

Zielvereinbarungsgespräche – Gestaltung ist gefragt

Im öffentlichen Dienst sind gegenwärtig vielerorts Bestrebungen erkennbar, systematischer als in der Vergangenheit Personalentwicklung zu betreiben. Aus der Erkenntnis heraus, daß den vielfältigen Herausforderungen nur dann erfolgreich begegnet werden kann, wenn leistungsfähige und leistungsbereite Beschäftigte zur Verfügung stehen, wachsen in allen Bereichen des öffentlichen Dienstes die Anstrengungen, sich systematisch und kontinuierlich mit Fragen der Motivation, Qualifikation und Förderung von Personal auseinanderzusetzen.

In diesem Zusammenhang gewinnen auch Zielsetzungs- bzw. Zielvereinbarungsgespräche an Bedeutung. Häufig in Ergänzung zu traditionellen Beurteilungsverfahren, mitunter aber auch als Ersatz zu den immer stärker in die Kritik geratenen formalisierten Verfahren setzen öffentliche Arbeitgeber auf kommunikative, dialogorientierte Instrumente. Auch die Gewerkschaft ÖTV steht dem Thema Zielvereinbarungen wohlwollend gegenüber. Sie sieht darin eine gangbare Alternative zu dem aus ihrer Sicht nicht tragbaren Beurteilungswesen im Öffentlichen Dienst.¹⁾

Verkannt werden darf aber nicht, daß entsprechende Verfahren aus Sicht der Beschäftigten nicht nur Chancen, sondern auch eine Reihe von Risiken in sich bergen können. Personalräte, die mit der Einführung von Zielsetzungs- bzw. Zielvereinbarungsgesprächen konfrontiert

werden, sollten deshalb wissen, welche Anforderungen zu stellen sind, damit die potentiellen Risiken vermieden bzw. minimiert werden können.

Charakterisierung zielerorientierter Verfahren

Zielorientierte Verfahren sind keine Erfindung unserer Zeit. Die Beurteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anhand von zuvor festgelegten Zielen ist z. B. ein zentrales Element des Führungskonzepts „Management by objectives“ (MBO), das im deutschsprachigen Raum in der Regel mit „Führen durch Ziele“ o. ä. übersetzt wird.²⁾

Das bereits in den 50er Jahren in den USA entwickelte MBO³⁾ stellt möglichst quantifizierte, also in Zahlen ausgedrückte Ziele als zentralen Steuerungsmechanismus der Unternehmensaktivitäten bzw. der Aktivitäten der Mitglieder heraus.

Ein Unternehmen, welches nach MBO führt, kennt neben einer Aufgaben- und Personenhierarchie auch eine Zielhierarchie. Ausgehend von der Unternehmensführung, die Rahmenziele und strategische Pläne festlegt, werden die Ziele kaskadenförmig auf die untergeordneten Organisationseinheiten, also etwa Sparten, Hauptabteilungen, Gruppen und einzelne Stellen „heruntergebrochen“.

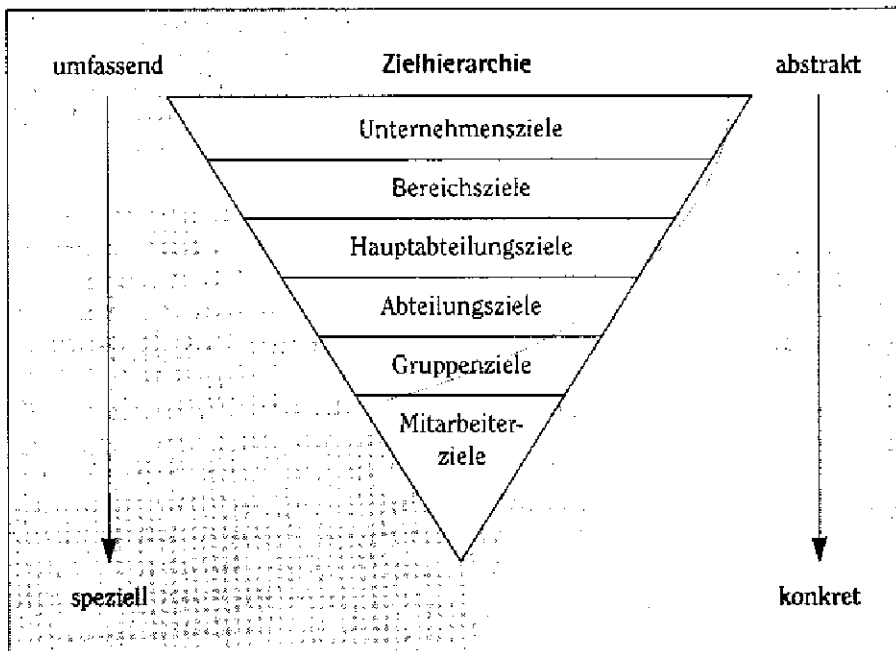
Die auf diesem Wege festgelegten Ziele nehmen nach unten hin an Detaillierung, Präzision und Operationalisierung zu. Für eine Periode festgelegte Ziele sollen gegenüber den Zielen der Vorperiode eine Herausforderung darstellen, d. h. sie sollen in ihrem Anspruch über den bisher erreichten Stand hinausgehen.⁴⁾

