

Sven Hinrichs

# Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung

Betriebs- und  
Dienstvereinbarungen

Analyse und  
Handlungsempfehlungen

• mit CD-ROM

Bund-Verlag

**Sven Hinrichs**

# **Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung**



**Sven Hinrichs**

# **Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung**

**Betriebs- und  
Dienstvereinbarungen**

**Analyse und  
Handlungsempfehlungen**

**Bund-Verlag**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

©2009 by Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Redaktion: Dr. Manuela Maschke

Herstellung: Birgit Fieber, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Designkonzeption: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Satz: Dörlemann Satz, Lemförde

Druck: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza

Printed in Germany 2009

ISBN 978-3-7663-3860-0

Alle Rechte vorbehalten,  
insbesondere die des öffentlichen Vortrags, der Rundfunksendung  
und der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe,  
auch einzelner Teile.

**[www.bund-verlag.de](http://www.bund-verlag.de)**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	7
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	8
<b>1. Rahmenbedingungen . . . . .</b>	<b>9</b>
<b>2. Regelungsinhalte . . . . .</b>	<b>13</b>
2.1 Mitarbeitergespräche . . . . .	13
2.1.1 Ziele von Mitarbeitergesprächen . . . . .	13
2.1.2 Anlässe von Mitarbeitergesprächen . . . . .	17
2.1.3 Grundsätze und Rahmenbedingungen . . . . .	18
2.1.4 Gesprächsstruktur und Vorgehensweise . . . . .	25
2.1.5 Gesprächspartner . . . . .	28
2.1.6 Gesprächsvorbereitung . . . . .	31
2.1.7 Gesprächsnachbereitung . . . . .	36
2.1.8 Ableitung von (Förder-)Maßnahmen . . . . .	37
2.1.9 Erfolgskontrolle . . . . .	41
2.2 Zielvereinbarungen . . . . .	46
2.2.1 Zielsetzung von Zielvereinbarungssystemen . . . . .	47
2.2.2 Definition und Eigenschaften von Zielen . . . . .	48
2.2.3 Zielvereinbarungszeitraum . . . . .	59
2.2.4 Einzel- und Teamziele . . . . .	60
2.2.5 Maßnahmen zur Zielerreichung . . . . .	62
2.2.6 Anpassung von Zielvereinbarungen und Zielkorrektur . . . . .	63
2.2.7 Verfahren bei Vorgesetzten- und Stellenwechsel . . . . .	66
2.2.8 Bewertungskriterien der Zielerreichung . . . . .	68
2.2.9 Verknüpfung mit Personalentwicklung . . . . .	70
2.2.10 Verknüpfung mit Entgeltzulagen und Prämien . . . . .	72
2.2.11 Umgang mit Fehl- und Ausfallzeiten . . . . .	74

<b>3. Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente . . . . .</b>	<b>76</b>
3.1 Informations- und Überwachungsrechte der Interessen- vertretung . . . . .	76
3.1.1 Information der Interessenvertretung . . . . .	77
3.1.2 Teilnahme an den Gesprächen . . . . .	80
3.2 Mitbestimmung und Beteiligung am Verfahren . . . . .	82
3.2.1 Lenkungsgremium . . . . .	82
3.2.2 Konfliktverfahren und Schlichtungsstelle . . . . .	85
3.2.3 Freiwilligkeit der Teilnahme an den Gesprächen .	91
3.2.4 Dokumentation und Datenschutz . . . . .	92
3.2.5 Nachteilsverbot . . . . .	100
3.3 Personalentwicklung der Akteure . . . . .	104
3.4 Erprobungsphase . . . . .	109
<b>4. Offene Probleme . . . . .</b>	<b>111</b>
<b>5. Zusammenfassende Bewertung . . . . .</b>	<b>116</b>
<b>6. Beratungs- und Gestaltungshinweise . . . . .</b>	<b>119</b>
6.1 Gestaltungsraster . . . . .	119
6.2 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung . . . . .	124
6.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen . . . . .	127
<b>7. Bestand der Vereinbarungen . . . . .</b>	<b>129</b>
<b>Glossar . . . . .</b>	<b>132</b>
<b>Literatur . . . . .</b>	<b>135</b>
<b>Internetadressen . . . . .</b>	<b>137</b>
<b>Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung . . . . .</b>	<b>138</b>
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>140</b>

# Vorwort

Regelmäßig Gespräche mit Beschäftigten zu führen und ggf. Ziele mit ihnen zu vereinbaren, gehört inzwischen zu den Aufgaben von immer mehr Führungskräften. Wurden vor einigen Jahren vor allem Führungskräfte selbst mit Zielvereinbarungen angeleitet, so weitet sich inzwischen der Einsatz auch auf Beschäftigte ohne Führungsverantwortung aus. Motivation kann auf diesen Wegen befördert und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten angeregt werden. Mitarbeitergespräche werden oft an regelmäßig wiederkehrenden Terminen zu höchst unterschiedlichen Anlässen geführt, z. B. zur Leistungsbeurteilung, Personalentwicklung oder Wiedereingliederung nach längerer Auszeit oder Krankheit. Die Vereinbarung von Zielen kann dabei eine Möglichkeit sein, muss aber nicht. Auch Tarifverträge beinhalten die Möglichkeit, Mitarbeitergespräche zum Zwecke der Personalentwicklung bzw. Weiterbildung zu führen, einige kombinieren diese Gespräche mit der Vereinbarung von Zielen. Oft orientieren sich die Gespräche an Leitfäden, Checklisten und Formularen und strukturieren so die Gesprächsführung.

Die folgende Analyse von 128 betrieblichen Vereinbarungen zeigt, welche Regelungstrends zu Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen in Unternehmen und Verwaltungen bestehen und wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen und regeln. Die Auswertung verfolgt nicht das Ziel, die Regelungen zu bewerten, denn Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Die beiliegende CD-ROM enthält umfangreiches anonymisiertes Textmaterial und liefert weitere Gestaltungsempfehlungen für eigene Vereinbarungen.

Ich wünsche eine anregende Lektüre.

Dr. Manuela Maschke

# **Abkürzungsverzeichnis**

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BPersVG	Bundespersonalvertretungsgesetz
BR	Betriebsrat
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ERA-TV	Entgelt-Rahmenabkommen-Tarifvertrag
GBR	Gesamtbetriebsrat
MAG	Mitarbeitergespräche
MAJG	Mitarbeiterjahresgespräch
MIG	Mitarbeitergespräch
MVG	Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch
QM	Qualitätsmanagement
SAP	Systemanalyse und Programmentwicklung
SGB	Sozialgesetzbuch
TV-LEV	Tarifvertrag leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
TV-V	Tarifvertrag für Versorgungsbetriebe
ZV	Zielvereinbarung

# 1. Rahmenbedingungen

Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen gehören seit den späten 80er Jahren zu den neuen, modernen Personalmanagementkonzepten in Deutschland. Sie entstanden ursprünglich in der Nachkriegszeit aus den Ideen der amerikanischen Managementschulen und wurden über Japan und die Vereinigten Staaten in die Automobilbranche Europas transferiert.

Der weltweite Siegeszug dieser Managementsysteme liegt darin begründet, dass die durch Hierarchien und autoritären Führungsstil gekennzeichneten klassischen Führungskonzepte nicht mehr den gewünschten (wirtschaftlichen) Erfolg erzielten. Die Organisationen standen vor den Herausforderungen eines rasanten technologischen Wandels, kritischer werdenden Kunden, wachsenden Konkurrenzdrucks und vor allem des Motivationsverluste seitens der Beschäftigten.

Als Antwort auf diese Herausforderungen sollen moderne Führungskonzepte stehen, die Beschäftigte nicht nur als Kostenfaktor, sondern als Leistungsträger betrachten. Die Motivation der Beschäftigten soll erhalten und möglichst erhöht werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich wieder mit ihrer Arbeit und mit ihrem Unternehmen identifizieren. Ihre Kreativität, Erfahrung und Ideen sollen systematisch genutzt werden, so dass Arbeitsqualität, -effektivität und -effizienz gesteigert werden. Nebenbei wird mit der Einführung moderner Führungsinstrumente der Wunsch verbunden, dass unternehmerisches Denken und Handeln aller Betriebszugehörigen gefördert wird. Soweit die Theorie.

In der Praxis hat sich aber auch gezeigt, dass moderne Personalmanagementkonzepte keinesfalls nur mit Chancen für die Beteiligten verbunden sind. Sie bergen auch eine Reihe von Risiken.

Insbesondere Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen, die sich in der Praxis zu den meist angewandten modernen Führungsinstrumenten entwickelt haben, lassen eine Reihe von Herausforderungen und Risiken erkennen:

ken bei der Umsetzung erkennen. Statt zur verbesserten Zufriedenheit unter den Beschäftigten kommt es mitunter zu Mobbingfällen, gegenseitigem Misstrauen, Frustration, Erhöhung des Krankenstandes und den damit einhergehenden Qualitätsverlusten (vgl. Geffken 2007).

Diese Entwicklungen sind auf unterschiedliche Art und Weise begründbar. Vielfach werden Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen unter dem Vorwand eingeführt, dass die Beschäftigten ab sofort mehr Entscheidungsspielräume erhalten sollen. Gleichzeitig werden sie jedoch in hohem Maß in ihrer Arbeitstätigkeit kontrolliert. In Einzel- und Teamgesprächen sollen die Beschäftigten über eine Verbesserung ihrer Arbeitsqualität nachdenken, aber sich zugleich bewusst sein, dass sie im Grunde genommen das zu tun haben, was Führungskräfte von ihnen erwarten. Anders ausgedrückt: Moderne Führungsinstrumente sollen in alte, klassische Führungskonzepte eingebettet werden. Ob das funktioniert ist jedoch fraglich.

Zudem liegen die Ursachen von negativen Entwicklungen im Zusammenhang mit der Einführung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen auch im Verhalten der einzelnen Beschäftigten. Die Aussicht auf individuelle Freiheiten und Entscheidungsspielräume kann dazu verleiten, allzu große Versprechungen und Zugeständnisse hinsichtlich Leistungssteigerungen und Zielerreichungshöhen zu machen. In der Konsequenz kommt es zur Leistungsverdichtung.

