

Dirk Schröder ist Leiter  
des Schul-, Sport- und Jugend-  
amtes der Stadt Springe



# Visionen und klare Ziele erforderlich

## Chancen des TVÖD zur Verwaltungsmodernisierung

..... Von Dirk Schröder

**A**b dem 1. Januar 2007 wird ein Leistungsentgelt eingeführt, eine variable und leistungsorientierte Bezahlung zusätzlich zum Tabellenentgelt. Das Leistungsentgelt soll in erster Linie auf der Grundlage einer Zielvereinbarung erfolgen. Nun werden sich viele Kommunen daran machen, Zielvereinbarungen auf der Ebene Vorgesetzter/Mitarbeiter zu erarbeiten. So weit, so gut. Scheitern werden diese Zielvereinbarungen aber spätestens dann, wenn diese nicht mit den Zielen der Verwaltungsleitung und politischen Gremien konform sind.

Jede Führungskraft in der Kommunalverwaltung muss im Kontext der Vereinbarung von Zielen mit Mitarbeitern die übergeordneten Ziele eben dieser Kommunalverwaltung kennen. Wer sie nicht kennt, wird gegebenenfalls im Laufe des Haushaltsjahres aufgrund neuer politischer (Einzel-) Entscheidungen „überrascht aus der Wäsche gucken“ und seine mit dem Mitarbeiter vereinbarten Ziele überarbeiten oder gar begraben müssen. Für Führungskräfte und Mitarbeiter wäre das der Motivations-GAU.

Kommunalverwaltungen, die bislang nicht nach dem Neuen Steuerungsmodell gearbeitet haben, sollten sich also auf den Weg machen und zumindest die bisherige Arbeit analysie-

ren, die Wirkungen des Handelns beschreiben und gemeinsam mit den politischen Gremien strategische Zukunftsziele entwickeln, die als Leitlinie eine wichtige Orientierung für die Zielvereinbarungsgespräche im Kontext des TVÖD geben.

Erst dann und nur dann haben Zielvereinbarungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern überhaupt die Chance nach der bekannten Managementregel „SMART“ zu sein, nämlich spezifisch, messbar, aktivierend/aktiv beeinflussbar, realistisch und terminiert. Weitergehend bietet sich die Implementierung einer strategisch ausgerichteten Gesamtführung an, die mit Hilfe eines Steuerungskreislaufs umgesetzt werden kann.

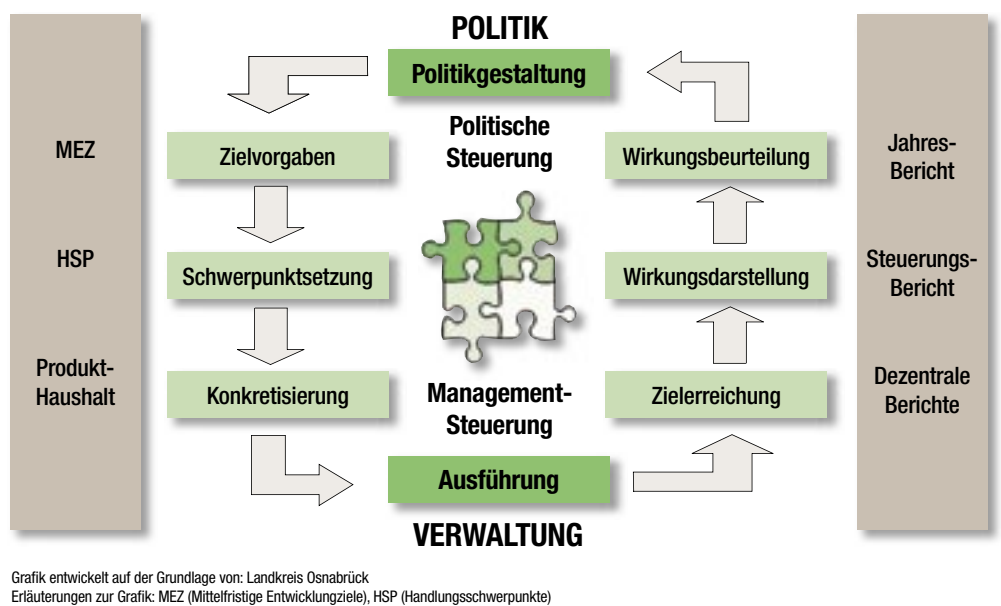
**KURZ GEFASST**

*In vielen Kommunen werden erste Dienstvereinbarungen zur Umsetzung des Tarifvertrags für den Öffentlichen Dienst (TVöD) geschlossen. Die Chancen, die der neue Tarifvertrag mit sich bringt, sollten frühzeitig genutzt werden. Dabei ist es unabdingbar, dass die Zielvereinbarungen mit den Zielen der Verwaltung und den politischen Gremien in der Kommune abgestimmt sind.*

### Der Steuerungskreislauf

Ein Steuerungskreislauf (siehe Grafik) ermöglicht der Politik entsprechende Beschlüsse von mittelfristigen Entwicklungszielen der Kommune, den Führungskräften und Mitarbeitern der Verwaltung Orientierung im Handeln. Bei der Entwicklung dieser Ziele, der Formulierung der Handlungsschwerpunkte und der anschließenden Konkretisierung der Leistungen zur Zielerreichung ist die Verwaltung federführend, doch die Politik hat beim Beschluss des Produkthaushaltes – der letztendlichen Zielvereinbarung zwischen Verwaltung und Politik per Kontrakt – die Möglichkeit, Schwerpunkte zu kon-

### Modell eines Steuerungskreislaufs



Ein Steuerungskreislauf ermöglicht der Politik entsprechende Beschlüsse von mittelfristigen Entwicklungszielen der Kommune, den Führungskräften und Mitarbeitern der Verwaltung Orientierung im Handeln

kretisieren und zu modifizieren. Nach dem Beschluss des (Produkt-)Haushaltes ist das gesamte Leistungspaket für alle Beteiligten bindend, sowohl für die Politik, als auch für die Verwaltungsleitung, die Fachbereichsleitungen und Mitarbeiter.

Über das im Neuen Steuerungsmodell notwendige Berichtswesen kann die Einhaltung der getroffenen Zielvereinbarungen überprüft werden. Innerhalb der Verwaltung gibt es von den Fachbereichen detaillierte Berichte, die von der Verwaltungsleitung als zusammengefasster Bericht den politischen Gremien vorgestellt wird. Hier sind zwei Punkte von besonderer Bedeutung:

- die Zielerreichung oder der Grad der Zielerreichung,
- die Wirkungen des Verwaltungshandelns und der Leistungen/Produkte.

Der Steuerungskreislauf gewährleistet ein hohes Maß an Transparenz für Verwaltung, Politik und Bürger, orientiert sich am Leitbild und den grundsätzlichen Zielen der Kommune und macht das Verwaltungshandeln planbar. Mit Hilfe des Steuerungskreislaufes können strategisch ausgerichtete Ziele zwischen Führungskraft und Mitarbeiter mit Hilfe von Kontrakten entwickelt werden. Die Vorteile dieses Steuerungskreislaufes sind:

- Stärkung der strategischen Planung der Kommune.
- Planungs- und Arbeitsgrundlage der Fachbereiche durch strategische Vorgaben.
- Analyse des Vorjahres/Handlungsstrategien für kommende Jahre.
- Ziel- und qualitätsorientiertes Handeln.
- Bessere Grundlage für politische Entscheidungsträger.
- Entscheidungsgrundlagen für die Politik.
- Politiker haben mehr Zeit für strategische Planungen.
- höhere Transparenz für Verwaltung, Politik und Bürger.

### Das Kontraktmanagement

Das Kontraktmanagement ist das zentrale, ergebnisorientierte Steuerungsinstrument der Neuen Steuerung in Kommunalverwaltungen und bietet sich daher für Zielvereinbarungen im Rahmen der Umsetzung des TVöD an. Ein Kontrakt ist ganz konkret die schriftliche Absprache

zwischen zwei Partnern, im kommunalen Bereich also zum Beispiel zwischen dem Rat und der Verwaltungsführung und zwischen der Verwaltungsführung und den Fachbereichen oder Ämtern.