1) vgl. ÖTV Hauptvorstand, Reform des Beurteilungswesens. Thesenpapier; abgedruckt in: von Loeuwenfeld (Hrsg.), Vom Ritual zum sozialen Management im öffentlichen Dienst, Stuttgart o. J., S. 131

2) vgl. zur Bedeutung der Leistungsbeurteilung aufgrund von Zielen die frühe Dissertation von Kill, Die Führungskonzeption des „Management by Objectives“ und ihre Bedeutung für die Leistungsbeurteilung, Augsburg 1972; Vgl. als aktuellere Literaturgrundlagen etwa Mungenast; Leistungsbeurteilung und Ziele, Personal 1994, S. 56 ff.; Becker; Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen, 2. Aufl., Stuttgart 1994, S. 270 ff.; Schettgen; Arbeit – Leistung – Lohn. Analyse- und Bewertungsmethoden aus sozioökonomischer Perspektive, Stuttgart 1996, S. 249 ff.;

3) vgl. Breisig, Personalbeurteilung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungen, Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Köln 1998, S. 91

4) vgl. ebenda, S. 92



Hinsichtlich der Frage der Beteiligung der Beschäftigten an der Festlegung ihrer Stellenziele sind **zwei verschiedene Ansätze** zu unterscheiden: die **Zielvorgabe** und die **Zielvereinbarung**. Bei der Zielvorgabe legt der Vorgesetzte in alleiniger Kompetenz die Zielgrößen für die ihm unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fest und gibt sie qua Anordnung als zu befolgende Richtschnur vor.⁵⁾ Bei der **Zielvereinbarung** hingegen soll die Zielfestlegung in einem **kooperativen Prozeß** zwischen Vorgesetztem und Beschäftigtem erfolgen.⁶⁾

Der Beteiligung der Beschäftigten an der Zielfestlegung wird im MBO eine **große motivierende Wirkung** zugeschrieben. Sie soll nicht nur zu einer stärkeren Realitätsnähe führen, sondern auch eine höhere Identifikation der Beschäftigten mit den Zielen auslösen. Erhofft wird, daß Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber der fremdbestimmten Variante der Zielvorgabe ein stärkeres Verantwortungsbewußtsein für die Verwirklichung der Ziele entwickeln.⁷⁾

Die **Beurteilung** der Beschäftigten im Rahmen des MBO orientiert sich an der **Zielerreichung**. Nach Ablauf einer vorher festgelegten Periode, z. B. ein Jahr, werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der Basis eines „Soll-Ist-Vergleiches“ bewertet. In einem Beurteilungsgespräch wird versucht, den Grad der Zielerreichung festzustellen und zu diskutieren. Vorgesehen ist dabei auch, da zwischenzeitlich aufgrund nicht vorhersehbarer Einflüsse die Zielerreichung beeinträchtigt werden kann, gegebenenfalls Abweichungen vom Zielniveau zu analy-

sieren.⁸⁾ Je nach Beurteilungsergebnis sollen schließlich auch Folgemaßnahmen, z. B. Maßnahmen der Personalentwicklung, besprochen werden. Wesentlicher Bestandteil des Beurteilungsgesprächs ist immer auch die Festlegung neuer Ziele für die kommende Periode.