Insbesondere wenn mit dem Erreichen und Nichterreichen von Zielen positive oder negative Auswirkungen im persönlichen Arbeitsbereich verbunden sind (z. B. Personalentwicklung, zusätzliches Entgelt, beruflicher Aufstieg, Abmahnungen, (Änderungs-)Kündigungen), lassen sich Neid und Missgunst sowie wachsender Konkurrenzdruck unter den Beschäftigten nur schwer vermeiden.

Inzwischen haben auch zahlreiche Tarifparteien die Führungsinstrumente Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung, vor allem im Zusammenhang mit dem Leistungsentgelt, »entdeckt« und in tarifvertragliche Regelungen aufgenommen.

So überträgt § 17 Abs. 4 ERA den Betriebsparteien die Aufgabe, Einzelheiten bei der Leistungsentlohnung in Betriebsvereinbarungen zu regeln. Die Ermittlung der Leistungsergebnisse einzelner Beschäftigter oder von Beschäftigtengruppen erfolgt hierbei durch den Vergleich von Zielvereinbarung und Zielerfüllung. Zielvereinbarungen setzen, wie

der Name schon sagt, ein Mitarbeitergespräch zur Vereinbarung der Ziele zwischen Führungskraft und Mitarbeiter voraus. Nach den Bestimmungen des ERA dürfen die Vereinbarungen zwar nicht individuell »erzwungen« werden, aber dennoch akzeptiert der Tarifvertrag das Zielvereinbarungssystem und bewirkt damit voraussichtlich die flächen-deckende Einführung des Zielmanagements in der Metallindustrie.

Ganz ähnlich verhält es sich in den öffentlichen Verwaltungen und mit dem dort geltenden Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD). § 18 TVöD regelt das Leistungsentgelt. Dieses kann u.a. auf der Grundlage von Zielvereinbarungen und den daraus resultierenden Zielerreichungsstufen gezahlt werden. Ebenfalls § 18 TVöD spricht von »freiwilligen« Vereinbarungen zwischen Führungskräften und Beschäftigten(gruppen). Beide Tarifvertragsparteien des öffentlichen Dienstes bekennen sich mittlerweile dazu, dass die Möglichkeit eines Leistungsentgelts für die Beschäftigten nach § 18 TVöD u.a. deshalb vereinbart wurde, weil bisherige alte Führungsstrukturen im öffentlichen Dienst »aufgebrochen« werden sollen. Dies erfolgt zugunsten neuer, moderner Führungsstrukturen mit beteiligungsorientierten Führungsinstrumenten wie regelmäßigen und standardisierten Mitarbeitergesprächen mit Zielvereinbarungen.

Darüber hinaus beinhalten weitere Tarifverträge wie z.B. der Tarifvertrag zur leistungs- und/oder erfolgsorientierten Vergütung (LEV) für das private und öffentliche Bankgewerbe sowie der Tarifvertrag für Versorgungsbetriebe (TV-V) bereits Möglichkeiten zur Kopplung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen mit einer leistungsorientierten Vergütung auf individueller Ebene.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass den betrieblichen Parteien durch die tarifvertraglichen Rahmenbedingungen eine große Verantwortung übertragen wird: nämlich die betrieblichen Systeme von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen zu regeln, ggf. auch, um den Beschäftigten die Erzielung eines zusätzlichen Einkommens zu ermöglichen.

Unabhängig von tarifvertraglichen Vorgaben können Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen zur Folge haben, dass sich bisher kollektive Rechtsbeziehungen in individualisierte Rechtsbeziehungen wandeln. Die in Mitarbeitergesprächen vorgenommene (individuelle) Analyse der Arbeitssituation führt in vielen Fällen zur Ableitung direk-

ter personeller Maßnahmen wie z.B. Personalentwicklung, Personaleinsatzplanung und Prämienzahlung oder Zielvereinbarungen.

Die Interessenvertretungen bleiben bei diesen Fragen des Arbeitslebens trotz bestehender Mitbestimmungsrechte zunehmend außen vor. Die/ der einzelne Beschäftigte oder eine kleine Beschäftigtengruppe steht wieder im Mittelpunkt des rechtlichen Geschehens. Dies stellt einen Rückschritt zum bestehenden Arbeitsrecht auf der Basis kollektiver Strukturen dar. Im Vertriebsbereich der Finanzdienstleistungsbranche gibt es inzwischen Fälle, in denen Beschäftigten, die ihre Ziele nicht erreicht haben, Änderungskündigungen mit geringerer Wochenarbeitszeit bei voller Lohnanpassung »angeboten« wurden.

Interessenvertretungen aus allen Branchen müssen sich folglich schon heute, aber auch zukünftig mit der Thematik Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung auseinander setzen. Ziel einer Interessenvertretung kann es daher nur sein, die hier angedeuteten Chancen dieser modernen Führungsinstrumente zu nutzen und die Risiken mit entsprechenden Regelungen in Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu minimieren.

## **2. Regelungsinhalte**

### **2.1 Mitarbeitergespräche**

Voraussetzung für eine erfolgreiche Einführung von Zielvereinbarungen ist ein dialogorientierter Umgang zwischen Führungskraft und Beschäftigten. Die für Zielvereinbarungen notwendige dialogorientierte Kommunikationsstruktur sollte im Betrieb entwickelt sein.

Unter einem Mitarbeitergespräch ist vieles zu verstehen. Im Prinzip kann jedes Gespräch zwischen einer Führungskraft und einer/einem Beschäftigten, das über die routinemäßige Alltagskommunikation hinausgeht, bereits als Mitarbeitergespräch gesehen werden. Eine eindeutige Definition bzw. eine klare Abgrenzung zu weiteren Personalinstrumenten wie z.B. der Personalbeurteilung, nehmen die Betriebsparteien in den analysierten Betriebs- und Dienstvereinbarungen leider nicht vor. Stattdessen wird in den ersten Absätzen der Vereinbarungen oft ein direkter Bezug zu den Zielen von Mitarbeitergesprächen hergestellt.

#### **2.1.1 Ziele von Mitarbeitergesprächen**

Die Ziele, die mit der Einführung von Mitarbeitergesprächen verbunden werden, sind in den untersuchten Vereinbarungen sehr vielfältig, z.B.

- Aufbau einer Vertrauenskultur,
- Schaffung von Offenheit und Transparenz,
- Verbesserung von Führung und Zusammenarbeit,
- Lösung von Konflikten,
- Steigerung der Motivation,
- berufliche Förderung und Personalentwicklung.

Sehr häufig werden Mitarbeitergespräche mit dem Ziel eingeführt, ein offenes und vertrauensvolles Miteinander zwischen Führungskraft und Beschäftigten zu erwirken.

---

»Gespräche sollen dazu beitragen, dass in Zukunft ein offener Meinungsaustausch und ein vertrauensvoller Umgang zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern selbstverständlich werden.«

**▲ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010701/62/2002**

---

Weitere Vereinbarungen verbinden mit Mitarbeitergesprächen die Verbesserung von Arbeitsumfeld und Arbeitsklima sowie insgesamt eine effektivere Arbeitsleistung.

---

»Mit dem Mitarbeitergespräch soll u.a. erreicht werden

- die Motivation zu fördern
- das Arbeitsklima zu verbessern
- das Arbeitsumfeld positiv zu beeinflussen
- Konflikte zu lösen
- die Effektivität zu steigern.«

**▲ ENERGIEDIENSTLEISTER, 010701/1/1997**

---

Mitarbeitergespräche können auch dazu dienen, Beschäftigte entsprechend ihrer Fähigkeiten und Qualifikationen sinnvoll einzusetzen. In der nachfolgenden Regelung stehen die berufliche Förderung und der anforderungs- und leistungsgerechte Personaleinsatz im Unternehmen im Vordergrund.

---

»Das Mitarbeitergespräch zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter dient – über den täglichen Kontakt hinaus – der beruflichen Förderung und dem leistungsgerechten, fähigkeitsbezogenen Einsatz der Mitarbeiter im Unternehmen.«

**▲ VERSICHERUNGSGEWERBE, 010701/8/1995**

---

Zudem werden in einigen Vereinbarungen Beschäftigte als gleichberechtigte Partnerinnen und Partner gegenüber ihren Vorgesetzten beschrieben. Beispielhaft hierfür ist folgende Regelung, die Mitarbeiterorientierung als Personalstrategie versteht. Gleichzeitig wird auf die Eigeninitiative der Beschäftigten sowie auf die Personalentwicklung hingewiesen.

---

»Das Mitarbeiterjahresgespräch, das zwischen Vorgesetzter/Vorgesetztem und der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter geführt wird, dient folgenden Zielen:

- gleichberechtigte Kommunikation über alle Aspekte der Arbeit und Zusammenarbeit ermöglichen
- Transparenz und Orientierung in der Arbeitssituation schaffen
- Offenheit und Vertrauen entwickeln und vertiefen
- Verantwortung der Vorgesetzten fordern und fördern
- Eigeninitiative von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fordern und fördern
- Entwicklung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern vorantreiben.«

**▲ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010701/13/1997**

---

Viele Regelungen nehmen ausdrücklich Bezug auf die Entwicklung und Förderung der Beschäftigten. Allerdings soll deren persönliche Entwicklung möglichst auf die Unternehmensziele abgestimmt sein, wie die nachstehende Betriebsvereinbarung zeigt. Noch deutlicher wird dies bei Zielvereinbarungsgesprächen (vgl. Kap. 2.2.1).

---

»[...] In diesem Zusammenhang und in Verbindung mit weiteren Personalentwicklungssystemen versteht sich das Mitarbeiter-Entwicklungs-Gespräch als ein zur Unternehmenssteuerung wichtiges Personalführungsinstrument und leistet damit einen wertvollen Beitrag bei der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter einerseits und der Umsetzung der Unternehmensziele andererseits.«

■ **MASCHINENBAU, 010701/66/2005**

---

Eine weitere Dienstvereinbarung sieht als Ziel von Mitarbeitergesprächen neben einem Rückblick auch die Vereinbarung von zukünftigen, aufgabenbezogenen Arbeits- und Leistungszielen.

