunsch wird es grundsätzlich nicht ausgeschlossen, dass eine Vertrauensperson zum Gespräch hinzugezogen werden kann.

## 3.2 Einzelfallregelungen

In den folgenden Organisationseinheiten existieren Einzelfallregelungen dafür, welche Personen das Mitarbeitergespräch miteinander führen:

- : Referat 614  
Referatsleiter und Referent 614 sprechen jeweils nach Absprache mit den Mitarbeitern
- : Observationsgruppe Referat 623 (O-Gruppe)  
Referent (Bes. Gr. A16 als stellvertretender Referatsleiter) spricht mit O-Gruppenleitung und deren ständiger Vertretung  
Leiter der O-Gruppe und/oder dessen ständige Vertretung sprechen mit den Mitarbeitern der O-Gruppe
- : Referat 625  
Referent 625 spricht mit den Mitarbeitern der Projektgruppe Analyse und G 10-Durchführungsstelle
- : Amtsdatei/NADIS  
Leiter der Amtsdatei spricht mit Mitarbeitern der Amtsdatei NADIS
- : Büroleitung Abteilung 6  
Büroleiter spricht mit den Leitern der Registraturen und den weiteren Mitarbeitern in den Registraturen sowie mit den eigenen Mitarbeitern

- : Referat 51  
Referatsleitung spricht mit Referent
  
- : Referatsleitung bzw. Referent in Bes.Gr. A 16 als stellvertretender Referatsleiter spricht mit Sachbearbeiter (soweit dem Referenten zugeordnet)  
Der hiernach zuständige Vorgesetzte kann den Sachbearbeiter bitten, die Mitarbeitergespräche mit den Mitarbeitern zu führen, die diesem Sachbearbeiter zugeordnet sind. Unbeschadet hiervon werden die Gespräche in diesem Fall unmittelbar mit dem zuständigen Vorgesetzten geführt, wenn der jeweilige Mitarbeiter dies wünscht.
  
- : Sonstige Bereiche  
Vorzimmerberechtigte sprechen mit den Vorzimmerkräften  
Bei Beschäftigten in Schreibdienst, Teamassistenz, Registraturen entscheidet die Abteilungsleitung in Zweifelsfällen, z.B. bei Mehrfachzuordnung, wer das Gespräch führt.

## 4 Themenbereiche des Mitarbeitergesprächs

Das Mitarbeitergespräch soll einen offenen, vorurteilsfreien, partnerschaftlichen und vertrauensvollen Dialog auch über ganz persönliche Aspekte ermöglichen. Es dient der Analyse des Ist-Zustandes und der Beschreibung des Soll-Zustandes in der täglichen Zusammenarbeit.

Es soll vor allem die Chance bieten, die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zu verbessern. Es soll auch den Informationsfluss und die Transparenz in der Arbeit verbessern, Störungen in der Zusammenarbeit aufdecken und beseitigen und die persönliche Entwicklung fördern. Daher sollen im Gespräch folgende Themenbereiche angesprochen werden:

- : Zusammenarbeit und Führung,
- : Arbeitsumfeld, Aufgaben und Rahmenbedingungen der Arbeit,
- : berufliche Förderung und persönliche Entwicklung,
- : Zielvereinbarungen zu Arbeits- und persönlichen Zielen.

### 4.1 Zusammenarbeit und Führung

Ziel dieses Gesprächsteils ist es,

- : die persönliche Seite der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem zu erörtern,
- : wechselseitige Erwartungen zu klären,
- : die positiven Aspekte der Zusammenarbeit bewusst zu machen bzw. ggf. gegenseitiges Misstrauen abzubauen,
- : Missverständnisse und Konflikte in der Zusammenarbeit zu klären,
- : Vertrauen und Zusammenarbeit zu fördern.

Dabei könnte die Beantwortung folgender Fragen als Gesprächsgrundlage nützlich sein:

- : Wie arbeiten wir zusammen?
- : Wo klappt die Zusammenarbeit gut?
- : Informieren wir uns ausreichend, regelmäßig und rechtzeitig?
- : Wo und warum treten Missverständnisse bei der Zusammenarbeit auf?
- : Welches Verhalten stärkt bzw. verunsichert, freut bzw. verärgert uns?
- : Sind wir damit zufrieden, wie mit Konflikten umgegangen wird?
- : Erläutert der Vorgesetzte dem Mitarbeiter Arbeitsziele ausreichend und verständlich?
- : Zeigt er die Zusammenhänge mit übergeordneten Zielen auf?
- : Setzt sich der Mitarbeiter für seinen Verantwortungsbereich selbst klare Ziele?

- : Überträgt der Vorgesetzte dem Mitarbeiter Aufgaben zur selbständigen und eigenverantwortlichen Erledigung?
- : Wird der vereinbarte Handlungs- und Entscheidungsspielraum von dem Mitarbeiter genutzt und von dem Vorgesetzten respektiert?
- : Bezieht der Vorgesetzte den Mitarbeiter frühzeitig in die Entscheidungsfindung ein?
- : Geht er auf die Vorschläge des Mitarbeiters auch dann ein, wenn sie von seinen eigenen Vorstellungen abweichen?
- : Werden die Arbeitsergebnisse gemeinsam besprochen?
- : Wie wird Kritik und Anerkennung geäußert?
- : Werden die Ursachen von Erfolg und Misserfolg sachbezogen ermittelt und offen diskutiert?
- : Welche konkreten Ziele lassen sich daraus gemeinsam ableiten?