Zielorientierte Beurteilungskonzepte sind für die Ebene der höherrangigen Führungskräfte bereits seit längerem bekannt. Zielhierarchien machen häufig auf der Ebene der Hauptabteilungsleiter oder Abteilungsleiter halt. Gegenwärtig ist allerdings der Trend erkennbar, zielorientierte Beurteilungskonzepte auch für die Beschäftigten auf mittleren und unteren Ebenen einzuführen.⁹⁾

Zielorientierte Beurteilung aus der Sicht der Beschäftigten

Verfahren einer zielorientierten Beurteilung werden **vielfältige Vorteile** für die Beschäftigten zugeschrieben.¹⁰⁾ So wird etwa hervorgehoben, daß die Beurteilung näher an reale arbeitsplatzbezogene Problemlagen heranrückt und den Beteiligten bessere Möglichkeiten der Kooperation und Verständigung bietet.

Durch die klare und für alle Beteiligten sichtbare Festlegung von Zielen bzw. Aufgaben besteht zudem die Chance, daß der Spielraum für willkürliche Disziplinierung durch die Vorgesetzten verringert wird. Nicht mehr ohne weiteres kön-

nen Vorgesetzte plötzlich oder im nachhinein Nebensächlichkeiten, die nicht nach Plan verliefen, zu Hauptaufgaben hochstilisieren und die Beschäftigten damit in die Enge treiben. Von Vorteil für die Beschäftigten dürfte es sicherlich auch sein, wenn sie die an sie gerichteten Erwartungen kennen, konkretes und regelmäßiges Feedback erhalten und gegebenenfalls tatsächlich Einfluß auf die Festlegung der für sie maßgeblichen Steuerungsgrößen ausüben können.

Hinzu kommt, daß durch eine Orientierung an Zielen als Steuerungsmechanismus sowie eine Konzentration der Beurteilung auf einen Soll-Ist-Vergleich sich das Management scheinbar leichter damit tut, den Beschäftigten mehr Raum für selbständiges und selbstverantwortliches Handeln einschließlich einer Selbstkontrolle zuzugestehen.¹¹⁾ Anders ausgedrückt: Für das Management steht die Zielerreichung im Vordergrund. Wie die vorgegebenen bzw. vereinbarten Ziele realisiert werden, bleibt – jedenfalls in gewissen Grenzen – den Beschäftigten überlassen.¹²⁾

Diesen zweifelsohne vorhandenen Chancen einer zielorientierten Beurteilung stehen allerdings auch **einige Problembereiche** gegenüber. Diese sollen im folgenden näher skizziert werden.

Ein **wesentliches Problem** der zielorientierten Führung besteht in der nicht selten vorkommenden Schwierigkeit, **operationale und klare Ziele** festzulegen. Dies gilt gerade für die in der „Dienstleistungsgesellschaft“ und damit auch im öffentlichen Dienst immer mehr in den Vordergrund rückenden Aspekte wie Qualität und Kundenorientierung. Die in diesem Zusammenhang an Bedeutung gewinnenden Verhaltensweisen der Beschäftig-

5) vgl. z. B. Odiorne, Management by Objectives. Führung durch Vorgabe von Zielen, München 1967, S. 166

6) vgl. Andersch-Niestedt/Lilje, Betriebliche Führung im Vergleich, Bundesrepublik Deutschland – Deutsche Demokratische Republik, Berlin 1981, S. 48

7) vgl. Breisig, Fn. 3, S. 92f.

8) vgl. Mungenast, Grenzen merkmalorientierter Einstufungsverfahren und ihre mögliche Überwindung durch zielorientierte Leistungsbeurteilungsverfahren, München 1990, S. 189

9) vgl. Breisig, Fn. 3, S. 94

10) Eine umfassende Darstellung der Chancen, Risiken und Gestaltungsanforderungen ist nachzulesen in Breisig, Fn. 3, S. 297 ff.

11) vgl. Knicker, Führen mit Zielen, Personal 1996, S. 462

12) vgl. Fischer, Die Personalbeurteilung – Darstellung, Kritik, Gestaltungsfelder, Arbeitsrecht im Betrieb, 1998, S. 155

ten wie etwa fachkundige Beratung, freundlicher Umgang mit Kunden, das Einbringen von Erfahrung und Kenntnissen für Innovationen dürften sich in der Regel einer zuverlässigen Meßbarkeit entziehen.