Geregelt wird die Absprache mit einem definierten Zeitraum, den zu erreichenden Ergebnissen mit einem festgelegten Budget oder Finanzrahmen (Produkthaushalt oder kalendaristische Haushaltsstellen). Aus dieser Definition<sup>1</sup> können Kontraktinhalte abgeleitet werden, ohne die ein Kontraktmanagement nicht funktionieren wird. Inhalte von Kontrakten sind:

- Verbindlichkeit der Absprachen,
- Definition der Leistungsziele,
- definierter Zeitraum,
- Delegation von Verantwortung an die Fachbereiche,
- Festlegung finanzieller Ressourcen (Finanzziele),
- Angabe von Kennzahlen, Indikatoren zur Bewertung des erreichten Ergebnisses.

Das Verfahren und die Bedeutung des Kontraktmanagements muss allen Beteiligten transparent vermittelt werden.

#### ZITAT

„Die politische Führung muss den bürokratiekritischen Prozess und die Modernisierung aktiv anstoßen, begleiten und steuern. Gerade weil sie selbst direkt involviert und vom Modernisierungsergebnis immer (wenigstens mittelbar) betroffen ist, erfordert dies eine spezielle Führungsfähigkeit, die nicht von vornherein vorhanden ist. Diese ist aber an einem kritischen Punkt der Durchsetzung verwaltungspolitischer Vorgaben besonders bedeutsam. Wenn der Träger des Vollzugs von Verwaltungspolitik (nämlich die Verwaltung selbst) unmittelbar „Betroffener“ ist, sind besondere Widerstände gegen das verwaltungspolitische Programm (zum Beispiel Verwaltungsmodernisierung) zu erwarten.“<sup>2</sup>

Es ist also zunächst die Aufgabe politischer Entscheidungsträger in der Kommune, den Reformprozess anzustoßen und in der Folge intensiv unterstützend zu begleiten. Die Politik – Gemeinderat/Stadtrat – trägt die Verantwortung für den gesamten Prozess und dessen Steuerung.

Das strategische Management ist insbesondere ein Handlungsfeld der Politik. In diesem Kontext ist geboten, dass die politischen Gremien die Verwaltung unterstützen, die Mitarbeiter bei dem Modernisierungsprozess motivieren und in der Darstellung nach Außen geschlossen hinter der Verwaltung stehen. Politik und Verwaltung können die Verwaltungsmodernisierung in der Kommune nur gemeinsam erreichen.

Verwaltungen fühlen sich oft durch Anfragen aus dem politischen Raum in ihrer alltäglichen Aufgabenerfüllung behindert, wenn sich Politiker in operative Detailfragen, die verwaltungsseitig zu erledigen und kommunalpolitisch eigentlich von geringer Bedeutung sind, einbringen wollen, um ihren (potenziellen) Wählern genüge zu tun. Grundsätzlich wird in der Neuen Steuerung deutlich, dass die Politik die grundsätzliche Richtung, die kommunale Zielsetzung (strategische Planung) und relevante Strukturen vorgibt, oder in einem Kontraktmanagement mit der Verwaltungsleitung aushandelt. Die Verwaltung ist zuständig für das operative Geschäft oder „die Geschäfte der laufenden Verwaltung“, die zwischen Verwaltungsleitung und den Fachbereichen zu vereinbaren sind.

Zur veränderten Aufgabenwahrnehmung beschreibt die Stadt Herten: „Auch eine größere Politikerzufriedenheit kann durch die Einführung des neuen Steuerungsmodells erreicht werden. Die Politik bekommt durch die Verwaltung die Instrumente und Informationen an die Hand, um strategische Entscheidungen über Ziele und Leitlinien treffen zu können. Die Erledigung des Alltagsgeschäfts ist Sache der Verwaltung.“<sup>3</sup> Diese Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten müssen im Kontext der Verwaltungsmodernisierung geklärt und mit Kontrakten geregelt werden (siehe Grafik).