#### **4.2 Arbeitsumfeld, Aufgaben und Rahmenbedingungen der Arbeit**

Ziel dieses Gesprächsteils ist es,

- : das Aufgabenverständnis des Mitarbeiters und des Vorgesetzten zu erörtern und zu klären,
- : die Rahmenbedingungen, unter denen die zu erledigenden Arbeiten erfolgen zu erörtern und festzulegen,
- : die kurz- und mittelfristigen Arbeitsziele des Mitarbeiters gemeinsam zu entwickeln und zu vereinbaren und damit die zielorientierte Aufgabenwahrnehmung zu stärken und
- : Möglichkeiten zur Erhaltung bzw. Verbesserung der Leistungsfähigkeit, Berufszufriedenheit und Motivation zu besprechen.

Dem Gespräch über Aufgaben- und Arbeitsumfeld könnten folgende Fragestellungen zugrunde gelegt werden, die von beiden Gesprächsbeteiligten aus ihrer jeweiligen Sicht beantwortet werden sollen:

- : Welche Arbeitsschwerpunkte werden im Aufgabenfeld gesehen?
- : Mit welchen Arbeitsergebnissen sind die Beteiligten besonders zufrieden bzw. nicht zufrieden?
- : Welche der vereinbarten Aufgaben wurden erledigt, welche nicht oder noch nicht?
- : Wie sind die erzielten Arbeitsergebnisse insgesamt zu bewerten, aus welchen Gründen sind bestimmte Arbeiten besonders gut, andere weniger gut gelungen?
- : Welche Aufgabenschwerpunkte möchten die Beteiligten erhalten oder verändern?
- : Gibt es Aufgaben, die entfallen oder hinzukommen sollen?
- : Stimmen Aufgaben- und Verantwortungsbereich (noch) überein?

- : Werden ggfls. Möglichkeiten für organisatorische Verbesserungen durch Maßnahmen der Organisationsentwicklung gesehen?
- : Wie hat sich das Arbeits- und ggfls. Führungsverhalten des Mitarbeiters auf die Arbeitsergebnisse ausgewirkt?
- : Für welche Aufgaben kann der Mitarbeiter die unmittelbare Verantwortung übernehmen?
- : Kann der Handlungsspielraum des Mitarbeiters erweitert werden?
- : Ist das Sachgebiet/das Referat/die Gruppe/die Abteilung (Organisationseinheit) zweckentsprechend organisiert?
- : Sollte an der personellen Ausstattung etwas geändert werden und gibt es ggf. andere Alternativen?
- : Sind die notwendigen Sachmittel verfügbar?
- : Welche äußeren Umstände im Arbeitsumfeld sind hinderlich bzw. förderlich?
- : Wie sind die Aufgaben in die übergeordneten Ziele eingebettet?
- : Wie sollten die Prioritäten in der Zukunft gesetzt werden?
- : Sind die Ziele klar genug definiert?
- : An welchen Kriterien soll die Zielerreichung gemessen werden?
- : Besteht Einigkeit über die Leistungs- bzw. Qualitätsmaßstäbe?
- : Welche konkreten Ziele lassen sich daraus gemeinsam ableiten?

Sofern der Mitarbeiter zugleich auch Vorgesetzten-Funktionen wahrnimmt, sollte dies als eigenständiges Thema angesprochen werden.

#### **4.3 Berufliche Förderung und persönliche Entwicklung**

Ziel dieses Gesprächsteils ist es,

- : die Kenntnisse, Fähigkeiten sowie die Entwicklungspotenziale des Mitarbeiters deutlich zu machen,
- : berufliche Interessen und Veränderungswünsche zu klären,
- : Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen und
- : gezielte Förder- und Entwicklungsmaßnahmen für den Mitarbeiter zu entwickeln und zu vereinbaren.

Bei den Fördermaßnahmen haben insbesondere Vorrang:

- : arbeitsplatzbezogene Maßnahmen (z.B. Wahrnehmung von Vertretungen, Übertragung von Aufgaben und Verantwortung, Veränderung des Aufgabenzuschnittes),

- : befristeter Einsatz in anderen Aufgabengebieten,
- : Anregungen zum Selbstlernen,
- : Halten von Vorträgen,
- : Mitarbeit in Arbeits- und Projektgruppen,
- : Wahrnehmung von Sonderaufgaben.

Der Vorgesetzte hat in diesem Gesprächsteil den Mitarbeiter zu beraten und zu fördern. Hilfreich ist hier die gemeinsame Erörterung folgender allgemeiner Fragen:

- : Welche Stärken und Schwächen sowie Potenziale werden gesehen?
- : Welche Über- und Unterforderungen werden gesehen?
- : Welche Arbeiten haben der Befähigung und den Interessen des Mitarbeiters am meisten entsprochen, welche weniger?
- : Ist der Mitarbeiter in seinem gegenwärtigen Aufgabengebiet insgesamt richtig eingesetzt?
- : Besteht die Notwendigkeit oder der Wunsch, anders eingesetzt zu werden?
- : Welche Alternativen zur gegenwärtigen Aufgabe kämen infrage?

Zur Erörterung der Themenbereiche Fördermaßnahmen und berufliche Entwicklung sollten folgende Fragen besprochen werden:

- : Welche Aktivitäten hat der Mitarbeiter von sich aus ergriffen, um sich beruflich weiterzuentwickeln?
- : Welche Fördermaßnahmen werden hinsichtlich der Anforderungen an den Arbeitsplatz, hinsichtlich der Erreichung der vereinbarten Ziele und der verhaltensbezogenen Entwicklung des Mitarbeiters vorgeschlagen?
- : Welches Ziel hat die Fördermaßnahme?
- : Wer ergreift die Initiative (Vorgesetzter, Mitarbeiter)?
- : Bis wann soll die Maßnahme abgeschlossen sein?
- : Durch welche Fortbildungen könnten die Fähigkeiten und Kenntnisse des Mitarbeiters erweitert werden?
- : Was kann der Mitarbeiter selbst tun, um sich fortzubilden?
- : Was sind seine persönlichen Zielvorstellungen und Absichten im Hinblick auf die berufliche Entwicklung?

