

**Andreas Stefanik**

**Zielvereinbarungen im Rahmen des Neuen  
Steuerungsmodells am Beispiel des  
Landratsamtes Calw**

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1999 Diplom.de  
ISBN: 9783832419288

**Andreas Stefanik**

# **Zielvereinbarungen im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells am Beispiel des Landratsamtes Calw**

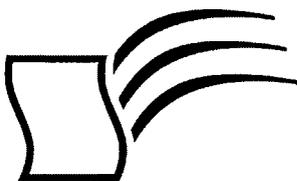


---

Andreas Stefanik

# **Zielvereinbarungen im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells am Beispiel des Landratsamtes Calw**

**Diplomarbeit  
an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Kehl  
Prüfer Prpf. Dr. Gernot Joerger  
April 1999 Abgabe**



***Diplomarbeiten Agentur***  
**Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey**  
**Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke**  
**und Guido Meyer GbR**

**Hermannstal 119 k**  
**22119 Hamburg**

**agentur@diplom.de**  
**www.diplom.de**

ID 1928

Stefanik, Andreas: Zielvereinbarungen im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells am Beispiel des Landratsamtes Calw / Andreas Stefanik - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1999

Zugl.: Kehl, Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Diplom, 1999

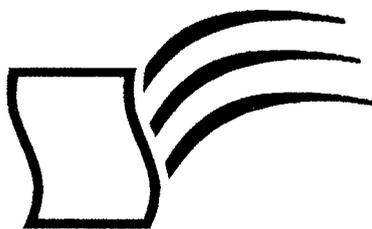
---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR  
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg  
Printed in Germany



**Diplomarbeiten Agentur**

## **Wissensquellen gewinnbringend nutzen**

**Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität** zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

**Wettbewerbsvorteile verschaffen** – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

**<http://www.diplom.de>** bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

**Individueller Service** – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

### **Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur***

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —  
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————  
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————  
Fax: 040 / 655 99 222 —————

[agentur@diplom.de](mailto:agentur@diplom.de) —————  
[www.diplom.de](http://www.diplom.de) —————

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>V</b>
<b>Begriffserläuterungen</b>	<b>VI</b>
<b>Anlagenverzeichnis</b>	<b>VII</b>
<b>Vorwort</b>	<b>VIII</b>
<b><i>1. Einleitung</i></b>	<b><i>1</i></b>
<b><i>2. Theoretische Grundlagen für Zielvereinbarungen</i></b>	<b><i>3</i></b>
<b>2.1 Historische Entwicklung von Zielvereinbarungen:         Management by Objectives (MbO)</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Was sind Zielvereinbarungen (ZV)?</b>	<b>4</b>
2.2.1 Definition	4
2.2.2 Die verschiedenen Intentionen von ZV	5
2.2.3 Unterschied zu MbO, Kontraktmanagement und Zielvorgaben	6
<b>2.3 Was sind Ziele?</b>	<b>8</b>
2.3.1 Definition Ziel	8
2.3.2 Was sollte man nicht mit „Zielen“ verwechseln?	8
2.3.3 Systematisierung von Zielen	10
2.3.3.1 Zieldimensionen	10
2.3.3.2 Zielbeziehungen	12
2.3.3.3 Art von Zielen	12
2.3.3.4 Die vier Zielfelder der öffentlichen Verwaltung	12
2.3.4 Warum sind Ziele in der öffentlichen Verwaltung wichtig?	13
2.3.5 Die Zielpyramide	14
2.3.6 Wo liegen die Schwierigkeiten bei der Definition von Zielen?	15
2.3.7 Checkliste für Ziele: Die wichtigsten Grundsätze	15