Zwar kann man mitarbeiterbezogen z. B. Reklamationsraten, Ergebnisse von Zufriedenheitsbefragungen, Anzahl von Verbesserungsvorschlägen u. ä. m. dokumentieren. Ob diese Indikatoren jedoch ein Abbild der tatsächlichen Leistung der Beschäftigten darzustellen vermögen, dürfte mehr als zweifelhaft sein. So kann z. B. eine hohe Reklamationsrate mehr mit einem schlechten Produkt bzw. einer schlechten Dienstleistung in Zusammenhang stehen als mit einer unzulänglichen Beratungsleistung einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters.

Ein weiteres Problem bezieht sich auf die Art der gesetzten bzw. vereinbarten Ziele. So geht der Quantifizierungswahn oft einher mit einer entsprechenden Verengung von „Absprachen“ auf ökonomisch-quantitative Leistungsziele. Im Vordergrund stehen dann Festlegungen über zu bearbeitende Fallzahlen, Senkung von Ausschußquoten, Rückgang von Kundenbeschwerden, Kostenreduzierungen und Termineinhaltungen.

Eine Verkürzung von Zielabsprachen auf wirtschaftliche Größen ist aus zweierlei Gründen zu kritisieren. Zum einen entspricht es nicht dem Anspruch eines auf Kooperation und Verständigung ausgerichteten Instruments, wenn nichtökonomische Ziele wie etwa Veränderung von Arbeitsbedingungen oder Vermeidung von Zeiten übermäßigen Arbeitsdrucks ausgeklammert bleiben. Zum anderen besteht die Gefahr, daß eine quantitativ-ökonomische Ausrichtung der Ziele langfristig zu folgenschweren Fehlsteuerungen führen kann, weil qualitative Ziele wie Kundenberatung und -betreuung, Kundenbindung, Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft nicht oder nicht im ausreichenden Umfang Berücksichtigung finden.

In einem engen Zusammenhang mit der Konzentration auf quantitativ-ökonomische Zielsetzungen steht das Problem der sogenannten „Intensivierungspflicht“. Hiermit ist gemeint, daß von Periode zu Periode die Ziele höher ausfallen sollen. Aus der Sicht der Beschäftigten führt die kontinuierliche Steigerung des abzuarbeitenden Pensums unweigerlich zu **Leistungsverdichtungen**.¹³⁾

Zielorientierte Verfahren unterstellen, daß festgelegte Ziele durch die Be-

schäftigten **beeinflussbar** sind. In vielen realen Aufgabenzusammenhängen ist es aber ein Komplex aus z. B. marktlichen, konjunkturellen, preislichen und führungsmaßigen Faktoren, der für eine gute oder schlechte Leistung verantwortlich ist. Mit anderen Worten: Wird der Erreichungsgrad von Zielen als objektiver Indikator der Leistung eines Arbeitnehmers betrachtet, ist das Risiko hoch, daß Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch im Falle eines schuldlosen Nichterreichens von Zielen „haftbar“ gemacht werden und folglich das System als ungerecht empfinden.

Nicht im Sinne der Interessen der Beschäftigten ist es darüber hinaus, wenn die detaillierte Festlegung von Zielen nicht einhergeht mit der Gewährung entsprechender **Handlungs- und Entscheidungsspielräume**. Zwar ist ein auf Soll-Ist-Vergleich ausgerichtetes Konzept, wie bereits dargelegt wurde, vom Prinzip her mit einer Erweiterung der Autonomie-spielräume der Beschäftigten verbunden, weil der Weg der Zielerreichung dem Beschäftigten überlassen bleiben soll. In der Praxis sieht dies allerdings nicht selten anders aus. Rigide Vorgaben dahingehend, was Beschäftigte zu tun und gefälligst zu unterlassen haben und wie Aufgaben zu erledigen sind, bestimmen auch nach Einführung entsprechender Verfahren den Arbeitsalltag und stehen häufig im Widerspruch zu den offiziellen Bekundungen des Managements.