## 4.4 Zielvereinbarungen

### 4.4.1 Bedeutung von Zielvereinbarungen

Die Vereinbarungen zu Arbeitszielen und zu persönlichen Zielen sind als Bestandteile des Mitarbeitergespräches wichtige Voraussetzungen für ziel- und qualitätsorientiertes Verwaltungshandeln.

Die strategischen Ziele des Innenministeriums NRW werden durch Vereinbarungen zu Sach-, Arbeits- und Verfahrenszielen mit den Jahreszielen aus den konkreten Aufgaben der einzelnen Beschäftigten über alle Ebenen hinweg verknüpft. Das schafft mehr Transparenz. Vorgesetzte und Mitarbeiter werden in die Lage versetzt, sich eine detaillierte Vorstellung von den Aufgaben der Zielvereinbarungspartner zu erarbeiten. Gleichzeitig wird die Identifikation mit den Aufgaben der Behörde erleichtert und mehr eigenverantwortliches Handeln im eigenen Zuständigkeitsbereich ermöglicht. Schließlich wird so die Aufgabenerfüllung im Innenministerium durch klare Ziele gesteuert.

Arbeitsziele können aus allen Themenfeldern des Aufgabenbereiches entwickelt und gemeinsam erarbeitet werden. Die Ziele sollten möglichst zu Kernaufgaben im Zuständigkeitsbereich und damit zu Arbeitsschwerpunkten vereinbart werden. Im Mittelpunkt einer Zielvereinbarung steht die Frage nach dem „wozu?“ einer Aufgabe.

Die Anzahl der zu vereinbarenden Arbeitsziele sollte nicht mehr als 5 betragen.

Die Vereinbarung von persönlichen Zielen fördert die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und verhindert Demotivation.

Zielvereinbarungen umfassen qualitative wie quantitative Aspekte, z.B.: Macht diese oder jene Aufgabe noch einen Sinn? Wie kann eine Aufgabe besser, einfacher, schneller oder kostengünstiger erledigt werden? Mit welchen festzulegenden Qualitätsmerkmalen soll eine Dienstleistung erbracht werden? Wie sind die Prioritäten zu setzen? Welche Ressourcen sind zu veranschlagen? Welche Fortbildungsmaßnahmen werden für die persönliche Weiterentwicklung benötigt? Wie können persönliche Arbeitszeitgestaltung und dienstliche Belange bestmöglich in Einklang gebracht werden?

Ein Ziel beschreibt einen gewünschten Zustand. Im Vordergrund steht somit nicht, was getan werden muss, sondern was erreicht werden soll. Ziele sind daher nicht mit Maßnahmen oder Aktivitäten zu verwechseln. Maßnahmen oder Aktivitäten beschreiben den Weg zur Zielerreichung. Durch die Vereinbarung von Zielen legen Mitarbeiter und Vorgesetzte gemeinsam eine beide Seiten bindende Regelung fest. Sie wird schriftlich festgehalten und unterliegt im vereinbarten Rahmen der Vertraulichkeit.

Zielorientierung bedeutet nicht, dass sich Vorgesetzte ihrer Führungsverantwortung entziehen können, sobald eine Zielvereinbarung abgeschlossen ist. Vielmehr müssen sie beratend zur Verfügung stehen, mit positiven Rückmeldungen Mitarbeiter zur Eigeninitiative ermutigen sowie bei Fehlern steuernd eingreifen. Aufgabe des Vorgesetzten ist es zudem, dem Mitarbeiter den Sinn und Zweck seiner Zielvorstellungen zu erklären. Dazu zählt insbesondere, den Zusammenhang zu den übergeordneten Zielen zu verdeutlichen sowie Prioritäten in den Zielvorstellungen erkennen zu lassen.

Besonders gefordert sind die Führungskräfte, wenn es um die Auflösung von Zielkonflikten geht. Diese können immer wieder auftreten. Spätestens auf der Bearbeitungsebene müssen sie jedoch durch generelle oder den Einzelfall betreffende Abwägungen- und/oder Prioritätensetzungen aufgelöst sein.

#### 4.4.2 Entwicklung und Formulierung von Zielen

Die Entwicklung, die Definition und die Vereinbarung von Zielen schafft eine verlässliche Arbeitsgrundlage zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Bei der Vereinbarung von Zielen sind einige Grundregeln zu beachten.

Ziele müssen

- : genau definiert und messbar sein (z.B. nach Menge, Qualität, Aufwand /Kosten, Zeiträumen/Fristen);
- : umsetzbar sein in konkretes Handeln;
- : überschaubar, also zeitlich und inhaltlich begrenzt sein;
- : realistisch sein, d.h. herausfordernd aber binnen eines Jahres erreichbar sein;
- : aus übergeordneten strategischen Zielen ableitbar, jedenfalls mit ihnen vereinbar sein;
- : Handlungsspielräume lassen;
- : ohne Widerspruch zu anderen Zielen sein;
- : annehmbar sein, also auf die individuellen Möglichkeiten und Fähigkeiten bezogen (dabei sind auch Freistellungen, die Leitung von übergreifenden Arbeitsgruppen, besondere persönliche Belange oder der Grad einer Schwerbehinderung zu berücksichtigen).

Ein Merkwort aus dem Englischen verlangt, dass die Ziele **SMART** formuliert sind:

- : **Specific** = für sich allein erreichbar
- : **Measurable** = messbar
- : **Acceptable** = annehmbar
- : **Realistic** = realistisch im Sinne von praktikabel
- : **Timely** = in Jahresfrist erreichbar

Für die Messbarkeit der Ziele sind konkrete Indikatoren zu bestimmen: Fristen, Zeiträume, Menge, Qualitätsmerkmale, Aufwand, Kosten usw.

Zu einem späteren Zeitpunkt, spätestens im nächsten Mitarbeitergespräch, wird erörtert, ob und zu welchem Grad die Ziele erreicht wurden. Deshalb ist auch zu überlegen, wie der Grad der Zielerreichung bestimmt werden kann, wenn das vereinbarte Ziel nicht vollständig erreicht wird. Hierfür sollen Indikatoren festgelegt werden.

Ziele zu formulieren, kann – gerade bei erstmaligen Vereinbarungen – einen längeren Klärungsprozess erfordern. Die hierfür investierte Zeit lohnt sich jedoch, da mit Hilfe von klareren Zielabsprachen ein für alle Seiten effektiveres Arbeiten möglich sein wird.

# 5 Voraussetzungen für das Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergespräch

## 5.1 Gesprächsführung

Das Gespräch muss in einem offenen und ehrlichen Dialog geführt werden.

Das Mitarbeitergespräch mit dem Baustein Zielvereinbarung lebt von der Gegenseitigkeit. Während der Vorgesetzte die Verantwortung für die Durchführung des Mitarbeitergespräches trägt, liegt die Verantwortung für das Gesprächsergebnis bei beiden Gesprächsbeteiligten.

Das Mitarbeitergespräch ist daher ein sehr persönlicher Dialog. Er fordert von beiden Gesprächspartnern ein hohes Maß an Offenheit, Ehrlichkeit und Bereitschaft, sich auf die Sichtweise der bzw. des anderen einzulassen.

Dies bedeutet für Ihr Gespräch:

- : Nehmen Sie Ihren Gesprächspartner ernst.
- : Hören Sie Ihrem Gesprächspartner zu.
- : Steuern Sie das Gespräch durch Fragen.
- : Gehen Sie nicht mit vorgefassten Meinungen in das Gespräch.
- : Beschreiben Sie Sachverhalte, statt sie zu werten.
- : Finden Sie ein gemeinsames Gesprächsergebnis.

Das für ein solches Gespräch notwendige Vertrauen kann nur aufgebaut werden, wenn beide Beteiligten im gemeinsamen Gespräch die wichtigsten Grundregeln der Gesprächsführung kennen und anwenden:

- : Denken Sie daran, dass der Einstieg in das Gespräch das Klima prägt.
- : Halten Sie ihre Sichtweisen nicht für die einzig objektive und richtige Art, Ereignisse, Sachverhalte oder Menschen zu sehen.
- : Im Mittelpunkt des Gespräches stehen die Leistungen, das Arbeits- und das persönliche Verhalten ihres Gesprächspartners sowie die Rahmenbedingungen unter denen die gemeinsame Arbeit stattfindet.
- : Wenn Sie Kritik üben, kritisieren Sie die Leistung, nicht die Person.
- : Formulieren Sie Kritik nicht als Vorwurf, sondern als Frage oder als Ihre persönliche Sichtweise.
- : Wenn die Situation emotional zu sehr belastet ist, sollten Sie das Gespräch vertagen. Das erneute Gespräch sollte jedoch sofort für einen späteren Zeitpunkt festgelegt werden.
- : Bleiben die Gesprächsversuche erfolglos, kann in außergewöhnlichen Konfliktsituationen eine dritte – unbeteiligte – Person (z.B. Mitglied des Personalrates) hinzugezogen werden. Beide Beteiligten müssen jedoch mit der Hinzuziehung der weiteren Person einverstanden sein und diese auch gemeinsam auswählen. Die dritte Person ist zur Verschwiegenheit verpflichtet.

## 5.2 Vor- und Nachbereitung des Mitarbeitergesprächs

Ein erfolgreiches Gespräch setzt eine sorgfältige Vor- und Nachbereitung durch beide Gesprächsbeteiligten voraus.

### **5.2.1 Zeitliche Ablaufplanung**

Die Verantwortung für die angemessene Ablaufplanung des Gesprächs liegt bei dem Vorgesetzten, von dem auch die Initiative ausgehen muss.

- : Vereinbaren Sie als Vorgesetzter mit ihrem Mitarbeiter rechtzeitig – d.h. mindestens zwei Wochen vorher – den geplanten Gesprächstermin.
- : Terminieren Sie alle Mitarbeitergespräche, die Sie in Ihrem Bereich zu führen haben, innerhalb eines überschaubaren Zeitraums.
- : Sehen Sie für das Gespräch ausreichend Zeit vor (ca. 1 – 2 Stunden).
- : Sorgen Sie dafür, dass Sie das Gespräch an einem Ort führen können, an dem Sie von Dritten nicht gestört werden.
- : Führen Sie das Gespräch nicht unter Zeitdruck, verzichten Sie aber auch nicht auf eine klare Zeitgrenze.
- : Wenn Sie Themen, die Ihnen wichtig sind, nicht mehr ansprechen können, vereinbaren Sie eine Fortsetzung des Gesprächs möglichst innerhalb der nächsten zwei Wochen.

### **5.2.2 Inhalte planen**

Die Verantwortung für die inhaltliche Vorbereitung des Gesprächs liegt bei beiden Beteiligten.