<b>2.4</b>	<b>Der Ablauf eines Zielvereinbarungsjahres</b>	<b>17</b>
2.4.1	Am Anfang des Jahres: Der Zielfindungsprozeß	17
2.4.1.1	Verfahrensweisen	17
2.4.1.2	Die Rolle des „Produktes“	18
2.4.1.3	Das ZVG im Rahmen des MAG	19
2.4.1.4	Mögliche Bestandteile von Zielvereinbarungen	20
2.4.1.5	Mögliche Widerstände gegen Zielvereinbarungen	20
2.4.1.6	Checkliste für eine Zielvereinbarung	21
2.4.2	Während des Jahres: Das Arbeiten mit den Zielen	22
2.4.2.1	Nachverhandlungen ermöglichen?	22
2.4.2.2	Beschreibung des „Arbeitsalltages“	22
2.4.3	Am Ende des Jahres: Die Zielerreichung überprüfen	23
2.4.3.1	Beurteilungsproblematik der Zielerreichung	23
2.4.3.2	Belohnungen oder Sanktionen notwendig?	24
2.4.3.3	Aufbewahrung der Unterlagen	25
<b>2.5</b>	<b>Positionierung von Zielvereinbarungen:</b>	<b>26</b>
	<b>Abgrenzungsaspekte im Bereich ...</b>	
2.5.1	... der Kommunikation: Gibt es einen Unterschied zwischen Zielvereinbarungsgespräch (ZVG) und Mitarbeitergespräch (MAG)?	26
2.5.2	... des Rechts: Rechtliche Form von Zielvereinbarungen	27
2.5.3	... der Wirtschaftlichkeit: Kann eine Kosten-Nutzen-Analyse (KNA) über ZV gemacht werden?	28
2.5.4	... im Bereich der Organisationsform: Unterschiede zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung	29
<b>2.6</b>	<b>Vor- und Nachteile des Führens mit Zielvereinbarungen</b>	<b>30</b>
<b>3.</b>	<b><i>Zielvereinbarungen im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells</i></b>	<b>32</b>
<b>3.1</b>	<b>Warum Zielvereinbarungen „im Rahmen des NSM“?</b>	<b>32</b>
<b>3.2</b>	<b>Situationsanalyse: Die Grundprobleme der öffentlichen Verwaltung</b>	<b>33</b>
<b>3.3</b>	<b>Die Elemente des Neuen Steuerungsmodells</b>	<b>36</b>
3.3.1	Die “methodenorientierte“ Darstellung	37

3.3.2 Die "prozeßorientierte" Darstellung	38
<b>4. Der Zielvereinbarungsprozeß im LRA Calw</b>	<b>42</b>
4.1 Struktur und Situation des Landratsamtes Calw	42
4.2 Stand der Einführung	43
4.2.1. Elemente des Neuen Steuerungsmodells	43
4.2.2. Zielvereinbarungen	44
4.3 Wie läuft der Vereinbarungsprozeß ab?	46
4.4 Welche positiven Effekte haben die Zielvereinbarungen?	46
4.5 Welche negativen Effekte haben die Zielvereinbarungen?	47
4.6 Analyse der Qualität der Ziele	47
4.7 Die Überprüfung der Zielerreichung	50
4.8 Welche Belohnungen und Sanktionen sind vorgesehen?	50
4.9 Resümee	51
<b>5. Perspektiven für das LRA Calw</b>	<b>52</b>
5.1 Welche Elemente des NSM müssen noch umgesetzt werden?	52
5.2 Wie kann der Zielvereinbarungsprozeß weiter verbessert werden?	53
5.2.1 Gute Beispiele von ausländischen Städten	53
5.2.2 Gute Beispiele aus der Privatwirtschaft	55
5.3 Konkrete Vorschläge für das Landratsamt Calw	57
<b>6. Schlußwort</b>	<b>62</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>X</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>XII</b>
<b>Anhang: Anlagen 1 - 19</b>	<b>XVI</b>
<b>Erklärung</b>	<b>XVII</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1:	Was nicht mit Zielen verwechselt werden sollte	8
Abb. 2:	Die Zielpyramide	14
Abb. 3:	Checkliste für eine Zielvereinbarung	21
Abb. 4:	„Das Haus der Zielvereinbarungen“	32
Abb. 5:	Modernisierungs- und Leistungslücke	33
Abb. 6:	Ressourcen- und Managementlücke	34
Abb. 7:	Ziele eines Fachamtes	38
Abb. 8:	Die „prozessorientierte“ Darstellung des Neuen Steuerungsmodells	39
Abb. 9:	Auszug aus der Haushaltssatzung 1999 des Landkreises Calw	42
Abb. 10:	Durchgeführte Maßnahmen im Rahmen des Qualitätsmanagements	43
Abb. 11:	Geplante Maßnahmen im Rahmen des Qualitätsmanagements	44
Abb. 12:	Vorschlag für ein umfassendes Personalbeurteilungskonzept	59
Abb. 13:	Zielpyramide für das Landratsamt Calw	60

## **Abkürzungsverzeichnis**

KNA	Kosten-Nutzen-Analyse
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß
MAG	Mitarbeitergespräch
MbO	Management by Objectives
NSM	Neues Steuerungsmodell
öBWL	öffentliche Betriebswirtschaftslehre
ZV	Zielvereinbarungen
ZVG	Zielvereinbarungsgespräch

