

Gestaltungsraster für Betriebs- und Dienstvereinbarungen **Thema Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche**

Sven Hinrichs:: Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche, Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung, Frankfurt/M.: Bund-Verlag 2008

Dieser Stichpunktekatalog bietet umfangreiche Hinweise für die Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema. Die Liste enthält die unterschiedlichen Gesichtspunkte, die bei der Regelung und Organisation zu berücksichtigen sind. Es handelt sich dabei nicht um ein geschlossenes Muster zur unmittelbaren Anwendung, sondern um einen Gesamtkatalog von Vorschlägen. So können weiterführende eigene Überlegungen angestellt und die individuellen betrieblichen Belange berücksichtigt werden.

▪ **Einführung/Präambel**

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

▪ **Personeller Geltungsbereich**

- Festlegung des personellen und räumlichen Geltungsbereichs
- ggf. Regelungen für neue und befristet Beschäftigte

▪ **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
- ggf. Ermöglichen einer leistungsorientierten Vergütung

▪ **Grundsätze und administrative Abwicklung**

- Anspruch auf Offenheit, Klarheit und höchstmögliche Objektivität
- persönliches Gespräch zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und direktem 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: schriftliche Aufgabenbeschreibung für den jeweiligen Arbeitsplatz
 - partnerschaftliche Zielvereinbarung
 - Zielvereinbarung individuell oder im Team
 - Zielerfüllung muss in der vertraglichen Arbeitszeit möglich sein
 - Feststellung „Ziele nicht erreicht“, darf allein nicht zu arbeitsrechtlichen Maßnahmen führen
 - bei unterjährigem Wechsel des Arbeitsplatzes Zielvereinbarung für den verbleibenden Zeitraum schließen (Einarbeitungszeit berücksichtigen)
 - Vorgehensweise bei Stellenwechsel des Vorgesetzten
 - rückwirkende Zielvereinbarungen/-erhöhungen sind unzulässig
 - bis zum Abschluss Zielvereinbarung: für jeden angefangenen Kalendermonat 1/12 der Jahresziele als 100 % erreicht unterstellt
 - auf Wunsch der Beteiligten Zielzwischenstandsgespräche möglich
 - bei unterdurchschnittlicher Zielerreichungsquote Angebot von Unterstützungsmaßnahmen
 - Zielabschlussgespräch möglichst in Kombination mit dem Zielvereinbarungsgespräch
 - Gesprächsprotokolle und Zielvereinbarungsformulare in der Anlage
- **Zahl, Art, Qualität und Gewichtung der Ziele**
- schriftliche Ausformulierung der Zielvereinbarungen/Zielerreichungsstufen
 - mindestens drei und höchstens fünf Ziele
 - Bezug der Ziele und Kriterien der Zielerreichung zum Arbeitsplatz bzw. Team und damit verbundene Arbeitsaufgaben
 - 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 zuzuordnen sowie zähl- und messbar sein (SMART)
 - Ziele dürfen sich nicht widersprechen
 - ausschließliche Vereinbarung von Teamzielen in überschaubaren Einheiten ist zulässig

- bei unterschiedlicher Gewichtung: jedes Ziel mit mindestens 20 % und höchstens 40 % gewichten
 - **Zielkorrektur**
 - Möglichkeiten der Zielkorrektur
 - Korrekturen einvernehmlich und ausnahmsweise bei gravierenden Änderungen der Rahmenbedingungen
 - Antrag auf Korrekturen durch Arbeitgeber, Beschäftigten oder Interessenvertretung
 - **Gesprächsphasen**
 - Begrüßungsphase
 - Einschätzung der Arbeitssituation sowie der Zielerreichungsgrade aus der vergangenen Periode durch die/den Beschäftigten
 - Einschätzung der Arbeitssituation sowie der Zielerreichungsgrade aus Sicht des direkten Vorgesetzten
 - Abgleich bezüglich der Aufgabenschwerpunkte sowie der Zielerreichungsgrade aus der vergangenen Periode
 - gemeinsame Analyse der Ursachen für Abweichungen sowie Vereinbarung von Förder- und Entwicklungsmaßnahmen
 - Vereinbarung von Zielen für die Folgeperiode
 - **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
 - **Zielerreichungsniveaus**
 - Festlegung von Zwischenstufen/Zielerreichungsniveaus
 - Soll-Ist-Vergleich als Grundlage zur Feststellung der Zielerreichung
- Bei leistungsorientierter Vergütung:
- Zuordnung der Zielerreichungsgrade zu einer entsprechenden Vergütung
 - individuelle Ausschüttung auch unter 100 Prozent Zielerreichung
 - Deckeln der Zielerreichungsgrade
 - Auszahlungsgarantie für das zu verteilende Budget
- **Konfliktregelung**
 - grundsätzlicher Wille zur Einigung

- jederzeit beiderseitige Vertagung des Gesprächs ohne Angabe von Gründen
- auf Wunsch des Beschäftigten Zweitgespräch mit dem nächsthöheren Vorgesetzten
- Beschäftigte/r hat die Möglichkeit, eine Person des Vertrauens zur Unterstützung oder Vermittlung heranzuziehen
- bei Nichteinigung Anrufung einer paritätisch besetzten Konfliktkommission
- **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 zur eventuellen 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 eines Gesprächspartners
- **Erfolgskontrolle**
 - regelmäßige Mitarbeiterbefragungen zur Erfolgskontrolle
- **Inkrafttreten, Probezeit und Kündigung**
 - Inkrafttreten
 - Vereinbarung einer Probezeit
 - Kündigungsfrist
 - Nachwirkung
 - Salvatorische Klausel