---

»Ziele eines jeden Mitarbeitergesprächs sind [...] Möglichkeiten der aufgabenbezogenen Entwicklung der persönlichen Leistungspotenziale zu erörtern und gezielte Fördermaßnahmen zu vereinbaren.«

■ **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010701/24/0**

---

Mitarbeitergespräche können nicht nur der Förderung und Entwicklung der Beschäftigten dienen. Sie fungieren gleichzeitig auch als kooperatives Führungsinstrument für Vorgesetzte, um Verantwortung zu delegieren, Gestaltungsfreiheiten zu schaffen und Arbeitsprozesse zu optimieren.

---

»Kooperative Führung ist ein wesentliches Ziel der Verwaltungsreform. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen mehr Selbstständigkeit und Verantwortung erhalten. Kreativität und Gestaltungsfreiheit sollen gefördert werden. Mitarbeitergespräche unterstützen Veränderungsprozesse und können einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsergebnisse und der Arbeitszufriedenheit leisten.«

■ **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010701/25/2001**

---

Die nachstehende Vereinbarung weist explizit auf die Wichtigkeit der Führungsaufgabe im Unternehmen hin.

---

»Führung ist nicht nur »Nebenjob«, sondern neben den fachlichen Aufgabenstellungen eine Hauptaufgabe.«

■ KREDITGEWERBE, 010701/57/2006

---

## 2.1.2 Anlässe von Mitarbeitergesprächen

In einigen analysierten Vereinbarungen sind Mitarbeitergespräche nicht nur mit allgemeinen Zielen verbunden, sondern beruhen auf einem bestimmten Anlass. Anlassbezogene Mitarbeitergespräche finden demnach im Gegensatz zu regelmäßigen Mitarbeitergesprächen nur dann statt, wenn ein vorher definierter Anlass auch tatsächlich eintritt.

Exemplarisch für viele weitere Betriebs- und Dienstvereinbarungen werden im folgenden Beispiel Anlässe von Mitarbeitergesprächen beschrieben.

---

»Darüber hinaus sollte das Mitarbeitergespräch bei folgenden besonderen Anlässen stattfinden:

- bei Versetzungen
- bei Wechsel der Führungskraft
- bei erheblichen Änderungen des Aufgabengebietes.«

■ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010701/20/1994

---

Anlass für ein Mitarbeitergespräch kann auch die Rückkehr aus einer längeren Abwesenheit sein. Diese Art Mitarbeitergespräch wird auch Fehlzeitengespräch oder Krankenrückkehrgespräch genannt. Erklärtes Ziel ist der optimale Einsatz entsprechend den Fähigkeiten und dem Gesundheitszustand.

---

»In allen Abteilungen werden Gespräche mit Mitarbeitern nach Rückkehr von Abwesenheit durch die betrieblichen Führungskräfte geführt. [...] Diese Gespräche sollen sich auch darauf beziehen, ob der Mitarbeiter seinem augenblicklichen Gesundheitszustand und seinen Fähigkeiten entsprechend eingesetzt ist.«

■ **EINZELHANDEL (OHNE KFZ), 010701/6/1996**

---

Allerdings entsteht in derartigen Gesprächen in der Praxis selten Vertrauen, wenn Fehlzeiten nur durch Ausübung von Druck auf die Beschäftigten reduziert werden, wie z.B. durch Androhung von Versetzung.

Ein weiterer Anlass für ein Mitarbeitergespräch kann der Beginn von bzw. die Rückkehr aus Mutterschutz, Elternzeit bzw. Wehr- und Ersatzdienst darstellen.

---

»Außerhalb des jährlichen Mitarbeitergesprächs ist ein zusätzliches Gespräch möglich: [...]

- bei Rückkehr nach befristetem Ausscheiden (z.B. Elternzeit, Wehrdienst).«

■ **CHEMISCHE INDUSTRIE, 010701/85/2004**

---

### **2.1.3 Grundsätze und Rahmenbedingungen**

In den analysierten Betriebs- und Dienstvereinbarungen stehen Regelungen zu grundsätzlichen Fragen der zeitlichen Organisation und der Rahmenbedingungen im Mitelpunkt. Es finden sich Ausführungen zur Regelmäßigkeit von Mitarbeitergesprächen, zur Terminvereinbarung und Vorbereitungszeit, zum zeitlichen Rahmen, zur Gesprächsatmosphäre, zur Vorgehensweise bei Gesprächsabbruch, zur Betriebszugehörigkeit, zur Altersbeschränkung und zu Stellenbeschreibungen, die ebenfalls als Grundlage von Mitarbeitergesprächen dienen sollen.

## **Regelmäßigkeit von Mitarbeitergesprächen**

Der regelmäßige Turnus von Mitarbeitergesprächen ist unterschiedlich beschrieben. Laut zahlreichen Vereinbarungen soll das Mitarbeitergespräch in einem festen Turnus (z. B. jährlich) ohne besonderen Anlass stattfinden.

---

»Mit jedem Mitarbeiter ist in der Regel einmal jährlich ein Mitarbeitergespräch zu führen.«

**▲ VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 010701/18/2001**

---

Um den Druck auf die Beteiligten nicht zu erhöhen, werden in einigen Vereinbarungen auch abgeschwächte (»in der Regel«) oder keine Regelungen zur zeitlichen Abfolge von Mitarbeitergesprächen getroffen.

---

»Das Mitarbeitergespräch sollte in der Regel jährlich, spätestens alle 2 Jahre geführt werden.«

**▲ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010701/80/2002**

---

## **Terminvereinbarung und Vorbereitungszeit**

Auch der Zeitrahmen zwischen Terminvereinbarung und Stattfinden eines Mitarbeitergesprächs ohne besonderen Anlass ist in den Betriebs- und Dienstvereinbarungen sehr unterschiedlich beschrieben. Er schwankt zwischen 14 Tagen, einer Woche und keiner festen Zeitangabe.

---

»Der Gesprächstermin soll möglichst 2 Wochen vorher zwischen der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter und ihrer/seiner Führungskraft vereinbart werden.«

**▲ MÖBEL-, SCHMUCK-, INSTRUMENTEN-, SPORT- UND SPIELWARENHERSTELLER, 010701/35/2006**

---

---

»Rahmenbedingungen für das Mitarbeitergespräch

- Rechtzeitige Vereinbarung des Gesprächstermins durch den Vorgesetzten, mindestens 1 Woche im Voraus.«

■ **UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010701/34/2001**

---

Ein längerer Zeitraum bietet den Gesprächspartnern die Gelegenheit, sich intensiv inhaltlich und methodisch auf das Gespräch vorzubereiten.

In der Regel lädt die Führungskraft zum Gespräch ein. Eine Dienstvereinbarung aus dem öffentlichen Dienst bietet aber auch den Beschäftigten das gleichberechtigte Initiativrecht, einen Termin zum Mitarbeitergespräch zu vereinbaren.

---

»Für die Terminvereinbarung innerhalb des vorgegebenen Gesprächszeitraums sind die Vorgesetzten verantwortlich, die Initiative kann aber auch vom Mitarbeiter ergriffen werden.«

■ **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010701/62/2002**

---

### **Zeitlicher Rahmen**

Die Dauer eines Gesprächs variiert nach dessen Anlass und Inhalt. Allerdings kann der Zeitrahmen ggf. bereits im Vorfeld durch eine allgemeine Formulierung in der Vereinbarung begrenzt werden.

---

»Die Dauer des einzelnen Mitarbeitergespräches kann nicht allgemein verbindlich festgelegt werden, weil auf die individuellen Verhältnisse des Einzelfalles abzustellen ist. Im Allgemeinen wird man aber sagen können, dass das Gespräch die Dauer von einer Stunde nicht übersteigen sollte.«

■ **VERSICHERUNGSGEWERBE, 010701/8/1992**

---

Eher selten sind Regelungen zu den Rahmenbedingungen eines Gesprächs zu finden. Die nachfolgende Vereinbarung definiert eine angenehme Gesprächsatmosphäre in einem störungsfreien Umfeld mit ausreichendem Zeitfenster als Erfolgsfaktoren für Mitarbeitergespräche.

---

»[...]

- Das Gespräch findet während der Arbeitszeit in einem störungsfreien Umfeld statt.
- Das Gespräch soll ungefähr eine Stunde dauern und nicht unter Zeitdruck stattfinden.«

■ **GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010701/70/2006**

---

### **Gesprächsatmosphäre**

Ein weiterer Grundsatz von Mitarbeitergesprächen ist für viele Betriebsparteien die Offenheit unter den Gesprächspartnern.

---

»Dieses Gespräch soll in offener und motivierender Form durchgeführt werden.«

■ **ERNÄHRUNGSGEWERBE, 010701/76/2006**

---

Voraussetzung hierfür ist eine vertrauensvolle Atmosphäre zwischen den Gesprächsparteien. Diese dient zum einen der Wertschätzung der Gesprächspartner und zum anderen der Gleichberechtigung der Gesprächsparteien im Mitarbeitergespräch. Als Beispiel für viele gleich lautende Formulierungen aus diversen Vereinbarungen steht die folgende.

---

»Die Vertraulichkeit des Mitarbeitergespräches muss immer gewährleistet sein.«

■ **UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010701/34/2001**

---

Welchen Stellenwert die Betriebsparteien mit der Gesprächsatmosphäre in einem Mitarbeitergespräch verbinden, wird mit nachfolgendem Vereinbarungstext erneut deutlich.

---

»Wir erwarten von Führungskräften aller Stufen, daß sie das Mitarbeitergespräch mit der nötigen Sorgfalt, mit Respekt und Achtung dem Mitarbeiter gegenüber als Teil ihrer Führungsverantwortung führen. Hierzu werden die notwendigen Ressourcen (insbesondere Arbeitszeit) zur Verfügung gestellt. [...] Vom Mitarbeiter erwarten wir eine positive Einstellung zum Mitarbeitergespräch, das nötige Verständnis für Kritik und die Bereitschaft, sich der Beurteilung entsprechend zu verbessern und sich offen über alle Probleme zu äußern.«

▲ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010702/3/2000

---

### **Vorgehensweise bei Gesprächsabbruch**

Sollte die Gesprächsatmosphäre nicht (mehr) den vereinbarten Anforderungen entsprechen, wird in folgender Vereinbarung ausführlich die Möglichkeit und Vorgehensweise bei Abbruch eines Gesprächs formuliert.