## **Begriffserläuterungen**

Commitment	subjektive Gebundenheit an die Zielerreichung Selbstbindung, Akzeptanz, Identifikation: Commitment ist ein wesentlicher Bewußtseinsschritt über die Vereinbarung hinaus. Commitment sagt: „Ich tue es!“, egal was kommt.
Corporate Identity	Die Identität der Körperschaft, vergleichbar mit einem Leitbild und Unternehmensethik
Customer Focus	(engl.: Kundenorientierung): Die Leistungen der Verwaltung sollen sich an den Bedürfnissen der Kunden orientieren.
Element des NSM	Der Begriff „Instrument des NSM“ wird synonym verwendet.
Extrinsische Motivation	von außen her beeinflussende Motivation wie z.B. finanzielle Anreize, eine gute Unternehmenspolitik.
Human Resource Management	(engl.: Personalmanagement) Kernaussage: Die Mitarbeiter sind die wertvollste Ressource in der Verwaltung. Nur durch hoch motivierte und gut ausgebildete Beschäftigte ist ein effizienter Dienst für den Bürger möglich.
IT-Medien	Informationstechnische Medien (z.B. e-mail, Internet etc.)
Intrinsische Motivation	Motivation von innen her, aus eigenem Antrieb oder durch in der Sache liegende Anreize bedingt (z.B. interessante Arbeit)
Kennzahl	Kennzahlen sind Zahlen, die in präziser und konzentrierter Form über wichtige zahlenmäßig erfaßbare Tatbestände und Entwicklungen einer Unternehmung informieren.
Kontrakt	Nicht einklagbarer Vertrag (siehe KGSt Bericht 4/1998); Der Begriff „Vereinbarung“ wird synonym verwendet.
Pledges (engl.: „Versprechen“)	Qualitätszusagen der Verwaltung an ihre Kunden z.B. Alle Briefe werden innerhalb von 10 Tagen beantwortet. Am Jahresende wird Rechenschaft darüber abgelegt. Anwendung besonders in England. (Beispiel siehe Anlage 12)

## **Anlagenverzeichnis**

- Anlage 1: Organisationsplan des Landratsamtes Calw  
Anlage 2: Landratsamt Calw: Zielvereinbarungen - Ein Leitfaden  
Anlage 3: Der Zielvereinbarungsprozeß im Landratsamt Calw  
Anlage 4: Leitziele des LRA Calw  
Anlage 5: Teilziele des Bereichs 4  
Anlage 6: Jahresziele 1999 der Abteilung 44  
Anlage 7: Leitfragen bei den geführten Interviews  
Anlage 8: Liste der Interviewten
- Anlage 9: Managementtechniken im Führungsprozeß<sup>1</sup>  
Anlage 10: Anforderungen an die Führungskraft<sup>2</sup>
- Anlage 11: Das Leitbild in Portsmouth / England: Core Values  
Anlage 12: Die Qualitätsversprechen in Portsmouth / England: Pledges  
Anlage 13: Gemeinde Neuhausen am Rheinfall / Schweiz: Der Personalbeurteilungsbogen  
Anlage 14: Gemeinde Neuhausen am Rheinfall / Schweiz: Formblatt „Beurteilung des Arbeitsverhältnisses aus Sicht des Mitarbeiters“  
Anlage 15: Phoenix / USA: Die wöchentliche Aufgabenübersicht eines Teams  
Anlage 16: Leitbild der Stadt Pforzheim
- Anlage 17: Das Neue Steuerungsmodell als kompletter Modernisierungsprozeß dargestellt: Die „prozessorientierte“ Darstellung des NSM  
Anlage 18: Änderungsvorschlag für das Formular „Zielvereinbarung“  
Anlage 19: Checkliste der Essentials von Zielvereinbarungen<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Stroebe, Rainer W.: Führungsstile, Heidelberg 1979, S. 11.

<sup>2</sup> Horváth & Partner (Hrsg.): Neues Verwaltungsmanagement: Grundlagen, Methoden, Anwendungsbeispiele, Düsseldorf 1996 (Loseblatt-Ausgabe, 3.Ergänzung 9/97), C 2.5, S. 16.

<sup>3</sup> Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph: Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten, 6.Auflage, Frankfurt/Main/New York 1997, S.231.