Im Rahmen des hier dargestellten Handlungsschwerpunktes kann eine Zielvereinbarung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter getroffen werden, die sich an den zwischen Verwaltung und Politik per Kontrakt vereinbarten Zielen orientiert.

1 Vgl. auch: Netzwerk – Kommunen der Zukunft, 1999, S. 5.

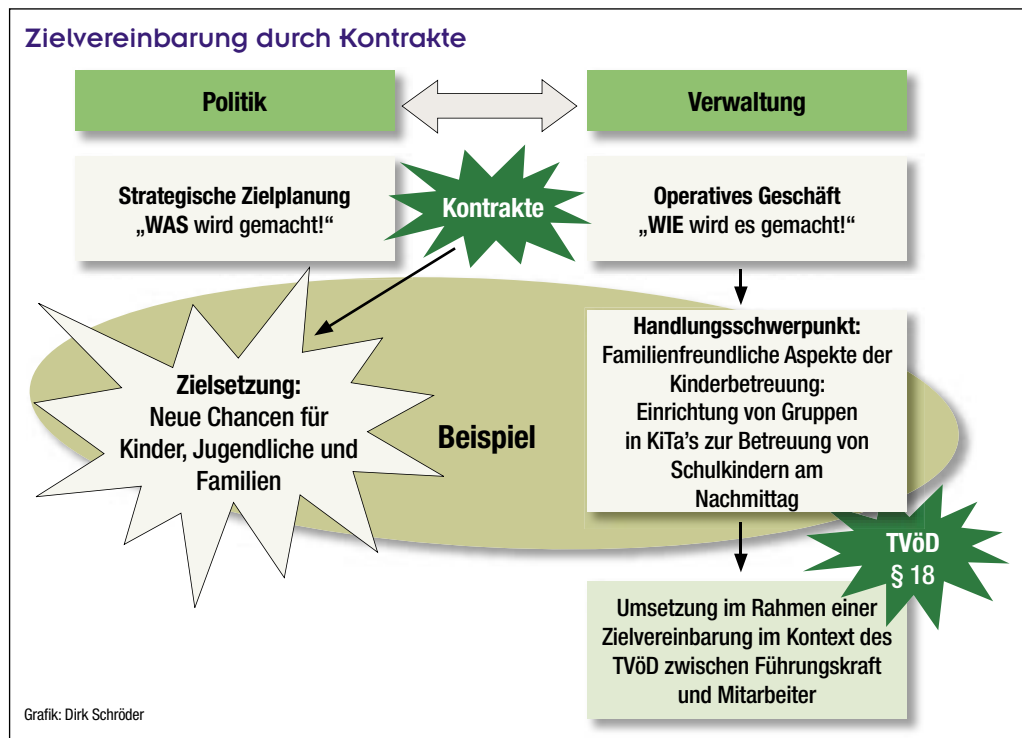
2 Aus: Böhret, in: Blanke/ von Bandemer/ Nullmeier/ Wewer, Handbuch zur Verwaltungsreform, 2005, S. 47.

3 Stadt Herten, Das Modell Konzern Stadt Herten, ohne Jahresangabe, S. 9.

Hilfreich ist hier ein Beispiel<sup>4</sup> bei der Ausgestaltung der Aufgabenzuordnung. Nur durch diese Aufgabenverteilung wird es gelingen, im Rahmen des TVöD realistische und transparente Zielvereinbarungen treffen zu können.

Die Einführung des TVöD und die leistungsorientierte Gestaltung bieten Chancen zur Modernisierung von Kommunalverwaltungen. Wenn der TVöD die parallele Modernisierung beflügelt, wird er seinem Ziel gerecht, Mitarbeiter zu motivieren und Eigenverantwortung und Führungskompetenzen zu stärken. Während eine kommunale Gesamtstrategie, Visionen und Ziele der Kommunalverwaltung sicher nicht schaden, sind sie für die adäquate Umsetzung des TVöD und dessen langfristigen Erfolg absolut notwendig. ■

<sup>4</sup> Entwickelt aus: Kupka, Verwaltungsmodernisierung u.B. des Zusammenspiels..., in: Jahrbuch für Kommunen 1998, 1997, S. 158ff.