Zu kritisieren an zielorientierten Beurteilungen ist ferner, daß in der Praxis weniger Zielvereinbarungen – wie häufig suggeriert – sondern eher **Zielsetzungen** auf der Tagesordnung stehen. D. h. die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Zielsetzung ist nicht gegeben bzw. völlig unzureichend. Wenn überhaupt beschränkt sich die Partizipation der Beschäftigten nicht selten auf eine seichte Korrekturmöglichkeit hinsichtlich realitätsferner Ziele. Statt tatsächlich **kooperative Zielvereinbarung** unter gleichberechtigten Partnern zu betreiben, wird in Gesprächen zwar über Ziele kommuniziert, ohne daß diese ernsthaft in Frage gestellt werden dürfen bzw. ohne daß Beschäftigte eigene Vorstellungen, die den von oben angeordneten Zielen möglicherweise widersprechen, durchsetzen können. In diesem Licht betrachtet, erweisen sich wohl nicht wenige Zielvereinbarungsangebote an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als trügerisch, wenn nicht als manipulativ.

Echte Zielvereinbarungen hingegen setzen voraus, daß Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter im Konfliktfalle tatsächlich eine Chance besitzen, ihrer Position Geltung zu verschaffen. Gilt indes, daß im Falle divergierender Vorstellungen Vorgesetzte ihre hierarchisch legitimierte Autorität einsetzen, um Ziele durchzusetzen, die von den Beschäftigten nicht gewünscht sind, so kann nur von scheinbeteiligungsorientierten Beurteilungskonzepten gesprochen werden.

Das Führen von Mitarbeitergesprächen zur Festlegung und Überprüfung von Zielen kann auch für Vorgesetzte ein unangenehmes Unterfangen sein. Denn ihnen obliegt die undankbare Aufgabe, zum einen dafür zu sorgen, daß die von oben vorgegebenen Ziele tatsächlich gegenüber den Beschäftigten auch durchgesetzt werden. Zum anderen sollen sie parallel zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein kooperatives Verhältnis aufbauen bzw. pflegen.

Entscheiden sich Vorgesetzte bei divergierenden Interessen zugunsten der Pläne der Organisation, werden sie bei den Beschäftigten schnell ihr Gesicht und ihre Glaubwürdigkeit verlieren. Der Vorwurf der Manipulation und der Austrickserei findet seine Personifizierung in den unmittelbaren Vorgesetzten. Im umgekehrten Fall, d. h. wenn Vorgesetzte den Rollenkonflikt zugunsten einer echten Beteiligung der Beschäftigten lösen, werden sie sich aus der Sicht des hierarchisch höher angesiedelten Managements möglicherweise den Vorwurf gefallen lassen müssen, nicht loyal im Dienste der Organisation zu handeln.

Ungerechtigkeiten sind selbst dann zu erwarten, wenn auf seiten des Managements ernsthaft der Versuch unternommen wird, authentische Zielvereinbarungen vorzunehmen. Der Grund hierfür ist in den unterschiedlichen Durchsetzungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu suchen, die wiederum von deren kommunikativ-argumentativem Geschick sowie von ihrer jeweiligen Machtposition gegenüber den Vorgesetzten abhängig sind. Daher ist das Risiko nicht abwägig, daß Zielvereinbarungsgespräche immer auch Gewinner und Verlierer produzieren werden. Die Verliererinnen und Verlierer sind es dann, die sich „für Aufgaben bzw. Ziele einspannen (lassen)“, die aufgrund mangelnder Motiva-

13) vgl. Ehlscheid, Schild, Wagner, „Da schiebt keiner mehr 'ne ruhige Kugel“. Arbeits- und Leistungsbedingungen im Angestelltenbereich, in: Lang/Meine/Ohl (Hrsg.), Arbeit – Entgelt – Leistung. Handbuch Tarifarbeit im Betrieb, 2. Aufl., Köln 1997, S. 494

tion nur selten zum gewünschten Erfolg führen".¹⁴

Ein weiteres mögliches Defizit bezieht sich schließlich darauf, daß kooperative Zielvereinbarungen oft nur das Privileg bestimmter Personenkreise, z. B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Personalverantwortung, sind. Dies wird von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern so empfunden, daß Führungskräften Partizipationsmöglichkeiten eingeräumt werden, dies bei „einfachen Beschäftigten“ aber nicht erforderlich sei. Bei Letzteren genügt es, so der Eindruck, wenn sie klaglos ihr Tagesgeschäft verrichten.