---

»[...]

- Der/die Mitarbeiter/in hat das Recht, das Gespräch abbrechen zu können. Es darf ihm/ihr hierdurch kein Nachteil entstehen. Das Gespräch muss dann zu einem späteren Zeitpunkt wiederholt werden. [...] Sollte das Gespräch von einem der Partner abgebrochen werden, so ist es innerhalb von 14 Tagen fortzusetzen.«

▲ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010701/80/2002

---

## **Betriebszugehörigkeit**

Eine kurze Betriebszugehörigkeit bietet häufig nicht ausreichend Inhalte für ein Mitarbeitergespräch. Somit sind Erfahrungen am Arbeitsplatz und mit dem Arbeitsumfeld Grundvoraussetzungen, um Mitarbeitergespräche führen zu können. Dies gilt auch für Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Unternehmens.

Nach welcher Betriebszugehörigkeitsdauer ein Gespräch geführt werden darf, variiert. Im ersten Beispiel sind es drei Monate.

---

»Die/der Vorgesetzte und die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter haben vor dem MAJG mindestens 3 Monate zusammengearbeitet.«

**▲ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010701/13/1997**

---

Im folgenden Fall ist es ein halbes Jahr.

---

»Neu eingetretene MitarbeiterInnen nehmen erstmalig nach einem halben Jahr Betriebszugehörigkeit am Mitarbeitergespräch teil.«

**▲ MÖBEL-, SCHMUCK-, INSTRUMENTEN-, SPORT- UND SPIELWAREN-  
HERSTELLER, 010701/35/2006**

---

## **Stellenbeschreibungen**

In der Praxis vielfach diskutiert wird die Notwendigkeit einer Stellenbeschreibung als Grundlage und Voraussetzung für ein Mitarbeitergespräch. Im konkreten Gespräch ist es je nach Anlass mit Hilfe von Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen möglicherweise einfacher, die Aufgabengebiete von Beschäftigten zu analysieren.

---

»Eine Grundlage der Mitarbeitergespräche sind die Stellenbeschreibungen in der jeweils gültigen Fassung.«

**▲ VERSICHERUNGSGEWERBE, 010701/9/1995**

---

Eine ausführliche Stellenbeschreibung ermöglicht zudem bei Gesprächen mit dem Anlass Personalentwicklung (Kap. 2.1.2), ggf. notwendige Qualifizierungsbedarfe abzuleiten (Kap. 2.1.9).

---

»Für alle Mitarbeiter, mit denen ein Mitarbeitergespräch geführt wird, [...] sind Stellenbeschreibungen erstellt, die mindestens folgende Angaben enthalten müssen:

- Bezeichnung der Stelle
- Auflistung der Arbeitsaufgaben
- Verantwortungsbereich (Kompetenz, Vollmachten, Unterstellungen und Führungsaufgaben).

Zusätzlich sind Qualifikationsstandards erarbeitet worden, die bei Bedarf um eine genauere Definition der Spezialkenntnisse erweitert werden können. Außerdem sind für die meisten Stellen Musterentwicklungspläne erstellt worden, die der Führungskraft Anhaltspunkte für die Weiterqualifizierung des Mitarbeiters liefern sollen.«

■ **KREDITGEWERBE, 010701/57/2006**

---

Die aufwendige Pflege der bestehenden Stellenbeschreibungen auf den aktuellen Stand kann ebenfalls durch ein Mitarbeitergespräch unterstützt und erleichtert werden.

---

»Rahmenbedingungen für das Mitarbeitergespräch [...]

- Die jeweils aktuelle Stellenbeschreibung (nicht älter als 1 Jahr) des Mitarbeiters dient als Grundlage für das Mitarbeitergespräch. Sofern sich im Rahmen des Gespräches Umstände ergeben, die eine Aktualisierung der Stellenbeschreibung erfordern, können diese Änderungen während des Mitarbeitergespräches, nach Absprache mit den verantwortlichen Stellen (Personalabteilung, Betriebsrat), vorgenommen werden.«

■ **UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010701/34/2001**

---

## **Altersbeschränkung**

Älteren Beschäftigten bietet folgende Vereinbarung die Möglichkeit, auf eigenen Wunsch auf ein Mitarbeitergespräch zu verzichten.

---

»Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ab dem 55. Lebensjahr ist auf deren Wunsch ein Verzicht möglich.«

■ **DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/72/2003**

---

Es wird aber auch auf die Problematik der Festsetzung einer bestimmten Altersgrenze hingewiesen.

---

»So ist zum Beispiel denkbar, dass ein Mitarbeiter nach langjähriger ununterbrochener Tätigkeit in einem bestimmten Arbeitsbereich und mit dem Erreichen eines bestimmten Lebensalters das Gespräch auf eigenen Wunsch aussetzt. Solche Daten verbindlich zu definieren, ist sicherlich problematisch, doch scheint den Betriebspartnern eine Unternehmenszugehörigkeit von wenigstens 10 Jahren und gleichzeitig ein Lebensalter von 55 Jahren eine vernünftige Orientierung zu sein.«

■ **VERSICHERUNGSGEWERBE, 010701/69/1998**

---

### **2.1.4 Gesprächsstruktur und Vorgehensweise**

Sicherlich ist es für ein Mitarbeitergespräch vorteilhaft, wenn eine strukturierte Vorgehensweise vereinbart wird. Fast alle vereinbarten Gesprächsstrukturen folgen einem ähnlichen Muster: Zunächst wird die Vergangenheit betrachtet. Daraufhin wird ein Abgleich von Anforderungen und gegenwärtigen Leistungen sowie Qualifikationen vorgenommen. Hierbei steht die Zusammenarbeit mit der Führungskraft und die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten im Vordergrund. Abschließend werden (Förder-)Maßnahmen für die Zukunft vereinbart.

---

»Im Mittelpunkt des Mitarbeitergesprächs steht die gemeinsame Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten über

- die Leistung des Mitarbeiters in der vergangenen Periode,
- das Anforderungsprofil der Stelle im Abgleich zu den tatsächlichen Qualifikationen des Mitarbeiters,
- die Zusammenarbeit und Führung,
- die Arbeitszufriedenheit und -situation,
- Maßnahmen zur bedarfsorientierten Entwicklung des Mitarbeiters.«

■ LANDVERKEHR, 010701/45/2005

---

Nachfolgende Vereinbarung beinhaltet eine ausführliche Beschreibung der Elemente und Vorgehensweise bei Mitarbeitergesprächen.

---

»In dem ›Strukturierten Mitarbeitergespräch‹

- fasst die Führungskraft gemeinsam mit dem Mitarbeiter zusammen, welche Arbeitsaufgaben und Arbeitstätigkeiten (Aufgabenschwerpunkte) von dem Mitarbeiter im zurückliegenden Zeitraum wahrgenommen wurden und wofür der Mitarbeiter zuständig und verantwortlich ist;
- schätzen Führungskraft und Mitarbeiter ein, wie der Mitarbeiter die Tätigkeiten durchgeführt hat, ob bzw. in welchem Maße [...] die Aufgaben erfüllt worden sind, wie gut das Arbeits- und ggf. Führungsverhalten war und wie sich die gemeinsame Zusammenarbeit entwickelt hat;
- legen Führungskraft und Mitarbeiter gemeinsam neue Aufgabenschwerpunkte [...] für den nächsten Zeitraum fest;
- vereinbaren Führungskraft und Mitarbeiter Maßnahmen zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung und besprechen beide aus jeweils eigener Sicht Vorstellungen zu Entwicklungsperspektiven und zukünftigen Arbeitsbereichen.«

■ LEASINGUNTERNEHMEN, 010701/11/1996

---

Um einem allzu bürokratisch strukturierten Mitarbeitergespräch entgegenzuwirken, wurden in der folgenden Betriebsvereinbarung die Gesprächselemente prägnant auf den Punkt gebracht.

---

»Es wird also Bilanz gezogen (›Was war gut, was war weniger gut? Was sind die Ursachen für Erfolge und Probleme?‹), es werden neue Ziele entwickelt und es werden mögliche Perspektiven aufgezeigt.«

**▲ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/59/2004**

---

Etwas zukunftsgerichteter lauten die Formulierungen zur Vorgehensweise bei Mitarbeitergesprächen in folgenden Betriebsvereinbarungen.

---

»Das Mitarbeiterjahresgespräch ist ein offenes und zielorientiertes Gespräch über alle Aspekte der Arbeit und der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in, in dem die berufliche und persönliche Förderung des/der Mitarbeiterin einen vorrangigen Stellenwert hat.«

**▲ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010701/64/2005**

---

Hierbei hat die persönliche Entwicklung und Förderung der Beschäftigten (vgl. Kap. 2.1.9) einen vorrangigen Stellen- und somit auch Motivationswert.

---

»Stärken und Schwächen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters werden im Vergleich zu ihren/seinen Aufgaben laut Aufgabenbeschreibung und den vereinbarten Einzelaufgaben/Zielen besprochen. Das Gespräch soll klären, wie Schwächen vermindert und Stärken ausgebaut werden können. Es soll auch überprüft werden, ob Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung klar geregelt und abgegrenzt sind.«

**▲ MASCHINENBAU, 010701/60/1996**

---

## **2.1.5 Gesprächspartner**

Laut vielen analysierten Betriebs- und Dienstvereinbarungen findet das Mitarbeitergespräch zwischen Mitarbeiterin oder Mitarbeiter und der direkten bzw. disziplinarischen Führungskraft statt.

---

»Es soll in aller Regel ein persönliches Gespräch zwischen unmittelbarem Vorgesetzten und Mitarbeiter sein.«

**■ VERSICHERUNGSGEWERBE, 010701/8/1992**

---

Eine Weitergabe der Verantwortung für die Gesprächsführung seitens der Führungskraft wird teilweise sogar ausgeschlossen.

---

»Die jeweils disziplinarisch Vorgesetzten führen die Mitarbeiterfördergespräche. Eine Delegation dieser Aufgaben ist nicht möglich.«

**■ VERSICHERUNGSGEWERBE, 010701/73/2003**

---

Oft wird bei der praktischen Umsetzung diskutiert, wer die/der unmittelbare und/oder disziplinarische Vorgesetzte sei. Eine Antwort liefert nachfolgende Betriebsvereinbarung aus der chemischen Industrie.