Überlegen Sie als Vorgesetzter insbesondere,

- : welche konkreten Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche der Mitarbeiter hat und ob es eine Aufgabenentwicklung oder -veränderung gegeben hat oder geben wird;
- : wie Sie mittelfristige Ziele klar und nachvollziehbar benennen können;
- : wie Sie Ihren Mitarbeiter beim Erreichen dieser Ziele beteiligen können;
- : welche individuellen Qualifikationen und Entwicklungspotenziale Sie bei dem Mitarbeiter sehen.

Überlegen Sie als Mitarbeiter insbesondere,

- : an welchen Stellen ihr Arbeitsplatz mit Schwierigkeiten und Schwachstellen behaftet ist (Organisation, Rahmenbedingungen, Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten und/oder mit Dritten);
- : was verändert werden müsste, damit Ihre Arbeit für Sie persönlich zufriedenstellender werden könnte bzw. zufriedenstellend bleibt;

: ob Sie eine Förderung benötigen oder ob andere Maßnahmen getroffen werden müssen, damit Sie die Qualität Ihrer Leistungen verbessern oder halten können;

: welche beruflichen Zielvorstellungen oder Veränderungswünsche Sie haben.

Sollten Sie bereits ein gemeinsames Mitarbeiter-/Zielvereinbarungsgespräch geführt haben, sind folgende Fragen in das Gespräch einzubeziehen:

: Welche der vereinbarten Arbeitsziele haben Sie erreicht bzw. nicht erreicht?

: Welche Aufgaben haben Sie abgeschlossen bzw. nicht abgeschlossen ?

: Welche Gründe haben Ihres Erachtens die Erreichung der Ziele und die Erfüllung der Aufgaben gefördert oder behindert?

: Wie sah Ihre Zusammenarbeit im letzten Jahr aus?

: Welche Personalentwicklungsziele haben Sie vereinbart, welche wurden erreicht?

: Welche sonstigen Vereinbarungen haben Sie getroffen und wie haben Sie diese umgesetzt?

Versuchen Sie darüber hinaus alle Themen anzusprechen, die Ihnen wichtig sind und die Ihre Motivation, Ihre Arbeitszufriedenheit, aber auch Ihre Arbeitsfähigkeit im Alltag nachhaltig einschränken oder fördern. Hierzu gehören ausdrücklich auch

: (arbeitsbedingte) gesundheitliche Belastungen,

: Belastungen durch Überforderung oder Unterforderung,

: Belastungen durch verhaltensbedingte oder andere Konflikte mit einzelnen Personen aus Ihrem Arbeitsumfeld und/oder

: arbeitsorganisatorische Belastungen, die für Sie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschweren.

Respektieren Sie bei diesen sehr sensiblen Themen in besonderer Weise die Privatsphäre Ihres Gesprächspartners.

### **5.2.3 Zusammenfassung**

Bereiten Sie sich auf alle Bestandteile des Mitarbeitergespräches gründlich vor.

Klären Sie dazu vor Beginn des Gesprächs gemeinsam, welche Themen Sie schwerpunktmäßig ansprechen wollen. Anregungen finden Sie in der anliegenden Stichwortliste (Anlage 1).

Formulieren Sie Ihre ganz persönlichen Fragen und Ziele. Lenken Sie Ihre Blickrichtung in die Zukunft. Nutzen Sie die bestehenden Gestaltungsmöglichkeiten und vertrauen Sie bei Problemen auf das gemeinsame Finden von Lösungen.

### **5.2.4 Ziele und Ergebnisse festhalten**

Sinn der schriftlichen Zielvereinbarung ist es, für beide Beteiligten einen verbindlichen Handlungsrahmen für das kommende Jahr zu formulieren. Dieser gibt Ihnen Sicherheit und Orientierung im alltäglichen Handeln. Einigen Sie sich gemeinsam auf die Punkte, die Sie mit einer Zielvereinbarung für das kommende Jahr abschließen wollen.

Halten Sie die Vereinbarungen in einem schriftlichen Ergebnisvermerk fest, der von beiden Gesprächspartnern unterzeichnet wird. Er muss mindestens die Vereinbarung zu den Sachzielen enthalten. Der anliegende Muster-Gesprächsbogen für Zielvereinbarungen (Anlage 2), soll hier als Anregung dienen. Jeder Gesprächspartner erhält eine Ausfertigung der Zielvereinbarungen. Sie sind von den Gesprächspartnern vertraulich zu behandeln.

Wenn beide Gesprächspartner einverstanden sind, können Wünsche nach konkreten Veränderungen des Arbeitsumfeldes oder zur Personalentwicklung (z.B. Fortbildungsbedarf) an zuständige Dritte weitergegeben werden. Dies ist entsprechend in der Zielvereinbarung zu vermerken.

Unterscheiden Sie daher zwischen

- : Zielvereinbarungen, die zwischen Ihnen und Ihrem Gesprächspartner vertraulich bleiben sollen und
- : Zielvereinbarungen, von denen Sie beide der Auffassung sind, sie an dritte Stellen weitergeben zu wollen oder zu müssen.

Sollten Sie die abgeschlossenen Zielvereinbarungen als Datei abspeichern wollen, achten Sie auf Lese- und Zugriffsschutz und eine sichere Aufbewahrung.

Nach Abschluss des Mitarbeiter-/Zielvereinbarungsgespräches füllen Sie bitte gemeinsam mit Ihrem Gesprächspartner den Rückmeldebogen (Anlage 3) aus und senden Sie ihn an Ihre Abteilungsleitung bzw. an den Staatssekretär (wenn Sie in Stabsstellen arbeiten).

### **5.3 Was geschieht bei einem Arbeitsplatz- /Vorgesetztenwechsel?**

Findet während des Zeitraums bis zum nächsten Mitarbeiter-/Zielvereinbarungsgespräch ein Vorgesetztenwechsel statt, so gelten die getroffenen Zielvereinbarungen zum Thema Zusammenarbeit nicht mehr und werden gegenstandslos.