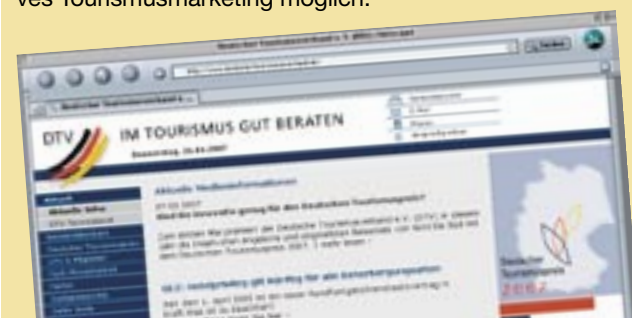
Eine Zielvereinbarung kann zwischen Führungskraft und Mitarbeiter getroffen werden, die sich an den zwischen Verwaltung und Politik per Kontrakt vereinbarten Zielen orientiert

Neue Aufgabenverteilung	
Rat	Verwaltung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisches Gesamt-Management</li> <li>• Kommunalpolitische Grundsätze aufstellen</li> <li>• Strategische Entscheidungen treffen</li> <li>• Ziele setzen</li> <li>• Leistungsaufträge erstellen</li> <li>• Menge, Qualität und Zeitbedarf definieren</li> <li>• Erfüllung der Leistungsaufträge kontrollieren</li> <li>• Konsequenzen bei Abweichungen ziehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisch-operatives Management</li> <li>• Aufträge des Rates erfüllen</li> <li>• Entscheiden, wie die Ziele erreicht werden sollen</li> <li>• Dem Rat Vorschläge zur Zieldefinition unterbreiten</li> <li>• Dem Rat über Zielerreichungsgrad und Abweichungen davon berichten</li> </ul>

Eine neue Aufgabenverteilung zwischen Rat und Verwaltung ist nötig, um im Rahmen des TVöD realistische und transparente Zielvereinbarungen treffen zu können

## Deutscher Tourismuspreis 2007

Bereits zum dritten Mal in Folge schreibt der Deutsche Tourismusverband (DTV) 2007 den Deutschen Tourismuspreis aus. Der bundesweite Wettbewerb prämiert die kreativsten Produkte und originellsten Marketingstrategien aus der Tourismusbranche. Mit innovativen und anspruchsvollen Projekten der touristischen Praxis ist eine Bewerbung um die Auszeichnung in den Wettbewerbskategorien innovative Tourismusprodukte und innovatives Tourismusmarketing möglich.



Die Bewertung der Einsendungen erfolgt anhand der Kriterien Innovationsgrad, Qualitäts- und Kundenorientierung sowie Wirtschaftlichkeit der Projekte, deren Markteinführung zwischen dem 1. Januar 2006 und dem 31. März 2007 erfolgt sein muss. In jeder der Wettbewerbskategorien werden die Preisträger von einer unabhängigen Jury, besetzt mit Experten aus der Tourismusbranche, der Wissenschaft und den Fachmedien, ermittelt. Die Preisverleihung wird im Rahmen des Deutschen Tourismustages am 8. November 2007 in Magdeburg stattfinden.

Bewerbungsschluss für den Deutschen Tourismuspreis ist der 6. Juli 2007. Eine Anmeldung zum Wettbewerb kann nur online unter Internetadresse [www.deutschertourismusverband.de](http://www.deutschertourismusverband.de) vorgenommen werden. Unter dieser Adresse finden sich auch weitere Informationen zu den Bewerbungsbedingungen des Deutschen Tourismuspreises 2007 sowie Beispiele für nominierte und prämierte Tourismusinitiativen der vergangenen Wettbewerbe.