rehmnetz
Fachbeitrag
Thema LoB ▶ Brennpunkt Personalmanagement September 2009

Zielsysteme in Verwaltungen – das geht gar nicht... oder doch?

Evaluation der LoB am Beispiel der Bundesagentur für Arbeit

Verwaltungen sind von Natur aus anders als Wirtschaftsunternehmen; sie sind nicht durch das Motiv und den Zweck des Profits angetrieben; es werden keine Produkte physisch hergestellt und vertrieben. So jedenfalls lautet häufig eine Argumentation der Skeptiker und Gegner einer Leistungsorientierten Bezahlung im öffentlichen Dienst. Die Messbarkeit und das Finden geeigneter Kriterien bei der Verwendung von Zielsystemen wird angezweifelt.

Natürlich gibt es diese Unterschiede zwischen profit-orientierten und sogenannten Non-Profit-Organisationen, diese begründen aber überhaupt nicht, warum mit festgelegten Zielen in Verwaltungen keine ökonomische Wirkung erzielt werden könnte. Die Ziele unterscheiden sich häufig zwischen diesen Organisationsformen in Motiv, Zweck und Inhalt und dennoch erzeugen sie gleichermaßen eine Orientierung und Transparenz darüber, inwieweit es gelingt, bestimmte Vorhaben umzusetzen. Sie sind ein bewährtes und zeitgemäßes Steuerungsinstrument für die Leitungsebenen, eine verbindliche und faire Ausgangsbasis für die Beurteilung besonderen Engagements und besonderer Leistungen. Am erreichten Nutzen für die Organisation wird der Mitarbeiter im Rahmen des TVöD für seinen entsprechenden Leistungsbeitrag finanziell beteiligt.

Die Skepsis gegenüber Zielsystemen in Verwaltungen besteht hartnäckig weiter, obgleich es bereits Beispiele gibt, die belegen, dass es gut funktionieren kann. Für ein prominentes, aber wenig beachtetes Beispiel steht die Bundesagentur für Arbeit, eine Behörde mit ca. 100.000 Mitarbeitern in der Fläche der Republik, gleichzeitig dezentral organisiert im operativen Bereich und zentral aufgestellt in den internen Kernfunktionsbereichen. Unabhängig von der Leistungsorientierten Bezahlung (LOB) hatte man hier schon vor 6-7 Jahren begonnen Zielsysteme einzuführen. Inzwischen haben sich bemerkenswerte Erfolge eingestellt in den Augen der Wirtschaftspartner und der Politik aber auch im Image aus der Sicht der Gesamtbevölkerung.

Sieht und hört man sich als externer Coachingpartner in dieser Organisation um und spricht man mit operativen und mit zentralen Führungskräften aller Ebenen, kann man nicht die Augen davor verschließen, dass hier ein enormer Wandel stattgefunden hat. Das frühere „Arbeitsamt“ hat sich entwickelt zu einer modernen und klientenorientierten Institution. Dass die konsequente Einführung und Weiterentwicklung von Zielsystemen hierbei eine wirksame oder sogar ganz zentrale Rolle spielte, wird an vielen Stellen deutlich, über die wir heute und in zukünftigen *Newsletter* berichten.

Beispielsweise wurden die Unterstützungsangebote für Arbeitssuchende zielgruppen-spezifisch in ihrer Qualität und Wirksamkeit systematisch ausgelotet und entsprechende Programme entwickelt, in welche die Klienten eingebunden werden. Verbindlichkeit spielt hier eine große Rolle sowohl intern als auch gegenüber dem Klienten.

Jeder *„Persönliche Ansprechpartner“* (PAP) einer operativen Agentur oder ARGE kommuniziert sehr fokussiert mit seinen Klienten hinsichtlich der angebotenen Unterstützungsangebote und sieht sich selbst gemessen an der Vorgabe seines vorgesetzten Teamleiters.

*Coachingpartner:
Gerd Huss ist seit 2007 akkreditierter Coachingpartner für den Kreis der oberen Führungskräfte der Bundesagentur aktiv

© rehmnetz.de. Ein Angebot der Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH.

Er trägt Sorge dafür, dass der einzelne Klient an für ihn passenden Maßnahmen teilnimmt und zudem daran, dass die terminierten Veranstaltungen in ihrer definierten Teilnehmerzahl mindestens zu 80 % ausgelastet werden.

Das Zielsystem basiert auf der systematischen Auswertung, in der man eine hohe Korrelation festgestellt hatte zwischen *„aktivem Teilnehmen an Programmen*“ und dem Wiedereingliederungserfolg auf dem Arbeitsmarkt.

Diese und andere zentrale Erkenntnisse führten zur Entwicklung eines „*Internen Steuerungssystems“* (ISS). Die operativen Teamleiter nutzen dieses *ISS* und prüfen beständig (Monitoring) die Umsetzung. Sie verfolgen damit die Zielsetzung der „nachhaltigen Aktivierung von Klienten“ und steuern die Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt (*PAP*). Zur „nachhaltigen Aktivierung von Klienten“ gehört auch eine Mindestzahl von persönlichen Gesprächen, welche die *PAP`s* durchzuführen haben, nämlich 20 pro Woche, denn es setzte sich darin die Erfahrung durch, dass persönliche Gespräche wirksamer sind als Schreiben oder Telefonate. In einem solchen ca. einstündigen Gespräch, das in einem festgelegten Turnus erfolgt, werden alle Ansätze zur „nachhaltigen Aktivierung von Klienten“ gemeinsam besprochen und eine Verbindlichkeit herzustellen gesucht. Einer dieser Ansätze betrifft auch die Auswahl, Durchführung und Auswertung von angebotenen oder bereits besuchten Unterstützungsangeboten aus einem Programm der Zielgruppe. Die Programme der Zielgruppen sind nicht nur nach fachlichen und berufsspezifischen Kriterien spezifiziert, sondern auch nach Altersgruppen.

An die Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt (*PAP*) werden demnach eine Reihe von Leistungserwartungen gestellt, die qualitative Leistungen mit konkreten Zahlen verbinden. Die Zahlen kamen natürlich nicht von ungefähr, sondern wurden aus Erfahrungen abgeleitet und letztlich aus unterschiedlichen Bereichen und Regionen zu einem Standard verdichtet. Diese Standards gehören inzwischen längst zum Tagesgeschäft und alle *PAP`s* orientieren sich daran, diese zu erfüllen.

Unser Kommentar:

Die Frage, ob mit festgelegten Zielen in Verwaltungen eine ökonomische Wirkung erzielt werden kann, bestätigt sich durch das geschilderte Praxisbeispiel aus der Verwaltungswelt der Bundesagentur. Wer also behauptet, Zielsysteme funktionieren nicht in Verwaltungsorganisationen, sei mit diesen Beispielen beruhigt- sie funktionieren, denn wo ein Wille ist, findet sich auch ein praktikabler Weg.

September 2009, Gerd Huss und Werner Ronimi von intraVox-consulting

Kontakt: fon 06081-40 98 69 oder per Email: info@intraVox-consulting.de

* ARGE: steht für *Arbeitsgemeinschaft* zwischen Mitarbeitern der Bundesagentur und Mitarbeitern aus Kommunalverwaltungen. Für das pragmatische Konstrukt ARGE wird eine dauerhaft organisationsfähige Plattform gesucht und die bestehenden Ansätze dafür sind umstritten.

© rehmnetz.de. Ein Angebot der Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH.