

Zielvereinbarungen

Auch eine Methode zur Leistungsfeststellung

1. Bedeutungszuwachs von Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen sind als Führungs- und Vergütungsinstrument für Führungskräfte in vielen Betrieben und Organisationen üblich. Zunehmend wird ihr Einsatz aber auch für Beschäftigte ohne Führungsverantwortung diskutiert.

Als Grund für die Einführung wird häufig genannt, dass Unternehmensziele unter Wettbewerbsbedingungen und steigendem Kostendruck nur noch mit motivierten sowie verantwortungsbewussten Beschäftigten erreicht werden können.

Darüber hinaus beinhalten einige Tarifverträge, wie z.B. der Tarifvertrag zur leistungs- und/oder erfolgsorientierten variablen Vergütung (LEV) für das private und öffentliche Bankgewerbe, der Tarifvertrag für Versorgungsbetriebe (TV-V) sowie der Entgelt-Rahmen-Tarifvertrag (ERA) der IG-Metall, bereits Möglichkeiten zur Kopplung von Zielvereinbarungen und leistungsorientierter Vergütung auf betrieblicher Ebene.

Im Jahre 2005 wurde zudem der »Bundesangestellten-Tarifvertrag« (BAT) durch den »Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst« (TVöD) abgelöst. Dieser gilt allerdings bislang nicht für die Beschäftigten der Länder. Ab 2007 wird nach dem § 18 TVöD ein **Leistungsentgelt** eingeführt, das zusätzlich zum Tabellenentgelt ausgezahlt werden soll (§ 18 Abs. 2 TVöD). Die Feststellung oder Bewertung von Leistungen geschieht dabei durch das Vergleichen von **Zielerreichungen** mit den in der **Zielvereinbarung** angestrebten Zielen oder über eine systematische Leistungsbewertung (§ 18 Abs. 5 TVöD). Das System der leistungsbezogenen Bezahlung ist betrieblich zu vereinbaren (§ 18 Abs. 6 TVöD).

Zukünftig ist also davon auszugehen, dass sich Interessenvertretungen aus allen Branchen mit der Thematik auseinandersetzen müssen. Sowohl in den genannten Tarifverträgen als auch in den bestehenden Beteiligungsrechten der Interessenvertretungen ist eine Mitbestimmung bei der Einführung und Regelung von Zielvereinbarungen mit oder ohne leistungsorientierter Vergütung vorgesehen.

Bei der Ausübung der Mitbestimmungsrechte muss es darum gehen, die Risiken für die Mitarbeiter zu minimieren sowie ein möglichst **objektives** und **gerechtes Verteilungssystem** für die leistungsorientierte Vergütung zu entwickeln.

Dabei gilt es nicht nur, die zum Teil bereits praxiserprobten Zielvereinbarungssysteme kritisch zu überprüfen,

sondern vor allem einen **schrittweisen Einführungsprozess** von Zielvereinbarungskonzepten zu garantieren.

2. Mitarbeitergespräche als Grundlage von Zielvereinbarungen

Ziele werden in der Regel in einem jährlichen, dialogorientierten Gespräch zwischen Führungskraft und Beschäftigtem bzw. Team vereinbart. Das **Mitarbeitergespräch** stellt somit die Grundlage für eine erfolgreiche Einführung von Zielvereinbarungen dar. Zunächst ist folglich dafür zu sorgen, dass die für Zielvereinbarungen notwendige dialogorientierte Kommunikationskultur im Betrieb oder in der Organisation durch regelmäßige und standardisierte Mitarbeitergespräche entwickelt wird.

Für die erfolgreiche Durchführung von Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen sind die in der Abbildung 1 dargestellten Grundregeln einzuhalten. Zudem sollten bereits im Vorfeld von Mitarbeitergesprächen »Checklisten« und/oder »Gesprächsleitfäden« entwickelt werden, um den Beteiligten eine notwendige Hilfestellung zu bieten. Des Weiteren können auch Informationsveranstaltungen und Schulungen aller am Gespräch Beteiligten dazu dienen, dass

- mögliche Ängste abgebaut,
- erforderliche kommunikative Kompetenzen erworben und
- ein Verständnis des Zielvereinbarungssystems erzielt wird.

In der Vergangenheit konnte in der Gesprächskultur der Unternehmen bereits eine Entwicklung vom **traditionellen Beurteilungs- und Bewertungsgespräch** zum **Zielvereinbarungsgespräch** beobachtet werden.

In traditionellen Beurteilungs- und Bewertungsgesprächen, die in der Regel Bestandteile eines umfassenden Mitarbeiterbeurteilungssystems sind, werden dem Mitarbeiter die häufig im Vorfeld vorgenommenen merkmals-, mess- und datenorientierten Beurteilungen und Bewertungen vom Vorgesetzten erörtert. Eine Rückmeldung erfolgt im Beurteilungs- und Bewertungsgespräch in der Regel nur in eine Richtung (nämlich vom Vorgesetzten zum Mitarbeiter) und ist vergangenheitsorientiert. Anders ausgedrückt: Die Wünsche des Mitarbeiters an seinen Vorgesetzten bleiben ungehört und Zukunftsfragen des Beschäftigten unbeantwortet.

Mit Hilfe der Messergebnisse von traditionellen Beurteilungs- und Bewertungssystemen sollen die Beurteilungen



- **Terminvereinbarung mit ausreichend Vorbereitungszeit (mindestens eine Woche) und Aushändigung aller zur Verfügung stehenden Unterlagen** 
- **Für das Gespräch ausreichend Zeit einplanen (mindestens eine Stunde)** 
- **Wahl eines ruhigen und störungsfreien Ortes für das Gespräch** 
- **Wertschätzung gegenüber dem Gesprächspartner zeigen** 
- **Offene, konstruktive und lösungsorientierte Kommunikation führen** 
- **Verständlichkeit in den Ausführungen garantieren** 

Abbildung 1 Grundregelung für Mitarbeitergespräche

der Beschäftigten untereinander vergleichbar werden. Wissenschaftliche Untersuchungen haben allerdings gezeigt, dass ein lange Zeit propagiertes »Objektivitätsparadigma« von Beurteilungen mit (Noten-)Skalierungen sowie Gesamtwertbildungen und Verteilungsvorgaben nicht aufrechterhalten werden kann. Vielmehr führen fehlerhafte Kriterienkonstruktionen, Skalierungsprobleme, Wahrnehmungs- und Urteilstendenzen sowie Urteilstaktiken von Vorgesetzten und die fehlende Berücksichtigung von außerberuflichen Einflüssen zu höchst subjektiven Ergebnissen und somit zu einer Verfälschung der Wirklichkeit.

Aufgrund dieser Unzulänglichkeiten traditioneller Beurteilungs- und Bewertungssysteme wurde bereits in den 50er Jahren in den USA ein neues Personalführungsinstrument entwickelt, welches ein kooperatives Miteinander von Führungskräften und Mitarbeitern garantieren soll: Zielvereinbarungsgespräche nach **Management by Objectives**. Übersetzt bedeutet es: Führen mit Zielen.¹

3. Zielvereinbarungssysteme nach MbO (Management by Objectives)

Wie im Namen schon beschrieben, sollen bei Zielvereinbarungsgesprächen partnerschaftliche *Vereinbarungen* hinsichtlich Leistungen in einem bestimmten Zeitraum getroffen werden. Die vereinbarten Ziele sollen dabei zur Leistung



Abbildung 2 Zielvereinbarungen nach »MbO«

motivieren und bei Erreichen zu Erfolgserlebnissen für den Beschäftigten führen.

Bei der Betrachtung einer typischen Zielhierarchie wird deutlich, dass ausgehend von der Unternehmensführung die Ziele »kaskadenförmig« auf die untergeordneten Organisationseinheiten »heruntergebrochen« werden. Während die Ziele auf oberster Hierarchieebene noch sehr umfassend und abstrakt gehalten sind, werden sie nach unten immer spezieller und konkreter.

Zwei Dinge sind beim Zielvereinbarungssystem allerdings grundsätzlich zu beachten:

1. Es handelt sich um *Zielvereinbarungen* und nicht um Zielvorgaben. Der Beschäftigte muss die Möglichkeit haben, seine Ziele und Zielerreichungsgrade mitzubestimmen. Nur bei einer kooperativen und gemeinschaftlichen Zielvereinbarung entsteht eine höhere Motivation des Mitarbeiters und eine Identifikation mit seinen Zielen.
2. Die Kommunikation darf nicht nur von »oben nach unten« stattfinden, sondern sie muss in beide Richtungen funktionieren. Wird z.B. in einem Zielvereinbarungsgespräch zwischen dem Abteilungsleiter und seinem Mitarbeiter deutlich, dass die vorher zwischen Bereichsleiter und Abteilungsleiter vereinbarten Ziele nicht mehr realistisch erscheinen, muss die Möglichkeit des Zielkorrekturgesprächs ohne negative Konsequenzen für den Betroffenen bestehen. Erst eine derart offene und hierarchieübergreifende Kommunikationskultur ermöglicht ein funktionsfähiges Zielvereinbarungssystem.

„SMARTE“ - Zielvereinbarungen

S: **spezifisch, schriftlich fixiert, präzise und klar**
Was genau ist zu erreichen (Ergebnis, Zustand etc.)?

M: **messbar, transparent nachvollziehbar und überprüfbar**
Wie kann die Zielerreichung gemessen werden?
Wie bekomme ich Rückmeldung, ob das Ziel erreicht wurde?

A: **attraktiv, anspruchsvoll, herausfordernd**
Ist das Ziel interessant?
Ist das Ziel attraktiv und herausfordernd?

R: **realistisch, beeinflussbar und erreichbar**
Kann das Ziel in der vorgegebenen Zeit, unter den gegebenen Umständen erreicht werden?
Ist das Ziel von mir beeinflussbar?

T: **terminiert**
Bis wann soll das Ziel erreicht werden?

Abbildung 3 »SMARTE« – Zielvereinbarungen

Hinsichtlich der zu vereinbarenden Ziele sind Kriterien anzuwenden, die in Fachkreisen auch gerne als »SMART« bezeichnet werden²:

In jährlichen Zielvereinbarungsgesprächen wird die Zielerreichung aus der vergangenen Periode in Form eines Soll-/Ist-Vergleiches beurteilt. Gleichzeitig werden Ziele für die Folgeperiode vereinbart. Aus den vereinbarten Zielen können dann auch Folgemaßnahmen wie z.B. Personalentwicklung und -förderung sowie eine leistungsbezogene Entlohnung abgeleitet werden.

1 Vgl. Breisig, Personalbeurteilung – Mitarbeitergespräch – Zielvereinbarung, 2. Aufl., S. 92.

2 Vgl. Hofbauer/Winkler, Das Mitarbeitergespräch, S. 47.

Wird das Ausmaß der Vergütung an den Grad der Zielerreichung gekoppelt, können sich in Folge bisher fixe und nicht tariflich abgesicherte Vergütungsanteile verringern und/oder sich variable Anteile der Vergütung auch für tarifgebundene Beschäftigte erhöhen. Hierdurch erfährt vor allem die leistungsorientierte Vergütungskomponente auf individueller Ebene einen besonderen Bedeutungszuwachs.

4. Chancen und Risiken aus Sicht der Beschäftigten

Unter der Voraussetzung, dass die bereits dargestellten Grundregeln von Mitarbeitergesprächen sowie die Kriterien für die Vereinbarung von Zielen eingehalten werden, können aus den Zielvereinbarungsverfahren vielfältige Vorteile für die Beschäftigten abgeleitet werden.

Dadurch, dass sich Zielvereinbarungsgespräche auf die reale Situation am Arbeitsplatz beziehen, bieten sie den Beteiligten **bessere Möglichkeiten der Kooperation und Verständigung**.

Im Zuge einer partnerschaftlichen Vereinbarung von Zielen und Zielerreichungsgraden **verringert sich der Spielraum für willkürliche Disziplinierung** durch den Vorgesetzten. Potenziale an **Motivation, Identifikation, Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft** seitens der Beschäftigten können erschlossen werden, da die Beschäftigten »ihre« Ziele verinnerlichen.

Ferner ist für beide Gesprächspartner von Vorteil, dass die an sie gerichteten **Erwartungen transparent** und durch **regelmäßige Rückmeldungen** Leistungen sowie Zielerreichungen nachvollziehbar und beeinflussbar werden.

Hinzu kommt, dass für die meisten Führungskräfte die Erreichung der vereinbarten Ziele im Vordergrund steht. Wie die Ziele realisiert werden, spielt eine untergeordnete Rolle. Dies bedeutet gleichzeitig, dass den Beschäftigten **erweiterte Handlungsspielräume** eingeräumt werden. So kann das **selbstständige Handeln** sowie die **persönliche Weiterentwicklung** gefördert werden.

Soll der Zielerreichungsgrad an die Vergütung gekoppelt werden, kann dies bei einigen Beschäftigten zu einer **leistungsgerechteren Bezahlung** ihrer Arbeit führen.

Den Chancen stehen aber auch eine Reihe von Risiken gegenüber. Ein in der praktischen Umsetzung häufig festzu-

stellendes Risiko ist die **Zielvorgabe** anstelle einer **Zielvereinbarung**. Dies ist ein Rückfall in die Zeiten autoritärer Führungsstile, und die Motivationswirkung für die Beschäftigten entfällt.

Selbst bei einer »echten« Zielvereinbarung ist die **Durchsetzungsmöglichkeit** seitens der Beschäftigten vom kommunikativ-argumentativen Geschick sowie von der jeweiligen Machtposition gegenüber dem Vorgesetzten geprägt. Aus diesem Grund muss ein besonderes Augenmerk auf die **Qualifizierung der Beschäftigten** gelegt werden. Ferner ist dem Wunsch nach Hinzuziehung eines Mitglieds der Interessenvertretung am Zielvereinbarungsgespräch stattzugeben.

Darüber hinaus werden vielfach **unrealistische Ziele** vereinbart, die den Beschäftigten über- bzw. unterfordern oder die von dem Beschäftigten *nicht zu beeinflussen* sind.

Ein weiteres Risiko stellt die Problematik der **Operationalisierung** von qualitativen Zielen dar, d.h. die Bildung von Kriterien, die einen bestimmten Zielerreichungsgrad anzeigen. Zielvereinbarungen, die mit bestimmten Zahlenwerten verbunden sind, wie z.B. Umsatzwachstum, Marktanteil, Auftragsvolumen, sind relativ leicht zu messen. Schwieriger wird es bei wichtigen Kriterien wie z.B. Kundenorientierung, Qualitätsstandards und Verhalten der Beschäftigten. In diesen Fällen ist es notwendig, gemeinsam Merkmale zu vereinbaren, die möglichst exakt eine gewünschte Veränderung beschreiben. Dabei sollten weder zwanghaft zahlenmäßige Größen herangezogen, noch über fragwürdige Indikatoren (z.B. Kundenbefragungen) der Grad der Zielerreichung bestimmt werden. In der Abbildung sind vier mögliche Beispiele für qualitative Zielvereinbarungen dargestellt.

Eine der von Arbeitgeberseite häufig genannten Anforderungen an ein zielorientiertes Führungskonzept ist die so genannte Intensivierungspflicht, wonach die Leistungsziele von Jahr zur Jahr höher ausfallen sollen. Dies führt unweigerlich zu **Leistungsverdichtungen**. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass auch die »Erhaltung« eines aktuellen (Leistungs-)Status ein Ziel sein kann!

Eine (zu) starke Identifikation des Beschäftigten mit den vereinbarten Zielen vermag ebenfalls zur **Leistungsintensivierung** bis hin zur »Selbstaubeutung« führen. Dies kann dazu führen, dass vereinbarte Arbeitszeiträume und Pausenzeiten nicht eingehalten werden können und eine klare Grenze zwischen Berufs- und Privatleben nicht mehr gegeben ist.

Ferner haben in Zielvereinbarungskonzepten vor allem Führungskräfte in mittleren Hierarchieebenen mit **Rollenkonflikten** zu kämpfen. Zum einen sollen Ziele mit dem nächsthöheren Vorgesetzten vereinbart und letztlich auch erreicht werden. Zum anderen dienen die vereinbarten Ziele gleichzeitig als Grundlage für die Zielvereinbarungen mit den der Führungskraft unterstellten Mitarbeitern. Steht der Führungskraft kein Freiraum zur Verfügung, um zusätzliche Vereinbarungen und damit ggf. verbundene Zielkorrekturen im hierarchisch höher angesiedelten Management zu ermöglichen, wird sie bei den Beschäftigten schnell an Glaubwürdigkeit verlieren.

Werden die vereinbarten Ziele nicht erreicht, hat dies häufig **negative Konsequenzen für die Beschäftigten**. Neben einer möglicherweise geringeren Vergütung sind weitere, in

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> > Rückgang willkürlicher Disziplinierung > Verbesserung der Motivation > Identifikation mit den Zielen und Aufgaben > Transparenz hinsichtlich Erwartungen > regelmäßiges Feedback > Förderung von selbstverantwortlichem Handeln > Unterstützung der persönlichen Weiterentwicklung > Verbesserung der Kooperation und Verständigung > leistungsgerechtere Bezahlung 	<ul style="list-style-type: none"> > Zielvorgabe statt Zielvereinbarung > mangelnde Durchsetzungsmöglichkeiten > unrealistische Zielsetzung > Nichtbeeinflussbarkeit von Zielen durch Arbeitnehmer > Problematik der Operationalisierung von qualitativen Zielen > Leistungsverdichtung und -intensivierung > Rollenkonflikte > negative Konsequenzen bei Nichterreichung der Ziele > Konkurrenzdruck unter den Beschäftigten > Verschlechterung des Betriebsklimas > Risikoabwälzung auf den Arbeitnehmer

Abbildung 4 Chancen und Risiken

Beispiele für qualitative Zielvereinbarungen

Beispiel für SekretärInnen

Übernahme von Patenfunktionen zur Einarbeitung neuer KollegInnen	
Ziel übertraffen	mehr als zwei Patenfunktionen übernommen
Ziel erreicht	zwei Patenfunktionen übernommen
Ziel überwiegend erreicht	eine Patenfunktion übernommen
Ziel teilweise erreicht	eine Patenfunktion übernommen aber abgebrochen
Ziel nicht erreicht	keine Patenfunktion übernommen

Beispiel für SachbearbeiterInnen (Rechnungswesen)

Verbesserung der Sensibilität im Umgang mit Kunden und Kollegen aus der Vertriebsabteilung	
Ziel übertraffen	Erarbeitung eines Konzeptes zur Vermittlung von Grundsätzen zu Fragen der Rechnungsstellung sowie Organisation und Durchführung eines Workshops
Ziel erreicht	Erarbeitung eines Konzeptes zur Vermittlung von Grundsätzen zu Fragen der Rechnungsstellung sowie Organisation eines Workshops
Ziel überwiegend erreicht	Erarbeitung eines Konzeptes zur Vermittlung von Grundsätzen zu Fragen der Rechnungsstellung
Ziel teilweise erreicht	Auflistung von Grundsätzen zu Fragen der Rechnungsstellung
Ziel nicht erreicht	Keine Aktivitäten hinsichtlich der Verbesserung der Sensibilität im Umgang mit Kunden und Kollegen aus der Vertriebsabteilung

Beispiel für KundenbetreuerInnen

Organisation & Durchführung eines Kunden-Sommerfestes zur Verbesserung der Kundenbeziehungen	
Ziel übertraffen	Organisation und Durchführung eines Kunden-Sommerfestes sowie Nachbereitung mit Vorschlägen für weitere Kundenveranstaltungen
Ziel erreicht	Organisation und Durchführung eines Kunden-Sommerfestes
Ziel überwiegend erreicht	Entwicklung eines Konzeptes und Organisation eines Kunden-Sommerfestes
Ziel teilweise erreicht	Entwicklung eines Konzeptes zur Durchführung eines Kunden-Sommerfestes
Ziel nicht erreicht	keine Organisation eines Kunden-Sommerfestes

Beispiel für TelefonistInnen

Besuch einer Weiterbildungsmaßnahme zum verbesserten Telefonverhalten	
Ziel übertraffen	Weiterbildungsmaßnahme „Telefontraining“ mit Erfolg/Zertifikat abgeschlossen und zusätzlich „Multiplikatorrolle“ bei KollegInnen übernommen
Ziel erreicht	Weiterbildungsmaßnahme „Telefontraining“ mit Erfolg/Zertifikat abgeschlossen
Ziel überwiegend erreicht	Weiterbildungsmaßnahme „Telefontraining“ besucht, aber Prüfung nicht bestanden
Ziel teilweise erreicht	Weiterbildungsmaßnahme „Telefontraining“ begonnen, aber abgebrochen
Ziel nicht erreicht	keine Weiterbildungsmaßnahme „Telefontraining“ wahrgenommen

Abbildung 5 Beispiele für qualitative Zielvereinbarungen

der Praxis häufig vorkommende, Auswirkungen von »Zielverfehlungen«:

- Ablehnung von Weiterbildung und Aufstieg,
- Selektionsmaßnahmen,
- Ausgrenzung und Sanktionen.

Die betriebliche Praxis hat gezeigt, dass mit der Koppelung von Zielerreichung und Vergütung auch der **Konkurrenzdruck unter den Beschäftigten** steigt. Die »Solidarität« der Beschäftigten, sich bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen, endet, sobald ein direkter Bezug zwischen Zielerreichungsgrad und Vergütung festzustellen ist. Vielmehr kann Neid und Missgunst unter den Beschäftigten entstehen. Dies wird dann verbunden sein mit einer allgemeinen **Verschlechterung des Betriebsklimas**.

Zudem ist eine leistungsorientierte Vergütung auch mit einer (meist gewollten) **Abwälzung des Unternehmerrisikos** auf den Beschäftigten verbunden. Werden die Ziele nicht erreicht, »haftet« nicht wie bisher der Arbeitgeber, sondern der Arbeitnehmer mit seinem persönlichen Einkommen.

5. Beteiligungsrechte bei Zielvereinbarungssystemen

Bei der Einführung von Zielvereinbarungssystemen kommen die in Abbildung 6 genannten Beteiligungsrechte in Betracht.

Die Interessenvertretung muss über die Einführung von Zielvereinbarungssystemen rechtzeitig und umfassend vom Arbeitgeber informiert werden. Rechtzeitig meint dabei, dass die beabsichtigte Maßnahme noch gestaltbar ist. Umfassend

	Gegenstand	BetrVG	BPersVG
Informationsrecht	rechtzeitige und umfassende Information	§ 80 Abs. 2	§ 68 Abs. 2
Mitbestimmungsrecht	Personalfragebogen	§ 94 Abs. 1	§ 75 Abs. 3 Nr. 8
Mitbestimmungsrecht	Beurteilungsrichtlinien	§ 94 Abs. 2	§ 75 Abs. 3 Nr. 9
Mitbestimmungsrecht	Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer	§ 87 Abs. 1 Nr. 1	§ 75 Abs. 3 Nr. 15
Mitbestimmungsrecht	betriebliche Bildungsmaßnahmen und Auswahl von Teilnehmern an Fortbildungsveranstaltungen	§§ 96 bis 98	§ 75 Abs. 3 Nr. 6 und 7
Mitbestimmungsrecht	technische Überwachungseinrichtungen	§ 87 Abs. 1 Nr. 6	§ 75 Abs. 3 Nr. 17
Mitbestimmungsrecht	betriebliche Lohngestaltung, Akkord- und Prämienätze sowie vergleichbare Entgelte	§ 87 Abs. 1 Nr. 10 und 11	§ 75 Abs. 3 Nr. 4

Abbildung 6 Beteiligungsrechte bei Zielvereinbarungssystemen

bedeutet, dass der Arbeitgeber alle zur Verfügung stehenden Unterlagen der Interessenvertretung in Kopie übergeben muss.

Werden bei Zielvereinbarungssystemen Gesprächsprotokolle oder Zielvereinbarungsformulare eingesetzt, so sind diese mitbestimmungspflichtig nach § 94 Abs. 1 BetrVG und § 75 Abs. 3 Nr. 8 BPersVG. Das Mitbestimmungsrecht richtet sich dabei auf Umfang und Inhalt der Protokolle und Formulare sowie auf den Verwendungszweck der erhobenen Daten.³

Da Zielvereinbarungssysteme und die damit verbundenen Gespräche immer auch eine Beurteilung durch den Vorgesetzten beinhalten, ist das Mitbestimmungsrecht nach § 94 Abs. 2 BetrVG sowie nach § 75 Abs. 3 Nr. 9 BPersVG (Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze) ebenfalls zu beachten.

Im Rahmen der Einführung von Zielvereinbarungssystemen werden Regelungen zum Umgang von Vorgesetzten und Mitarbeitern getroffen. Somit unterliegt diese Maßnahme der Mitbestimmung als Regelung der Ordnung des Betriebes bzw. der Dienststelle und des Verhaltens der Beschäftigten (§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG und § 75 Abs. 3 Nr. 15 BPersVG).

Hinsichtlich der Schulungsmaßnahmen vor, während und nach der Einführung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungssystemen räumen die §§ 96 bis 98 BetrVG und § 75 Abs. 3 Nr. 6 und 7 BPersVG den Interessenvertretungen ein Mitbestimmungsrecht bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung, bei der Bestellung der Ausbilder und bei der Auswahl der an der Berufsbildung teilnehmenden Beschäftigten ein.

Die Auswertung von Gesprächsprotokollen und/oder Zielvereinbarungsformularen sowie die Zuordnung von Zielerreichungsgraden zu leistungsorientierten Vergütungskomponenten erfolgt in der Regel mit entsprechenden EDV-Programmen. Hier findet das Mitbestimmungsrecht bei Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen nach § 87 Abs. 1 BetrVG sowie nach § 75 Abs. 3 Nr. 17 BPersVG Anwendung. Für die Mitbestimmung ist nicht die Absicht des Arbeitgebers zur Überwachung der Arbeitnehmer entscheidend, sondern die Tatsache, ob technische Einrichtungen objektiv geeignet sind, Leistung oder Verhalten zu überwachen.⁴

³ Fitting u.a., Betriebsverfassungsgesetz, 23. Aufl., S. 1367; Däubler/Kittner/Klebe, Betriebsverfassungsgesetz, 10. Aufl., S. 1532.

⁴ vgl. Fitting u.a., a.a.O., S. 1239; Däubler/Kittner/Klebe, a.a.O., S. 1403.

Bei einer Kopplung des Zielerreichungsgrades an das Ausmaß der Vergütung sind die Methoden der Leistungsermittlung, die Techniken zur Bestimmung der Leistungszulage sowie die Grundsätze der Verteilung des Leistungsbudgets nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 und 11 BetrVG sowie § 75 Abs. 3 Nr. 4 BPersVG ebenfalls mitbestimmungspflichtig.

6. Eckpunkte einer Dienstvereinbarung

Aufgrund der dargestellten Risiken von Zielvereinbarungssystemen mit und ohne leistungsorientierter Vergütung ist eine Regelung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen durch die Interessenvertretung in Form einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung nachdrücklich zu empfehlen. Nach § 18 Abs. 6 TVöD (VKA) ist das jeweilige System der leistungsbezogenen Bezahlung betrieblich zu vereinbaren. Die Ausgestaltung hat dabei durch eine **einvernehmliche Dienstvereinbarung** zu erfolgen.

Regelungsbedarf besteht dabei in nachstehenden Punkten:

- Festlegung der Gesprächsmodalitäten,
- Entwicklung von Gesprächs- und Zielvereinbarungsformularen,
- Schulungen für Vorgesetzte und Mitarbeiter,
- Entwicklung einer Informationsschrift sowie von Vorbereitungsblättern für die Gesprächspartner,
- Festlegung der Anzahl zu vereinbarenden Ziele,
- Spezifizierung der vereinbarten Ziele,
- Beeinflussbarkeit des Zielerreichungsgrades durch den Beschäftigten,
- Vertretbarer Aufwand für die Zielerreichung für den Beschäftigten,
- Ausschluss von Verteilungsvorgaben und Gesamtwertbildung,
- Entwicklung eines Verfahrens zur Verteilung der leistungsorientierten Vergütung,
- Entwicklung eines Verfahrens der Zielkorrektur,
- Entwicklung eines Verfahrens zur Konfliktlösung,
- Regelung der Datenablage und Aufbewahrungsfristen,
- ggf. Einführung zur Probe.

Die folgende Darstellung von Eckpunkten einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung ist als Orientierung zu sehen. Eine detaillierte Verfahrensregelung setzt die Anpassung der Eckpunkte auf die betrieblichen und organisatorischen Erfordernisse voraus.

§ 1 Präambel

- Zielvereinbarung als mitarbeiterorientiertes Instrument,
- Mitarbeiterorientierung als Personalstrategie,
- Verbesserung der Kommunikation durch Zielvereinbarungsgespräche.

§ 2 Personeller Geltungsbereich

- Festlegung des personellen und räumlichen Geltungsbereichs,
- gegebenenfalls Regelungen für neueingetretene Beschäftigte und befristet Beschäftigte.

§ 3 Zielsetzung

- Personalführung und –förderung als Zweck,
- Förderung einer offenen und vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigten,
- Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten,
- Verbesserung der Führungsqualität und Führungskultur im gesamten Unternehmen,
- Verbesserung der Arbeitsergebnisse durch spezifische, klare Formulierung und Vereinbarung von Zielen,
- Ausrichtung der vereinbarten Ziele auf die Unternehmensziele,
- gegebenenfalls Ermöglichung einer leistungsorientierten Vergütung.

§ 4 Grundsätze und administrative Abwicklung

- Anspruch auf Offenheit, Klarheit und höchstmögliche Objektivität,
- persönliches Gespräch zwischen dem Mitarbeiter und seinem direkten Vorgesetzten,
- Festlegung des Turnus der Gespräche (grundsätzlich umfasst die Zielvereinbarungsperiode ein Jahr),
- Gesprächstermine sind 14 Tage vorher zwischen Gesprächspartnern zu vereinbaren,
- Festlegung des Zeitrahmens sowie des störungsfreien Ablaufs der Gespräche,
- Voraussetzung: für den jeweiligen Arbeitsplatz muss eine schriftliche Aufgabenbeschreibung vorliegen,
- Ziele sind partnerschaftlich zu vereinbaren,
- Ziele können individuell oder im Team vereinbart werden,
- Zielerfüllung muss in der vertraglichen Arbeitszeit möglich sein,
- die Feststellung, dass Ziele nicht erreicht wurden, darf für sich allein nicht zu arbeitsrechtlichen Maßnahmen führen,
- bei unterjährigem Wechsel des Arbeitsplatzes wird Zielvereinbarung für den verbleibenden Zeitraum geschlossen (Einarbeitungszeit ist zu berücksichtigen!),
- Vorgehensweise bei Stellenwechsel des Vorgesetzten,
- rückwirkende Zielvereinbarungen/-erhöhungen sind unzulässig,
- bis zum Abschluss einer Zielvereinbarung wird für jeden angefangenen Kalendermonat 1/12 der Jahresziele als 100 % erreicht unterstellt,
- auf Wunsch der Beteiligten sind Zielzwischenstandsgespräche möglich,
- bei unterdurchschnittlicher Zielerreichungsquote im Zielvereinbarungszeitraum werden dem Beschäftigten entsprechende Unterstützungsmaßnahmen angeboten,
- Zielabschlussgespräch möglichst in Kombination mit dem Zielvereinbarungsgespräch,
- Gesprächsprotokolle und Zielvereinbarungsformulare in der Anlage.

§ 5 Zahl, Art, Qualität und Gewichtung der Ziele

- schriftliche Ausformulierung der Zielvereinbarungen/-erreichungsstufen
- mindestens drei und höchstens fünf Ziele sind zu vereinbaren,

- Ziele und Kriterien der Zielerreichung müssen sich auf Arbeitsplatz/Team und die damit verbundenen Arbeitsaufgaben beziehen,
- möglichst Vereinbarung von qualitativen und quantitativen Zielen,
- Ausschluss von Zielen, die Personalabbaumaßnahmen mittel- oder unmittelbar beinhalten,
- Ziele müssen realistisch, erreichbar, vom Beschäftigten beeinflussbar, nachvollziehbar, klar zuordenbar sowie zähl- und messbar sein (»SMART«),
- Ziele dürfen sich nicht widersprechen,
- grundsätzlich ist auch die ausschließliche Vereinbarung von Teamzielen in überschaubaren Einheiten zulässig,
- wenn eine unterschiedliche Gewichtung vereinbart wird, ist jedes Ziel mit mindestens 20 % und höchstens 40% zu gewichten.

§ 6 Zielkorrektur

- Möglichkeiten der Zielkorrektur,
- Korrekturen einvernehmlich und ausnahmsweise, wenn sich Rahmenbedingungen gravierend geändert haben,
- Korrekturen können vom Arbeitgeber, vom Beschäftigten oder von der Interessenvertretung beantragt werden.

§ 7 Gesprächsphasen

- Begrüßungsphase,
- Einschätzung der Arbeitssituation sowie der Zielerreichungsgrade aus der vergangenen Periode durch den Mitarbeiter,
- Einschätzung der Arbeitssituation sowie der Zielerreichungsgrade aus Sicht des direkten Vorgesetzten,
- Abgleich bzgl. der Aufgabenschwerpunkte sowie der Zielerreichungsgrade aus der vergangenen Periode,
- gemeinsame Analyse der Ursachen für Abweichungen sowie die Vereinbarung von Förder- und Entwicklungsmaßnahmen,
- Vereinbarung von Zielen für die Folgeperiode.

§ 8 Information und Schulung

- ausführliche schriftliche Information aller Beteiligten vor Beginn der Gespräche (ggf. Informationsbroschüre im Anhang),
- freiwillige Schulungen für die Beschäftigten,
- obligatorische Schulung(en) für die Vorgesetzten,
- Festlegung der Schulungsinhalte.

§ 9 Zielerreichungsniveaus

- Festlegung von Zwischenstufen/Zielerreichungsniveaus.
- Grundlage der Feststellung, ob Ziele erreicht wurden, ist ein Soll-Ist-Vergleich.
- Bei leistungsorientierter Vergütung:
- Zuordnung der Zielerreichungsgrade zu einer entsprechenden Vergütung,
- individuelle Ausschüttung auch unter 100 Prozent Zielerreichung,
- Deckeln der Zielerreichungsgrade (z.B. bei 125 Prozent),
- Auszahlungsgarantie für das zu verteilende Budget.

§ 10 Konfliktregelung

- grundsätzlicher Wille zur Einigung,

- auf Wunsch des Beschäftigten Zweitgespräch mit dem nächsthöheren Vorgesetzten,
- der Beschäftigte hat die Möglichkeit, eine Person seines Vertrauens zur Unterstützung oder Vermittlung heranzuziehen,
- wenn keine Einigung erzielt wird, Anruf einer paritätisch besetzten Konfliktkommission.

§ 11 Datenverarbeitung/Datenschutz/Zugriffsrechte

- dezentrale Verwaltung der Gesprächsprotokolle und –ergebnisse,
- alle Schriftstücke des Zielvereinbarungsverfahrens bleiben unter Verschluss,
- Weiterleitung des Personalentwicklungsbedarfs an das Personalwesen,
- Informationsweitergabe an Dritte nur einvernehmlich,
- Verarbeitung von unmittelbaren Leistungsdaten ausschließlich für die evtl. Berechnung der Höhe eines möglichen leistungsorientierten Vergütungsanteils,
- Ausschluss von weiteren Leistungs- und Verhaltenskontrollen mit den erfassten und/oder gespeicherten Daten,
- Zweckgebundenheit der Daten,
- Festlegung der Zugriffsrechte und Lösungsfristen,
- Vernichtung der Schriftstücke bei Funktions- oder Stellenwechsel einer der beiden Gesprächspartner.

§ 12 Erfolgskontrolle

- regelmäßige Mitarbeiterbefragungen zur Erfolgskontrolle.

§ 13 Inkrafttreten, Probezeit und Kündigung

- Inkrafttreten,
- Vereinbarung einer Probezeit,
- Kündigungsfrist,
- Nachwirkung,
- salvatorische Klausel.

7. Resümee

Was folgt nun aus den dargestellten Ausführungen für die praktische Anwendung von Zielvereinbarungen in Betrieben und Organisationen?

Für die Beantwortung dieser Frage ist ein Vergleich zwischen den (auch) im TVöD vorgegebenen Instrumenten zur Feststellung und Bewertung von Leistung – systematische Leistungsbewertung⁵ und Zielvereinbarung – sinnvoll.

Die Herausforderungen bei der praktischen Umsetzung von Zielvereinbarungen sind nicht zu verleugnen. Zielvereinbarungen sind jedoch im Vergleich zur Leistungsbewertung als das kleinere Übel zu sehen. Die mit den Zielvereinbarungen verbundenen Herausforderungen sind eher zu bewältigen als die der Leistungsbewertung. Während Leistungsbewertungen häufig mit fremdbestimmten, subjektiven Urteilen verbunden sind, ist es bei Zielvereinbarungen möglich, die Messkriterien für die Erfüllung der Ziele einvernehmlich im Rahmen des Zielvereinbarungsgesprächs zu vereinbaren (SOLL). Anschließend erfolgt dann die Feststellung des Ziel-

5 Vgl. hierzu Roggenkamp, in diesem Heft, S. 232.

erreichungsgrades mit Hilfe der vorher gemeinsam vereinbarten Messkriterien (IST).

Zielvereinbarungen erfordern mündige Beschäftigte. Das kann vor allem in Betrieben und Organisationen mit bisher eher traditionellen Führungs- und Organisationskulturen, in denen die Beschäftigten eher als unmündig gelten, eine große Herausforderung darstellen. Die Bewältigung dieser Herausforderung ist aber vor dem Hintergrund der dargestellten Chancen, die moderne Führungs- und Organisationsansätze wie Zielvereinbarungen mit sich bringen, eine erstrebens- und lohnenswerte Zukunftsaufgabe.

Aufgrund der größeren Risiken und der fehlenden Perspektive von systematischen Leistungsbewertungen sollten diese als absolute Notlösung gesehen werden und nur dort zum Tragen kommen, wo betriebliche, organisatorische und personelle Gegebenheiten keine Zielvereinbarungen zulassen.

Abschließend ist eine **schrittweise Vorgehensweise** bei der Einführung von Zielvereinbarungssystemen zu empfehlen. Zunächst sollte mit Hilfe von Mitarbeitergesprächen die Gesprächs- und Vertrauenskultur im Unternehmen entwickelt werden. Im nächsten Schritt besteht die Möglichkeit, im Rahmen der Mitarbeitergespräche auch Ziele zu vereinbaren. In diesem Zusammenhang ist eine Probe- und Gewöhnungsphase, z.B. mit einer Mitarbeiterbefragung zur Erfolgskontrolle und anschließender Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen, zeitlich einzuplanen. Erst in einem abschließenden Schritt kann dann der Versuch unternom-

men werden, Zielerreichungsgrade und Vergütung miteinander zu koppeln.

Dipl. Kfm. Sven Hinrichs
Personal- und Organisationsberater
BTQ Niedersachsen

Literaturhinweise

Thomas Breisig
Personalbeurteilung – Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regeln und gestalten
3., überarbeitete Auflage
ISBN 3-7663-3663-0, € 45,90

Thomas Breisig
Entgelt nach Leistung und Erfolg
ISBN 3-7663-3431-X, € 52,00

Thomas Breisig
Entlohnem und Führen mit Zielvereinbarungen
2., überarbeitete Auflage
ISBN 3-7663-3286-4, € 24,90

Diese Bücher sind direkt zu beziehen über Buch & Mehr
Telefon: 069/95 20 53-0
Fax: 069/95 20 53-53
E-Mail: service@buchundmehr.de
Online: www.buchundmehr.de