---

»Unmittelbarer Vorgesetzter ist derjenige, der einem oder mehreren Mitarbeitern im Rahmen seiner Befugnisse Arbeitsanweisungen gibt, Tätigkeiten kontrolliert und in direkter Linie für Arbeitsergebnisse verantwortlich ist.«

**■ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010701/85/2004**

---

Die Möglichkeit, dass ein Mitarbeitergespräch auch zwischen Vorgesetzten und mehreren Beschäftigten (Team) geführt werden kann, bleibt in den untersuchten Vereinbarungen bewusst oder auch unbewusst unberücksichtigt. Lediglich in einem Unternehmen aus dem Ernährungsgewerbe finden neben Einzelgesprächen auch Teamgespräche statt.

---

»Die Mitarbeitergespräche werden in zwei verschiedenen Formen durchgeführt. Zum einen als Gespräch zwischen disziplinarischem Vorgesetzten und Mitarbeiter (MiG) und zum anderen als Gespräch zwischen Vorgesetztem und einer ihm disziplinarisch zugeordneten Mitarbeitergruppe (MiG-Team).«

■ ERNÄHRUNGSGEWERBE, 010701/58/2006

---

Interessant ist im Zusammenhang mit der Teilnahme an Mitarbeitergesprächen auch die Frage, wer im Zweifelsfall für die Festlegung der Gesprächspartner verantwortlich ist. Die folgende Regelung sieht in der Personalabteilung die verbindliche Instanz.

---

»Das Personalreferat [...] legt damit jeweils die Zuordnung der Gesprächspartner fest.«

■ PAPIERGEWERBE, 110600/63/1995

---

Eine weitere Herausforderung stellt die Situation dar, in der die disziplinarische Führungskraft keinen direkten Kontakt zu den Beschäftigten hat und somit auch über keine Kenntnisse hinsichtlich der Arbeitsleistung und Arbeitsergebnisse seitens des Gesprächspartners verfügt. In diesem Fall sollten weitere Personen in das Gespräch einbezogen werden, die über nötige Kenntnisse und Beobachtungen verfügen.

---

»Wenn die Führungskraft aufgrund der Arbeitsstruktur oder Arbeitsabläufe keinen vollständigen Einblick in die Arbeitsergebnisse und in das Arbeits- oder Führungsverhalten des Mitarbeiters hat, ist diese verpflichtet, diejenigen Führungskräfte oder Mitarbeiter einzubeziehen, die geeignet sind, ein vollständiges Beurteilungsbild herzustellen.«

■ LEASINGUNTERNEHMEN, 010701/11/1996

---

Vor allem bei fachlich führenden Beschäftigten und Projektleitern bietet es sich an, die Durchführung der Gespräche zu delegieren. In den nachfolgenden Fällen kann die/der direkte bzw. disziplinarische Vorgesetzte sogar vollständig von der Verantwortung der Gesprächsführung entbunden werden. Die Delegation erfolgt in Abstimmung mit der Personalabteilung.

---

»Alle fachlich führenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter der Ebene der Vorgesetzten können ebenfalls mit der Durchführung dieser Gespräche beauftragt werden; die Festlegungen erfolgen hierfür jeweils in Abstimmung mit dem Personaleinsatz.«

■ ENERGIEDIENSTLEISTER, 010701/47/2002

---

In einem anderen Fall werden direkte Vorgesetzte erst später in den (Gesprächs-)Prozess einbezogen.

---

»In einigen Bereichen des Unternehmens sind zunehmend andere Organisationsformen (Projektmanagement, Consulting, Gruppenarbeit etc.) zu beobachten. In diesen Fällen sind die direkten Vorgesetzten häufig nicht im Alltagsgeschäft des Mitarbeiters präsent. Deshalb bietet es sich hier an, dass der Projektleiter das Gespräch führt. Der direkte Vorgesetzte wird dann anschließend in den Prozess eingebunden.«

■ INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010701/5/1996

---

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass die Entscheidung über eine Hinzuziehung von zusätzlichen Gesprächsteilnehmern in beiderseitigem Einvernehmen zwischen den Gesprächspartnern erfolgt.

---

»Ob weitere Führungskräfte zum Gespräch hinzugezogen werden, wird zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter einvernehmlich entschieden.«

**▲ LEASINGUNTERNEHMEN, 010701/11/1996**

---

Die eigentliche Rolle der Gesprächspartner im Mitarbeitergespräch beschreibt lediglich eine der analysierten Betriebs- und Dienstvereinbarungen.

»Die Gesprächshaltung der Führungskraft entspricht der eines Beraters, Begleiters und Förderers. Die Rolle des/der MitarbeiterIn ist die eines Mitgestalters, der/die Anregungen, eigene Interessen und Ziele in dieses Gespräch einbringt.«

**▲ KFZ-REPARATUR UND -HANDEL, TANKSTELLEN, 01701/28/1999**

---

## **2.1.6 Gesprächsvorbereitung**

Grundsätzlich stellt die rechtzeitige und umfassende Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Gesprächsverlauf dar.

---

»Es wird empfohlen, dass sich alle Beteiligten gründlich (schriftlich) auf die Themen des Mitarbeitergespräches vorbereiten.«

**▲ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010701/20/1994**

---

Als Hilfestellung für die Gesprächsvorbereitung wird in vielen Unternehmen ein Leitfaden angeboten.

---

»Das Bewertungsgespräch bedarf einer ausführlichen Vorbereitung beider Seiten. Ein entsprechender Leitfaden dient beiden Partnern als Unterstützung.«

**▲ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/59/2004**

---

Ein Leitfaden beinhaltet oft Fragestellungen zur Gesprächsvorbereitung und Tipps zur Gesprächsführung sowie zum Gesprächsverlauf. Er kann den Beteiligten des Gespräches auch in Form einer so genannten Checkliste zur Verfügung gestellt werden.

---

»Dieser Leitfaden stellt eine Checkliste (gem. Anhang) dar, die von beiden Gesprächspartnern genutzt werden kann.«

**▲ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010701/34/2001**

---

Wie die Leitfäden zur Vorbereitung an die Beschäftigten weitergeleitet werden, ist sehr unterschiedlich.

Die nachfolgenden Regelungen zeigen die drei Möglichkeiten der Informationsbereitstellung, die sich in den analysierten Betriebs- und Dienstvereinbarungen fanden. Im ersten Beispiel dient hierfür eine Anlage zur betrieblichen Regelung.

---

»Die Anlagen zu dieser Konzernbetriebsvereinbarung dienen der Vorbereitung des Mitarbeitergespräches und als Gesprächsleitfaden.«

**▲ MASCHINENBAU, 010701/60/1996**

---

Mitunter erfolgt eine Überreichung durch die Führungskraft.

---

»Die erforderlichen Vordrucke zur Gesprächsvorbereitung erhalten beide Seiten spätestens eine Woche vor dem Gesprächstermin vom verantwortlichen Vorgesetzten.«

**▲ LEASINGUNTERNEHMEN, 010701/11/1996**

---

Auch die elektronische Form (Intranet/Internet) wird beschrieben.

---

»Die erforderlichen Unterlagen zum Mitarbeitergespräch (MAG) sind im elektronischen »Schwarzen Brett« hinterlegt. Die Mitarbeiter, die keinen Zugriff hierauf haben, erhalten die Unterlagen rechtzeitig vorher von ihrem Vorgesetzten.«

**▲ PAPIERGEWERBE, 010701/31/2004**

---

Ein Verwaltungsunternehmen bietet zusätzlich einen Workshop an, um die Beschäftigten auf das Gespräch vorzubereiten (vgl. Kap. 3.4.1).

---

»Alle Beschäftigten sind verpflichtet, sich auf das Mitarbeitergespräch [...] intensiv vorzubereiten. Dies geschieht grundsätzlich durch einmalige Teilnahme an einem Orientierungsworkshop [...]. Neue Beschäftigte [...] werden entsprechend in das Instrument eingewiesen.«

**▲ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010701/24/0**

---

Inhaltlich soll sich die Vorbereitung an bereits im Vorfeld geäußerten Informationen zu Gesprächsthemen und/oder vorab bearbeiteten Gesprächsbögen bzw. Gesprächsformularen orientieren.

---

»In der Einladung (Anlage) informiert der unmittelbare Vorgesetzte den Beschäftigten über die von ihm für wichtig erachteten Themen. Der Beschäftigte vermerkt auf dem Vordruck (siehe Anlage), ob er den Gesprächstermin wahrnimmt und über welche Themen er gern sprechen möchte.«

■ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010701/74/1998

---

Spezielle Fragestellungen, die bereits bei der Einladung zum Gespräch erläutert werden, erleichtern ebenfalls die Vorbereitung auf das Gespräch.

---

»Im Sinne einer optimalen Vorbereitung umfasst die Einladung folgende Fragen:

- Was sollen die Hauptthemen des Gespräches sein?
- Welches sind die Gesprächsziele hierbei?
- Welche konkreten (messbaren und kontrollierbaren) Ziele sollen im kommenden Zeitraum verfolgt werden?
- Welche Unterlagen bzw. Informationen benötige ich noch?«

■ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010701/20/1994

---

Die vor dem Gespräch bearbeiteten Gesprächsformulare und/oder Antworten auf Fragestellungen werden dann im eigentlichen Mitarbeitergespräch eingesetzt und thematisiert.

---

»Sowohl Mitarbeiter als auch Gesprächsdurchführender haben folgendes zu berücksichtigen:

- Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor.
- Bringen Sie idealerweise den ausgefüllten Gesprächsbogen sowie den Kriterienkatalog zum Gespräch mit.
- Sprechen Sie über konkrete Beispiele und Fakten.«

■ PAPIERGEWERBE, 010701/19/2001

---

Eine ausführliche Beschreibung zur Vorgehensweise bei der Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch findet sich in der folgenden Betriebsvereinbarung aus der chemischen Industrie. Es wird dabei explizit auf die Inhalte der Gesprächsvorbereitung für den Vorgesetzten Bezug genommen.