Gestaltungsanforderungen

Personalräte, die die sicherlich nicht leichte Aufgabe zu bewältigen haben, **zielorientierte Beurteilungsverfahren** mitzugestalten, sollten sich insbesondere dafür einsetzen, daß entsprechende Konzeptionen **nicht** zu einer Scheinbeteiligung degradiert werden. Mit anderen Worten: Hauptstoßrichtung des Engagements des Personalrates sollte es sein, sicherzustellen, daß Beschäftigte tatsächlich **reale Einflußchancen** besitzen und nicht einfach vorbestimmte Ziele hinzunehmen haben. Soll Beteiligung nicht bloß eine Floskel sein, und soll ernsthaft erreicht werden, daß sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Zielen identifizieren und sie verinnerlichen, dann darf nicht nach der Devise verfahren werden, im Konfliktfall läuft alles ohne wenn und aber nach Maßgabe des Vorgesetzten. Ein solches Konzept würde schnell von den Beschäftigten als manipulativ entlarvt. Wichtig ist folglich, daß behördeninterne bzw. dienststellenbezogene Regelungen gefunden werden, dergestalt, daß bei der Zielfestlegung gewährleistet ist, daß die vom Vorgesetzten ins Gespräch eingebrachten **Organisationsziele** ebenso berücksichtigt werden wie die persönlichen **Wünsche und Anliegen der Beschäftigten**.

Ob zielorientierte Konzepte dauerhaft funktionsfähig sind und von den Beschäftigten akzeptiert werden, erweist sich vor allem im Konfliktfall, d. h. dann, wenn divergierende Zielvorstellungen existieren. Auf geringe bzw. keine Akzeptanz bei den Beschäftigten dürften solche Verfahren stoßen, die bei Dissens den Vorgesetzten die alleinige Legitimation zu-

sprechen. Lösungen zu bestimmen. Echte Kooperation muß vielmehr auch für die Organisation einen Preis haben. Und der lautet: **Anerkennung einer gleichwertigen Partnerschaft**. Dieß dürfte sicherlich und insbesondere im öffentlichen Dienst die Vorstellungskraft so mancher Führungskraft übersteigen. Nicht wenige Vorgesetzte sehen möglicherweise das Ende des Direktionsrechts des Arbeitgebers heraufziehen und damit den Weg in Chaos und Anarchie geebnet.

Doch Beispiele aus Unternehmen der Privatwirtschaft belegen, daß eine echte Beteiligung der Beschäftigten nicht Chaos und Anarchie auslöst, sondern positiv zur Zielerreichung beitragen kann. Zur Gewährleistung einer Beteiligung der Beschäftigten sind in den angesprochenen Unternehmen im Rahmen von **Betriebs- oder Tarifvereinbarungen** Regelungen verabschiedet worden, wonach z. B. Ziele, Arbeitspensen usw. für die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reklamierbar sind und eine **paritätische Kommission** und bei deren Nichteinigung die betriebsverfassungsrechtliche **Einigungsstelle** den Konflikt behandelt.¹⁵

Welche Anforderungen sind an zielorientierte Verfahren in Ergänzung zur Forderung nach einer echten Beteiligung zu formulieren? Ein weiterer Aspekt ist sicherlich die Forderung, daß zu vereinbarende Ziele transparent und durchschaubar sein sollten. Dies beinhaltet zum einen, daß die Zahl der vereinbarten Ziele nicht zu groß sein darf. Zum anderen heißt dies, daß Ziele in einem Gesprächsbogen schriftlich festzuhalten sind. Darüber hinaus müssen sie spezifisch, d. h. auf den konkreten Arbeitsbereich des jeweiligen Beschäftigten bezogen sein.

Keiner wird in Abrede stellen, daß zu vereinbarende Ziele durchaus anspruchsvoll und herausfordernd zu sein haben. Gleichwohl ist darauf zu achten, daß Ziele in einem vertretbaren Aufwand erreichbar sind, wobei es parallel möglich sein muß auch soziale Zielgrößen zu erreichen. Soweit wie möglich sollten die realen persönlichen Verhältnisse der Beschäftigten bei der Bemessung von Zielgrößen berücksichtigt werden. So müßten etwa leistungsgeminderte Beschäftigte entsprechend verringerte Normen für sich in Anspruch nehmen können.