Die Vereinbarungen zu den Sach- und Arbeitszielen behalten nur dann ihre Gültigkeit, wenn beide Gesprächspartner dies neu vereinbaren.

Bei einem Wechsel des Mitarbeiters aus dem Zuständigkeitsbereich des Vorgesetzten ist die Zielvereinbarung für den wechselnden Mitarbeiter gegenstandslos.

# Anlage 1 - Stichwortliste

(Eine Hilfestellung zur Vorbereitung des Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergesprächs)

<p><b>Rückschau</b></p> <p><b>Arbeitsinhalte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>: Was ist erreicht worden?</li><li>: Was ist noch nicht erledigt?</li><li>: Was ist besonders gut, was ist weniger gut gelungen?</li></ul> <p><b>Arbeitsumfeld:</b></p> <p>Was hat die Arbeitsergebnisse gefördert was hat die Arbeit eher behindert, z.B. hinsichtlich</p> <ul style="list-style-type: none"><li>: Arbeitsabläufen</li><li>: Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten</li><li>: Ausstattung des Arbeitsplatzes</li></ul>	<p><b>Meine Stichworte</b></p>
<p><b>Analyse</b></p> <p><b>Arbeitsinhalte - Wie können gleiche Arbeiten noch besser gelöst werden?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>: Welche Hilfen werden benötigt?</li><li>: Welche neuen Aufgaben stehen an?</li><li>: Welche Aufgaben können wegfallen bzw. kann die Intensität der Aufgabenerfüllung reduziert werden?</li></ul> <p><b>Arbeitsumfeld</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>: Wie können die Arbeitsabläufe verbessert werden?</li><li>: Welche Tätigkeiten können und möchten Sie selbständiger als bisher erledigen?</li></ul>	<p><b>Meine Stichworte</b></p>
<p><b>Ziele für das kommende Jahr</b></p>	<p><b>Meine Ziele</b></p>

# Anlage 2 - Muster-Gesprächsbogen für Zielvereinbarungen

Abteilung/Gruppe/Referat \_\_\_\_\_

Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergespräch am \_\_\_\_\_

Name der/des Vorgesetzten \_\_\_\_\_

Name der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters \_\_\_\_\_

## **Zielvereinbarungen**

- 1. Zielvereinbarungen des vergangenen Jahres**  
(oder - beim 1. Mal – die Arbeit im vergangenen Jahr)

- 2. Analyse der Arbeitsergebnisse**

- 3. Zielvereinbarungen für das kommende Jahr**

**Ziele**

## Maßnahmen

<b>Ziele</b>	<b>Was wird gemacht?</b>	<b>Wer macht was?</b>	<b>Bis wann?</b>
<b>Ziel 1</b>			
<b>Ziel 2</b>			
<b>Ziel 3</b>			
<b>Ziel 4</b>			

# Anlage 3 - Rückmeldebogen zur Durchführung des Mitarbeitergespräches

**Name der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters:**

---

**Abteilung/Referat:**

---

**Name der/des Vorgesetzten:**

---

**Datum:**

---

Das Mitarbeitergespräch für das Jahr \_\_\_\_\_ wurde am \_\_\_\_\_ durchgeführt.

**Unterschrift  
der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters**

**Unterschrift der/des Vorgesetzten**

---

---

**Hinweise:**

- : Der Rückmeldebogen ersetzt nicht die Dokumentation der geschlossenen Vereinbarungen.
- : Der unterschriebene Bogen ist den Abteilungsleitungen und für die abteilungsunabhängigen Organisationseinheiten dem Staatssekretär zuzuleiten.

# Anlage 4 - Anregungen zu Motivation und Förderung

- Ergebnis der Arbeitsgruppen innerhalb der Seminare der Jahre 2001/2002 zum Thema "Mitarbeitergespräche im Innenministerium" -

## Wodurch fühle ich mich motiviert?

- : Feedback
- : Lob
- : Umgebung der Behörde
- : Öffentliches Eintreten für Bedienstete
- : Gutes Image meiner Behörde
- : Unterbinden von Mobbing
- : Kollegiale Zusammenarbeit
- : (Zimmer)-Ausstattung
- : "Schöne" Fortbildungen
- : Eigene Präsenz in selbst vorbereiteter Veranstaltung
- : Präsentation der eigenen Arbeit auch nach außen hin
- : Einbindung in Entscheidungsfindung
- : Einbeziehung in Informationsfluss Zielvereinbarungen
- : Freiräume
- : Unterstützung (bei Bedarf)
- : Persönliche Wertschätzung
- : Unterstützung bei persönlicher Karriereplanung
- : Dienstliche Außenveranstaltung
- : Ansprache auf persönliche Probleme
- : Arbeitsmaterial, Arbeitsklima, Vertrauen
- : Anerkennung
- : Verantwortung
- : Konstruktive Kritik
- : Sinnvolle Arbeit
- : Selbständigkeit
- : Beförderung
- : Freundlichkeit

## Wodurch fühle ich mich gefördert?

- : Anerkennung
- : Leistungsstufen, Leistungsprämien
- : Fortbildung und Qualifizierung
- : Angemessene Ausstattung des Arbeitsplatzes
- : Ideenmanagement
- : Rotation (freiwillig?)
- : Kompetenzübertragung/Eigenverantwortung
- : Konstruktive Kritik
- : Austausch mit anderen Bereichen
- : Zielvereinbarungen/Mitarbeitergespräche
- : Teilnahme an/Wahrnehmung von Besprechungen, Dienstreisen
- : Wahrnehmung von Rücksprachen
- : Information/Transparenz
- : Einbeziehung in Entscheidungsprozesse
- : Qualitative Anreicherung des Arbeitsplatzes
- : Gute Beurteilung
- : Seminare in Absprache
- : Betreuung mit Sonderaufgaben
- : Tutor
- : Projektbetreuung
- : Umsetzung in höherwertige Position
- : Delegation von Verantwortung
- : Beförderung