---

»Der Mitarbeiter verwendet das Formular ›Vorbereitung für Mitarbeiter‹ (Anlage) als Leitfaden für eigene Gedanken zum Mitarbeitergespräch. Den Vorbereitungsbogen erhält er von seinem Vorgesetzten bei Terminvereinbarung.

Der Vorgesetzte nutzt die Zeit, um

- alle Fakten zusammenzutragen, die eine gerechte Standortbestimmung erlauben,
  - sich Vorstellungen über die Zukunft des Mitarbeiters zu machen,
  - Maßnahmen zu planen, die eine noch bessere Leistung ermöglichen.
- Als Hilfe für die Vorbereitung der Gesprächspartner dient die Beantwortung folgender Fragen:

- Welche Aufgaben und Zuständigkeiten umfasst der Verantwortungsbereich des Mitarbeiters?
- Welche Arbeitsziele und Aufgaben wurden festgelegt?
- Welche Ziele wurden erreicht oder nicht erreicht und welche Aufgaben wurden abgeschlossen oder nicht abgeschlossen?
- Was hat die Erreichung der Ziele und Erfüllung der Aufgaben gefördert oder behindert?
- Wie werden die Arbeitsergebnisse und die Zusammenarbeit im letzten Jahr gesehen?
- Inwieweit sind die Beteiligten mit dem Erreichten zufrieden?«

■ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010701/85/2004

---

Vermutlich betrachten die Betriebsparteien es als selbstverständlich, dass die Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch in der Arbeitzeit erfolgt. Daher wird diese Tatsache in lediglich einer Betriebsvereinbarung aus der Datenverarbeitungs- und Softwarebranche erwähnt.

---

»Die Vorbereitung [...] des MAG erfolgt innerhalb der Arbeitszeit.«

■ **DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/37/2002**

---

### **2.1.7 Gesprächsnachbereitung**

Um die Effektivität von Mitarbeitergesprächen zu fördern, kann eine Gesprächsnachbereitung sehr hilfreich sein. Sie wird allerdings nur in wenigen Vereinbarungen berücksichtigt.

In einer Dienstvereinbarung aus der Verwaltung wird auf die nachhaltige Umsetzung der Gesprächsergebnisse hingewiesen und die Verantwortung hierfür den Gesprächspartnern übertragen.

---

»Zur sorgfältigen Nachbereitung des Gespräches gehört es, die Ergebnisse umzusetzen. Die Verantwortung liegt bei beiden Gesprächspartnern.«

■ **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010701/74/1998**

---

Ob die Umsetzung der Gesprächsergebnisse in der Praxis tatsächlich stattfindet, bleibt nach dieser Regelung allerdings fragwürdig. Ein Kontrollinstrument ist nicht vorgesehen.

Eine Vereinbarung aus der Metallbranche verpflichtet Führungskräfte zur Teilnahme an Nachbereitungsterminen. Inhalte dieser Veranstaltungen werden nicht benannt.

---

»Die gesprächsführenden Vorgesetzten sind verpflichtet, an für sie vorgesehenen Nachbereitungsterminen teilzunehmen.«

■ **METALLERZEUGUNG, 010701/78/1999**

---

Etwas ausführlicher werden die Bestandteile der Gesprächsnachbereitungsphase in einer Vereinbarung aus dem öffentlichen Dienst beschrieben.

---

»Ca. eine Woche nach dem MVG treffen sich die Mitarbeiter und Vorgesetzten erneut zu einer kurzen Nachbereitung, um die Ziele und Maßnahmen im Vereinbarungsbogen zu besprechen und durch ihre Unterschrift zu bestätigen.«

■ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010701/62/2002

---

## 2.1.8 Ableitung von (Förder-)Maßnahmen

Wie in Kap. 2.1.1 erläutert, werden aus Mitarbeitergesprächen oft Maßnahmen zur Personalentwicklung und Förderung der Beschäftigten abgeleitet. Sie sind jedoch nicht zwangsläufig mit den Zielen vor Gesprächsbeginn identisch, sondern eher ein Resultat des Gespräches.

Einige Vereinbarungen weisen auf diese besondere Bedeutung hin.

---

»Entsprechend der Zielsetzung des Mitarbeiter-Entwicklungs-Gesprächs kommt der Vereinbarung von Entwicklungsmaßnahmen für den Mitarbeiter hierin besondere Bedeutung zu.«

■ MASCHINENBAU, 010701/66/2005

---

Selten werden Mitarbeitergespräche inhaltlich und chronologisch aufgeteilt: zunächst mit dem Fokus auf der Vergangenheit, darauf folgt ein Entwicklungsgespräch mit Perspektiven für die Zukunft.

---

»Zusätzlich zu dem Mitarbeitergespräch gemäß dieser Betriebsvereinbarung findet auf Wunsch des Mitarbeiters, des Vorgesetzten oder der Personalabteilung ein Gespräch statt, in dem mit dem Mitarbeiter seine Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen besprochen werden.«

■ INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010701/4/1995

---

In vielen Betriebs- und Dienstvereinbarungen wird die Ableitung von Personalentwicklungs- und Fördermaßnahmen als ein Teilelement des Mitarbeitergesprächs geregelt.

---

»In dem Mitarbeitergespräch sollen Führungskraft und Mitarbeiter Maßnahmen zur Erreichung der Ziele und Erfüllung der Aufgaben, sowie zur fachlichen und persönlich Weiterentwicklung vereinbaren und aus jeweils eigener Sichtvorstellungen zur künftigen Arbeit, Schulung und Entwicklung erörtern.«

**▲ PAPIERGEWERBE, 010701/31/2004**

---

Wie die folgende Betriebsvereinbarung zeigt, können dabei Mitarbeitergespräche Bausteine des gesamten betrieblichen Analyseverfahrens zum Qualifizierungsbedarf darstellen.

---

»Aus diesen Erkenntnissen werden gemeinsam Verbesserungsnotwendigkeiten herausgearbeitet oder Fähigkeiten erkannt, die einer besonderen Förderung bedürfen, und die notwendigen Fördermaßnahmen besprochen. Dies ersetzt nicht die allgemeine Qualifizierungsbedarfsanalyse.«

**▲ TELEKOMMUNIKATIONSHERSTELLER, 010701/13/1997**

---

Eine weitere Vereinbarung aus dem Kreditgewerbe beschreibt zudem mögliche Formen von Fördermaßnahmen, die aus einem Mitarbeitergespräch ableitbar sind. Demnach können sowohl innerbetriebliche als auch über- und außerbetriebliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen vereinbart werden.

---

»Die Fördermaßnahmen können folgende Formen umfassen:

- intensive Gespräche und Unterweisungen durch Vorgesetzte bzw. innerbetriebliche Spezialisten
- Studium der in der Zielvereinbarung gestellten Literatur und sonstiger Materialien während der Arbeitszeit
- innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung
- über-/außerbetrieblicher Aus- und Weiterbildung.«

**▲ KREDITGEWERBE, 010701/79/2004**

---

Sehr unterschiedlich regeln die analysierten Betriebs- und Dienstvereinbarungen die Verantwortlichkeit zur Durchführung sowie Umsetzung von Fördermaßnahmen.

In der folgenden Vereinbarung müssen sich die Gesprächspartner konkret festlegen und können diese Aufgabe nicht delegieren.

---

»Die Verantwortlichkeit für die Prüfung, Einleitung und Durchführung sowie den Zeitpunkt [für die Umsetzung von Fördermaßnahmen] legen Vorgesetzter und Mitarbeiter im Gespräch gemeinsam fest. Die Verantwortlichkeit kann nicht auf Dritte verlagert werden.«

**▲ ERNÄHRUNGSGEWERBE, 010701/58/2006**

---

Andererseits kann mit der Durchführung und Überwachung von Entwicklungsmaßnahmen auch allein die Führungskraft, ggf. mit Unterstützung der Personalabteilung beauftragt werden.

---

»Gegebenenfalls im Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch vereinbarte Maßnahmen werden von der Führungskraft initiiert und verantwortet. Dabei leistet die Abteilung Personalentwicklung die erforderliche Unterstützung.«

**▲ KREDITGEWERBE, 010701/83/2006**

---

In den meisten analysierten Vereinbarungen übernehmen Personalabteilungen bzw. Personalverantwortliche die Pflicht der Umsetzung von vereinbarten Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen.

---

»Die Personalabteilung koordiniert und setzt diese Maßnahmen und Vorschläge nach Möglichkeit und betrieblichen Gegebenheiten um.«

**▲ PAPIERGEWERBE, 010701/31/2004**

---

Begründet wird dies häufig mit dem weiteren Blickwinkel der Personalabteilung auf die betrieblichen und personalpolitischen Gegebenheiten des Gesamtunternehmens. Vermutlich spielt dabei auch die Größe des Unternehmens eine Rolle.

---

»Zwar können in den MVG individuelle Fördermaßnahmen entsprechend den Wünschen und Vorstellungen der Mitarbeiter nicht endgültig festgelegt werden, da der jeweilige Vorgesetzte nicht die Personalsituation des ganzen Hauses kennen kann. Vielmehr prüft das Personalreferat auf entsprechende Festlegung der Gesprächsteilnehmer hin, ob und wie Fortbildungs-, Rotations-, Aufstiegsmöglichkeiten etc. verwirklicht werden können.«

**▲ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010701/62/2002**

---

Dass mit Mitarbeitergesprächen auch sehr weitreichende und konkrete Maßnahmen über die Personalentwicklung hinaus verknüpft werden können, zeigt eine Betriebsvereinbarung aus der chemischen Industrie. Demzufolge können die Gesprächsergebnisse bei Aufstiegsentscheidungen, Höhergruppierungen und/oder Zeugniserstellung herangezogen werden.

---

»Die Ergebnisse vorangegangener Mitarbeitergespräche werden im Interesse des Mitarbeiters angemessen berücksichtigt bei:

- Bewerbung des Beschäftigen für eine Position,
- Anträgen auf Höhergruppierung,
- Erteilung von Zeugnissen (Zwischenzeugnissen).«

■ **CHEMISCHE INDUSTRIE, 010701/85/2004**

---

Um etwaige Rechtsansprüche von Beschäftigten bezüglich der Ableitung von Maßnahmen aus Gesprächen zu umgehen, wurden in nachstehender Vereinbarung derartige Forderungen ausgeschlossen.

---

»Ein Rechtsanspruch auf Durchführung geplanter Entwicklungsmaßnahmen oder eine Ableitung für die Anweisung von Aufgaben oder Funktionen bzw. eine Ableitung von Entgeltansprüchen ist ausgeschlossen.«

■ **MASCHINENBAU, 010701/66/2005**

---

## **2.1.9 Erfolgskontrolle**

Um die Nachhaltigkeit von Mitarbeitergesprächen sicherzustellen, bedarf es einer Erfolgskontrolle. Wie in nachfolgender Vereinbarung soll in vielen weiteren Fällen der Erfolg der Mitarbeitergespräche durch deren regelmäßige Wiederholung in festen Zeitabständen kontrolliert werden. Die Zeitspannen schwanken dabei zwischen einem Jahr und drei Jahren.

---

»Das Mitarbeitergespräch wird in der Regel jeweils nach Ablauf von 3 Jahren wiederholt.«

■ **CHEMISCHE INDUSTRIE, 010701/14/1976**

---

Zudem werden in einigen Betriebs- und Dienstvereinbarungen die Führungskräfte dazu verpflichtet, über die Anzahl der tatsächlich geführten Mitarbeitergespräche eine Rückmeldung an die nächsthöhere Führungskraft und/oder die Personalabteilung zu geben.

---

»Um sicherzustellen, dass die Mitarbeitergespräche geführt werden, berichtet mindestens einmal jährlich jede/r Amtsleiter/in seinem/ihrem Dezernenten/in über die Anzahl der geführten Mitarbeitergespräche.«

■ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010701/17/2001

---

Die Rückmeldungen der Beschäftigten und Führungskräfte über die Anzahl der tatsächlich geführten Gespräche in Relation zu den insgesamt möglichen Gesprächen (Beteiligungsgrad) sowie die damit verbundene Gesprächsbereitschaft der Gesprächspartner werden ebenfalls als Erfolgsindikatoren gesehen.

---

»Der Erfolg der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche ist qualitativ nur sehr schwer feststellbar. Er hat sich deshalb an einer größtmöglichen Beteiligung zu orientieren. Dieses Kriterium ist erfüllt, wenn alle Führungskräfte solche Gespräche dauerhaft führen und dabei mindestens 75 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichen.«

■ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010701/21/1999

---

Sollten vereinbarte (Förder-)Maßnahmen nicht umsetzbar sein oder nicht umgesetzt werden, kann ein weiteres Mitarbeitergespräch notwendig werden.

---

»Zur zeitnahen Kontrolle der Umsetzung vereinbarter Maßnahmen kann ein weiteres Gespräch geführt werden, falls Vorgesetzter oder Mitarbeiter dies wünschen.«

■ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010701/65/2005

---

Ein Unternehmen der chemischen Industrie verpflichtet die Gesprächspartner zudem dazu, die Nichteinhaltung von Vereinbarungen zu begründen.

---

»Zusagen und Abmachungen sind einzuhalten. Können Zusagen und Abmachungen nicht aufrechterhalten werden, ist dies dem/der Gesprächspartner/in begründet mitzuteilen; evtl. wird dann ein neues Mitarbeiterjahresgespräch notwendig.«

**■ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010701/64/2005**

---

Noch weiter gefasst ist die Formulierung in nachstehender Vereinbarung. Die Gesprächspartner übernehmen in diesem Fall nicht nur ein Recht, sondern auch die Verantwortung für die Erfolgskontrolle. Den Führungskräften wird zudem ein Kontrollsysteem zur Verfügung gestellt, das nicht näher beschrieben wird.

---

»Jeder, mit dem das Gespräch stattgefunden hat, hat nicht nur das Recht sondern auch die Pflicht, nachzufassen und offene unerledigte Punkte aufzugreifen und anzusprechen.

Dem Vorgesetzten wird ein Kontrollsysteem mit Terminen vorgegeben.«

**■ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010701/82/1994**

---

Zwei weitere Vereinbarungen konkretisieren die Kontrollsysteme für Mitarbeitergespräche. Zum einen handelt es sich um einen Abgleich der Weiterbildungsplanung mit den durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen.

---

»Die Weiterbildungsplanung des vorangegangenen Jahres wird mit den tatsächlich durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen abgeglichen und es wird eine neue Weiterbildungsplanung erstellt.«

**■ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/32/2004**

---

Eine weitere Möglichkeit ist ein Nachbereitungsgespräch zwischen Vorgesetzten und Personalabteilung.

---

»Zur Sicherung der Nachhaltigkeit der vereinbarten Förder-, Karriere- und Entwicklungsmaßnahmen findet zwischen dem jeweils zuständigen Personalbereich und dem Vorgesetzten nach Abschluss des ›MIG‹- bzw. ›MIG-Team‹-Turnus ein intensives Nachbereitungsgespräch über die ihm disziplinarisch zugeordneten Mitarbeiter statt.«

■ ERNÄHRUNGSGEWERBE, 010701/58/2006

---

Erkenntnisse, die aus der Erfolgskontrolle von Mitarbeitergesprächen gewonnen werden, können auch zur Modifizierung der Gesprächsleitfäden führen.

---

»Nach Beendigung der Testphase werden alle Erkenntnisse ausgewertet und die Grundlagen für das Mitarbeitergespräch, der sog. ›Leitfaden zum Mitarbeitergespräch‹, unter Mitwirkung des Betriebsrates überarbeitet. Der darauf folgende ›Leitfaden zum Mitarbeitergespräch‹ bedarf für seinen Einsatz nach Beendigung der Testphase der Zustimmung des Betriebsrates.«

■ GROSSHANDEL (OHNE KFZ), 010701/71/2006

---

Die umfassendste Form der Erfolgskontrolle von Mitarbeitergesprächen in den analysierten Vereinbarungen stellt die anonymisierte Mitarbeiterbefragung dar. Die folgenden zwei Vereinbarungen zeigen: Nicht nur die Ergebnisse der Befragungen müssen veröffentlicht werden; auch die Ableitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen zur langfristigen Erfolgssicherung ist notwendig.

---

»Die MVGs werden durch einen Fragebogen begleitet, mit dessen Hilfe sowohl die Führungskraft als auch die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter den Erfolg des Gesprächs reflektieren und beschreiben. Die Gesprächspartnerinnen/-partner bearbeiten diesen Fragenbogen anonym und unabhängig voneinander nach dem Gespräch.

Hierbei soll erfasst werden:

- inwieweit die (methodischen) Ziele des Gesprächs erreicht werden
- wie konstruktiv der Gesprächsverlauf war
- was an der Gesprächsmethodik noch verbessert werden könnte.

Die zurückgesandten Fragebögen werden von der Personalabteilung ausgewertet, das Ergebnis im Haus veröffentlicht und ggf. Verbesserungsvorschläge unterbreitet. Der Personalrat hat Zugang zu den Fragebögen und Auswertungen.«

**▀ BILDUNGSEINRICHTUNG, 010702/24/2004**

---

Gemäß der folgenden Vereinbarung wird die anonymisierte Mitarbeiterbefragung von einer Unternehmensberatung durchgeführt und zudem die Langzeitperspektive der Erfolgskontrolle konkretisiert.

---

»Nach der ersten Runde der Mitarbeitergespräche wird eine Evaluation durch eine Unternehmensberatung in Form einer Mitarbeiterbefragung durchgeführt.

Nach der zweiten Gesprächsrunde findet erneut eine Untersuchung in geeigneter Form statt. Art und Umfang dieser Untersuchung werden zwischen Verwaltung und Personalrat einvernehmlich festgelegt.

Die Evaluation der Mitarbeitergespräche wird nach der zweiten Gesprächsrunde in einem anschließenden dreijährigen Turnus fortgesetzt. Die Ergebnisse der jeweiligen Untersuchungen werden hausintern veröffentlicht.«

**▀ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010701/21/1999**

---

In den bisherigen Kapiteln beziehen sich die Regelungsinhalte auf diverse Gesprächstypen, die nach Gesprächsschwerpunkten oder Gesprächsanlässen voneinander unterschieden werden. Ein Gesprächstyp, der in der betrieblichen Regelungspraxis eine zunehmende Rolle spielt, ist das Zielvereinbarungsgespräch. Die folgenden Kapitel thematisieren daher speziell die Regelungsinhalte von Zielvereinbarungsgesprächen.

## 2.2 Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungsgespräche sind eine relativ moderne Form von Mitarbeitergesprächen, die mittlerweile als Führungs- und Vergütungsinstrument für Führungskräfte in vielen Betrieben und Organisationen üblich sind. Zunehmend wird ihr Einsatz auch für Beschäftigte ohne Führungsverantwortung diskutiert.

Der Unterschied zwischen einem traditionellen Mitarbeitergespräch und einem Zielvereinbarungsgespräch liegt darin, dass bei Letzterem bereits vor Beginn feststeht, dass Vorgesetzte und Beschäftigte oder ganze Teams die partnerschaftliche Vereinbarung von Zielen anstreben. Diese Ziele sollen für eine bestimmte Periode, in der Regel ein Jahr, das Verhalten von einzelnen Beschäftigten bzw. Beschäftigtengruppen entsprechend steuern.

Als Grund für die Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen wird häufig genannt, dass Unternehmensziele unter Wettbewerbsbedingungen und steigendem Kostendruck nur noch mit motivierten sowie verantwortungsbewussten Beschäftigten erreicht werden können. Die Motivation der Beschäftigten soll dabei aus der Mitwirkung im beteiligungsorientierten Prozess der Vereinbarung von Zielen entstehen, wobei das Erreichen von Zielen zusätzlich zu Erfolgserlebnissen für die Beschäftigten führt.

## **2.2.1 Zielsetzung von Zielvereinbarungssystemen**

Wie bei Mitarbeitergesprächen nennen viele Vereinbarungen als Zweck der Zielvereinbarungssysteme Offenheit und Transparenz, Verbesserung der Zusammenarbeit sowie Ableitung von Förder- und Entwicklungsmaßnahmen für die Beschäftigten.