Bei der Vereinbarung von Zielen ist immer auch zu prüfen, ob die angedachten Ziele tatsächlich vom Beschäftigten beeinflussbar sind. Dies müßte letztlich

auch im Interesse des Managements sein, denn das Erlebnis der Machtlosigkeit trotz größter Anstrengung dürfte leicht zu Motivations- und Identifikationsverlusten bei den Betroffenen führen.

Hinsichtlich der Art der festzulegenden Ziele sollten Personalräte darauf drängen, daß eine Reduktion auf ökonomische und quantitative Zielgrößen unterbleibt. Geregelt werden sollte, daß gleichberechtigt auch humanisierungsorientierte Ziele wie Verbesserung der Arbeitsbedingungen oder Erhöhung der Arbeitssicherheit in den Katalog festzulegender Größen aufgenommen werden können.

Wenn Beschäftigten das Wie der Zielerreichung weitgehend selbst überlassen bleiben soll, müssen sie auch Möglichkeiten der Selbstkontrolle besitzen. Zur Gewährleistung von Selbstkontrolle benötigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter indes laufend fundierte Informationen, um erkennen zu können, wo sie stehen.¹⁶ Für Führungskräfte muß es folglich zur Selbstverständlichkeit werden, Informationen nicht für sich selbst zu behalten, sondern an die Beschäftigten weiterzuleiten.

Da es immer wieder vorkommen kann, daß aufgrund sich ändernder situativer Bedingungen die Erreichung von Zielen negativ beeinflusst wird, muß ein zielorientiertes System immer auch ein Verfahren der Zielkorrektur beinhalten.¹⁷ Dabei sollte sichergestellt sein, daß auf Initiative der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters jederzeit geprüft werden kann, ob Ziele zu korrigieren sind bzw. eine Verschiebung von Prioritäten erfolgen soll. Die Ergebnisse einer solchen zwischenzeitlichen Verständigung sind in geeigneter Form festzuhalten.

Aus Gründen der Gleichbehandlung sollten Personalräte schließlich darauf hinwirken, daß alle Beschäftigte ein Anrecht auf eine kooperative Zielvereinbarung haben und nicht nur die Führungskräfte etwa bis herab auf Abteilungsleiter-ebene.

Organisationen, die Zielvereinbarungsgespräche einführen, unternehmen nicht selten mehr oder weniger fundierte

14) Schettgen, Personalbeurteilung zwischen systemischer Kontrolle und widerborstiger Subjektivität, in: von Loewenfeld, Fn. 1, S. 75

15) vgl. hierzu ausführlich Breisig, Fn. 3, S. 309 ff.

16) vgl. auch Bühner, Mitarbeiter mit Kennzahlen führen. Der Quantensprung zu mehr Leistung, Landsberg/Lech 1996, S. 139

17) vgl. Becker 1994, Fn. 2, S. 244 ff. u. 274

Anstrengungen zur Qualifizierung der Vorgesetzten hinsichtlich des Erlernens von Methoden und Techniken der kooperativen Zielfindung. Wieso sollen aber nur Führungskräfte in den Genuß entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen kommen? Da nicht nur für Vorgesetzte zielorientierte Verfahren in der Regel Neuland sind, sondern auch für die ihnen unterstellten Mitarbeiterinnen und Mit-

arbeiter, müßten schon aus Gründen der Chancengleichheit Beschäftigte bei entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen berücksichtigt werden.

Schließlich sollte es ein verbrieftes Recht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben, auf eigenen Wunsch hin ein Mitglied des Personalrates zu den Gesprächen hinzuziehen zu können. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn sich Be-

schäftigte aufgrund rhetorischer Unterlegenheit und/oder fehlender Machtgrundlagen gegenüber dem Vorgesetzten benachteiligt fühlen.

Prof. Dr. Thomas Breisig,
Carl von Ossietzky Universität
Oldenburg
Dr. Ulrich Fischer,
BTQ Niedersachsen, Oldenburg