# Anlage 5 - Beispiele für Zielvereinbarungen

- weitere Beispiele finden Sie im Intranet-

## **1 Zielvereinbarung über mehrere Ebenen**

### **1.1 Beispiel Personal 1**

Strategische Ziele des Hauses:

- : Weiterentwicklung der Koordinierung und Steuerung des nachgeordneten Bereiches
- : Verlagerung von Aufgaben an den nachgeordneten Bereich (Teilziel)

Strategisches Ziel der Abteilung "XY":

- : Verlagerung der Personalverantwortung in den nachgeordneten Bereich

#### **Zielvereinbarung zwischen Min/StS/AL**

Bis Ende .... sind bis Besoldungs-/ Vergütungsgruppe "xy einheitliche Auswahl- und Beförderungskriterien für das Haus und den nachgeordneten Bereich eingeführt "

#### **Zielvereinbarung zwischen AL/Refl.**

Bis Ende .... sind bis Besoldungs-/ Vergütungsgruppe "xy einheitliche Auswahl- und Beförderungskriterien für das Haus und den nachgeordneten Bereich eingeführt.

Das Ziel wurde aus ZV Min/StS/AL übernommen und nachfolgend ergänzt um konkrete Teilziele ergänzt:

- : Der rechtliche Rahmen ist abgeklärt.
- : Die Abstimmung mit den nachgeordneten Behörden ist erfolgt.
- : Zwischen den Behörden ist die Vergleichbarkeit der Leistungseinschätzungen gegeben.

#### **Zielvereinbarung zwischen Refl/ Ref. bzw. Sb**

Bis zum ..... liegen die Daten vor zu:

- : der Personalverteilung auf die nachgeordneten Behörden und Einrichtungen,
- : den Zuständigkeiten,
- : den erforderlichen Abstimmungen mit anderen Organisationseinheiten,
- : den Wünschen und Anregungen der betroffenen Behörden und Einrichtungen,
- : den Vereinbarungen mit Dritten.

### **1.2 Beispiel Personal 2**

Strategische Ziele des Hauses:

- : Weiterentwicklung der Koordinierung und Steuerung des nachgeordneten Bereiches
- : Verlagerung von Aufgaben an den nachgeordneten Bereich (Teilziel)

Strategisches Ziel der Abteilung "XY":

- : Verlagerung der Personalverantwortung in den nachgeordneten Bereich

### **Zielvereinbarung zwischen Min/StS/AL**

Die Zuständigkeitsregelungen für die Bearbeitung von Personalangelegenheiten sind in Abstimmung mit dem nachgeordneten Bereich eindeutig und verständlich entsprechend geändert worden.

### **Zielvereinbarung zwischen AL/Refl.**

Die Stellungnahmen der nachgeordneten Behörden sind eingeholt und - soweit rechtlich und politisch möglich - berücksichtigt worden (hier Termine mit Ref./SB abstimmen).

Bis Ende ..... liegen Kriterien vor, in welchen Einzelfällen die Zuständigkeit für Personalangelegenheiten des nachgeordneten Bereiches im IM verbleibt.

Die Entwürfe sind auf ihre Stimmigkeit geprüft.

### **Zielvereinbarung zwischen Refl/ Ref. bzw. Sb**

Bis zum .....liegen die Entwürfe zu den neuen Zuständigkeitsregelungen, die die erhobenen Daten berücksichtigen, der Referatsleitung vor.

## **2 Zielvereinbarung auf einer Ebene**

### **2.1 Beispiel Frauen im Innenministerium**

Strategisches Ziel:

: Verbesserung der Kundenorientierung

Kundinnen:

: Frauen im IM

#### **Ziel**

Der Fortbildungs- und Weiterqualifizierungsstand der Frauen ist verbessert

Teilziele bis.....

- : Die Frauen aller Besoldungs-, Vergütungs- und Lohngruppen bzw. aller Laufbahnen sind über ihre aktuellen Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten informiert. Ihre Teilnahmequote an den verschiedenen Fortbildungsveranstaltungen hat mindestens die Frauenquote an der jeweiligen Gesamtbelegschaft in der vergleichbaren Laufbahn erreicht
- : Es ist ein Leitfaden zu den Angeboten erstellt.
- : Es haben Informationsveranstaltungen mit .....Teilnehmerinnen stattgefunden.

#### **Überprüfung**

Die Zahl der gezielten Anmeldungen von Frauen zu Fort- bzw. Weiterbildungsveranstaltungen ist im Jahr 2001 gegenüber dem Vorjahr gestiegen.

## **2.2 Beispiel Schreibdienst**

Strategisches Ziel:

: Verbesserung der Kundenorientierung

Kunden:

: Sachbearbeiter/innen der Abteilung .....

### **Ziel**

Das erstellte Schreibgut entspricht den Erwartungen der Kunden in Bezug auf

- : Fehlerfreiheit
- : Gründlichkeit (Überprüfung von Formulierungen)
- : Schnellig- und Termingerechtigkeit
- : Berechenbarkeit für die Sachbearbeitung

### **Überprüfung**

- : Terminliste
- : Wunschliste
- : Rückmeldungen der Sachbearbeiter/innen

## **2.3 Beispiel Druckerei**

Strategisches Ziel:

: Verbesserung der Kundenorientierung

Kunden:

: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Innenministeriums.

### **Ziel**

Bis ..... sind die Druckprodukte entsprechend ihrem jeweiligen Umfang (bei Arbeitsbeginn am Druckauftrag) in maximal 4 Wochen erstellt.

Dabei gilt:

- : bei einer Seitenzahl bis..... und einer Auflagenzahl bis.....in 4 Wochen
- : bei einer Seitenzahl bis..... und einer Auflagenzahl bis.....in 3 Wochen
- : bei einer Seitenzahl bis..... und einer Auflagenzahl bis.....in 1-2 Wochen

Druckvorlagen sind verbessert. Die Kunden kennen den Zusatzaufwand für Sonderwünsche und den Zeitbedarf für eine bedarfsorientierte Terminabstimmung.

Erforderliche Ressourcen (Zeit, Kosten, Personal):

- : Für die Vorbereitung und Durchführung von Beratungsterminen ca. .... Stunden im 1/4 Jahr
- : Für das Erstellen und Pflegen eines Informationsangebotes ca. .... Stunden im Jahr
- : Für die Unterweisung der Mitarbeiter/innen ca. .... Stunden im Jahr

Rahmenbedingung:

- : jetzige techn. Ausstattung
- : Personalbestand grundsätzlich unverändert
- : stärkere Einbindung der anderen Mitarbeiter/innen in die Beratung der Kunden

## **2.4 Beispiel Stiftungen**

Strategisches Ziel:

- : Verbesserung der Kundenorientierung

Kunden:

- : Potenzielle Stiftungsgründer

### **Zielvereinbarung**

In NRW kennen potenzielle Stifter das Genehmigungsverfahren zur Stiftungsgründung und bereits in NRW bestehende Stiftungen.

Genehmigungsverfahren sind um .....Monate verkürzt.

Erforderliche Ressourcen (Zeit, Kosten, Personal):

- : Personal aus Referat (1RL, 1 SB)
- : Unterstützung durch den Bundesverband D.St.
- : fachliche Unterstützung durch die Bezirksregierungen

erforderliche Rahmenbedingungen:

- : Gesetzliche Vorgaben
- : innerbehördliche Organisation (z.B. Einbindung i. d. übrigen Aufgaben des Referates)
- : technische Ausstattung (IT)

Messgröße/Indikatoren:

- : Zahl der Stiftungsgründungen und Volumen des Stiftungskapitals in Veränderung zum Vorjahr
- : Zahl der vollständig eingereichten Anträge
- : durchschnittliche Dauer der Verfahren

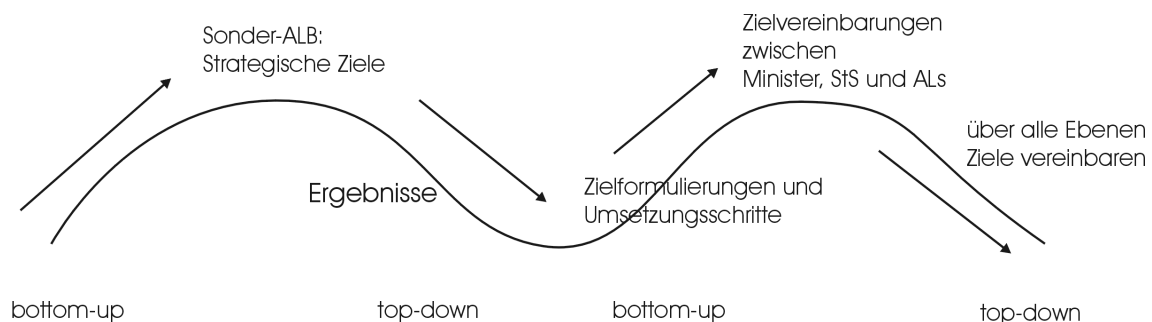
# Anlage 6 - Zeitplan für das Mitarbeiter-/Zielvereinbarungsgespräch

Der regelmässige Ablauf für das Mitarbeitergespräch inkl. Zielvereinbarungen richtet sich nach folgendem Zeitraster:

- : September/Oktober : (neue) Strategische Ziele vorschlagen
- : Oktober/November: Strategische Ziele in Sonder-ALB beschließen
- : November/Dezember: daraus folgende Ziele und Umsetzungsschritte in den Abteilungen erarbeiten (konkrete Formulierungen der Zielvereinbarungen zwischen Minister, Staatssekretär und Abteilungsleitungen)
- : Dezember/Januar: Zielvereinbarungen zwischen Minister, Staatssekretär und Abteilungsleitungen schließen, einschließlich Jahresbilanz der Zielerreichung aus dem Vorjahr vorlegen
- : Januar/März: über alle Ebenen Ziele vereinbaren
- : Ab März: Umsetzungen der Zielvereinbarungen planen und steuern
- : Ab März: Zielerreichung steuern
- : September/Oktober: Zwischenbilanz der Zielvereinbarung vorlegen

Der Zeitplan gilt entsprechend auch für das Mitarbeitergespräch.

Der Start des Zielvereinbarungsverfahrens verläuft daher in zwei Wellen.



# Hinweis

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt.

Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

# Impressum

## **Herausgeber**

Innenministerium  
des Landes Nordrhein-Westfalen  
- Referat Öffentlichkeitsarbeit -  
Haroldstraße 5

40213 Düsseldorf

Telefon: 0211/871 - 01  
Telefax: 0211/871 - 3355  
poststelle@im.nrw.de  
www.im.nrw.de

Nachdruck, auch auszugsweise,  
nur mit Genehmigung des Herausgebers.