Hinzu kommt nun die verbindliche Vereinbarung und Benennung von Zielen unter Einbeziehung der Beschäftigten. Die zu vereinbarenden Ziele sollen in der Regel aus den übergeordneten Unternehmenszielen abgeleitet werden und mit den persönlichen Zielsetzungen der Beschäftigten korrespondieren.

---

»Zielsetzungen:

- Unternehmensziele transparent und umsetzbar darstellen
- Einsatz von MitarbeiterInnen nach ihren Kenntnissen und Stärken unter Berücksichtigung der persönlichen Zielsetzungen [...].«

**▲ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/59/2004**

---

Im Rahmen von Zielvereinbarungen gewinnen auch monetäre Aspekte an Bedeutung. So werden Zielvereinbarungen genutzt, um eine Ermittlungsgrundlage für die Berechnung eines individuellen Leistungsentgeltes bzw. einer Bonuszahlung sowie eventueller Gehaltserhöhungen zu schaffen (vgl. Breisig 2008).

---

»Zielsetzungen: [...]

- Basis zur Ermittlung des Leistungsbonus
- Grundlage für individuelle Gehaltserhöhungen.«

**▲ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/59/2004**

---

In nachstehender Vereinbarung aus dem Kreditgewerbe sollen mit Hilfe von Zielvereinbarungen neben der Ermittlung von Prämienzahlungen auch der Fortbestand des Unternehmens und somit die Beschäftigungssicherheit gefördert werden.

---

»Die Bank soll mit Hilfe der Zielvereinbarungen erfolgreich geführt und dadurch langfristig der Fortbestand und die Selbstständigkeit der Bank gesichert werden.

Es ist nicht das Ziel, den Personalaufwand in Relation zum Bankerfolg zu senken. Stattdessen soll die Zuweisung von Prämienzahlungen künftig nachvollziehbar und transparent an die Leistungen des einzelnen Mitarbeiters geknüpft werden.«

**▲ KREDITGEWERBE, 010702/36/2005**

---

Eine ausführliche Zusammenfassung möglicher Zielsetzungen von Zielvereinbarungsgesprächen bietet exemplarisch nachstehende Vereinbarung.

---

»Das Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungssystem soll als Instrument für mehrere Zwecke verwendet werden:

- Vereinbarung von Zielen
- Beurteilung des Leistungsverhaltens nach klar definierten, transparenten Kriterien
- Erfassung des Entwicklungsbedarfs- und -potentials
- aufgabenorientierte Förderung und Entwicklung
- Ermittlungshilfe bzgl. der Höhe im Falle freiwilliger Sonderzahlungen des Unternehmens für tarifgebundene Mitarbeiter/innen.
- Ermittlungshilfe bzgl. der Höhe im Falle von variablen Gehaltsanteilen und oder Bonuszahlungen an nichttarifgebundene Mitarbeiter/innen.«

**▲ MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK 010702/10/2002**

---

## **2.2.2 Definition und Eigenschaften von Zielen**

Zentral in fast allen untersuchten Vereinbarungen zu Zielvereinbarungssystemen stehen Regelungen zur Definition und möglichen Eigenschaften von zu vereinbarenden Zielen.

Die folgende, überblicksartige Zusammenfassung zeigt, welche charakteristischen Regelungsinhalte mit der Definition und den Eigenschaften von Zielvereinbarungen verbunden werden.

---

»Gegenstand der Zielvereinbarung ist die Einigung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter über Zielinhalte (Was soll im Ergebnis erreicht werden? Soll-Zustand), Zielzeitpunkt (Bis wann soll das Ziel erreicht werden?) und Kriterien der Zielerreichung (Woran wird gemessen, ob das Ziel erfüllt, überschritten oder nicht erfüllt wurde?). Die Ziele werden so vereinbart, dass sie aus dem Aufgabenbereich des Mitarbeiters kommen und bei einer Normalleistung eine Zielerreichung von 100 % erreicht wird.«

**▲ FAHRZEUGHERSTELLER VON KRAFTWAGENTEILEN, 010702/14/2005**

---

Die Regelungsinhalte zur Definition und zu den Eigenschaften von Zielen werden im Folgenden erläutert.

### **Unterschied zwischen Zielvereinbarung und Zielvorgabe**

Nur wenige Vereinbarungen treffen eine klare Abgrenzung zwischen Zielvereinbarungs- und Zielvorgabegesprächen.

Es existiert ein grundsätzlicher Unterschied zwischen einer Zielvereinbarung und einer Zielvorgabe: Bei einer Zielvereinbarung besteht die Wahlmöglichkeit zwischen mehreren (Ziel-)Alternativen; Beschäftigte haben die Chance, auf die Zielvereinbarung Einfluss zu nehmen. Bei Zielvorgaben hingegen besteht weder Wahlmöglichkeit noch Einflussnahme seitens der Beschäftigten.

---

»Zielvorgaben dürfen nicht Voraussetzung der in dieser Vereinbarung beschriebenen Abläufe sein. Der Unterschied zwischen Vorgaben und Vereinbarungen liegt darin, dass der Arbeitnehmer bei Vereinbarungen die Wahl zwischen verschiedenen Alternativen hat und selbst Einfluss darauf nehmen kann, welche Alternative vereinbart wird.«

**▲ KREDITGEWERBE, 010702/36/2005**

---

## **Inhaltliche Merkmale von Zielvereinbarungen**

In vielen Fällen werden nicht nur fachliche oder zahlenmäßig messbare (quantifizierbare) Ziele vereinbart, sondern auch qualitative (qualifizierbare) Ziele.

---

»Zielvereinbarungen im Sinne von Leistungsergebnissen können sich auf quantifizierbare und/oder qualifizierbare Ziele beziehen.«

■ **MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010702/1/1998**

---

Mit qualitativen Zielen sind zum einen die Entwicklungs- und Qualifizierungsziele der beteiligten Beschäftigten gemeint, z. B. Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme mit anschließender praktischer Umsetzung der vermittelten Inhalte sowie kritischer Nachbereitung.

---

»Mit Zielen werden nicht Tätigkeiten, sondern übergeordnete Arbeits- und Entwicklungs- bzw. Qualifizierungsziele beschrieben.«

■ **FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 010702/18/2005**

---

Qualitativ sind auch Ziele, die den Arbeitsprozess unterstützen und in der Folge ggf. auch verbessern, z. B. Verbesserungen im Umgang mit Kundenbeschwerden und deren Bearbeitung.

---

»Dabei sind insbesondere Sachziele, Verfahrensziele sowie unterstützende und fördernde Maßnahmen zu formulieren.«

■ **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010702/2/1996**

---

Innerhalb dieser Zielvereinbarungen zum Arbeitsprozess spielen Ziele zur Optimierung der Zusammenarbeit und der Arbeitszufriedenheit eine große Rolle.

---

»Eine Zielvereinbarung umfasst [...] aber auch Ziele, die sich auf die Zusammenarbeit beziehen, wie z.B. Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und das Verhältnis zwischen Vorgesetztem/r und MitarbeiterIn und der MitarbeiterInnen untereinander.«

**■ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010702/29/2005**

---

Eine komprimierte Auflistung der bisher dargestellten möglichen Inhaltskategorien von Zielvereinbarungen liefert die nachstehende Vereinbarung. Nach außen orientierte Kunden- und Serviceziele komplettieren dabei die Liste möglicher Zielinhalte.

---

»Den Rahmen für die Zielvereinbarung mit den Mitarbeitern bilden die nachstehenden Zielkategorien

- prozessbezogene Ziele;
- finanzbezogene Ziele;
- vertriebsbezogene Ziele;
- führungsbezogene Ziele;
- interne und externe Kunden- und Serviceorientierung (Qualitätsziel).«

**■ KREDITGEWERBE, 010702/36/2005**

---

### **Zielvereinbarungshierarchie**

Zielvereinbarungen auf Mitarbeiterebene sollen sich aus den Unternehmenszielen ableiten lassen. So wird es zumindest in einem Großteil der Betriebs- und Dienstvereinbarungen geregelt. Entsprechend nachstehender Vereinbarung ist dabei darauf zu achten, dass die Ziele auf Beschäftigtenebene im Zielerreichungsgrad nicht höher angesetzt werden als die Ziele auf Organisationsebene. Die Regelung enthält keine Begründung für diese Vorgehensweise. Vermutlich wollen die Betriebsparteien die Gefahr von Leistungsverdichtung vor allem auf Beschäftigtenebene minimieren.

---

»Werden für eine Organisationseinheit ableitbare Leistungsziele vereinbart, so dürfen diese in Vereinbarungen auf niedrigerer Ebene (untergeordnete Organisationseinheit oder Mitarbeiter/in) im Durchschnitt nicht höher gesteckt werden.«

■ **UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010702/28/1999**

---

Eine Betriebsvereinbarung aus der Technikbranche regelt zudem, dass sich die Zielinhalte auf die auszuübenden Tätigkeiten und die damit verbundenen Arbeitsaufgaben beziehen müssen.

---

»Die vereinbarten Ziele müssen sich auf die durch den oder die Beschäftigte/n ausgeübten Tätigkeiten beziehen. Grundlage dafür sind nachvollziehbare Beschreibungen von Aufgaben, Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen.«

■ **MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010702/1/1998**

---

Um diese Vorgabe einhalten zu können, müssen die Beschäftigten zwangsläufig über die Ziele der übergeordneten Unternehmensebenen informiert werden.

---

»Die betroffenen Beschäftigten müssen über die Zielvereinbarungen der nächsthöheren Ebene (Zielerreichung der Vorgesetzten) sowie über die Unternehmensziele informiert sein. [...] Generell gilt außerdem: Ziele des Unternehmens sowie Abteilungs- und Teamziele sollten auch für nur mittelbar betroffene Beschäftigte transparent und nachvollziehbar sein.«

■ **MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010702/1/1998**

---

## »SMARTe« Zielvereinbarungen

Zahlreiche Vereinbarungen definieren die Eigenschaften von Zielen mit der »SMART«-Formel. Allerdings erfolgt die Zuschreibung der Bedeutung der einzelnen Buchstaben auf unterschiedliche Weise. Einigkeit herrscht bei »S« für spezifisch und bei »M« für messbar. Das »A« steht sowohl für erreichbar (englisch: »attainable«) als auch für akzeptiert oder anspruchsvoll.

---

»Jedes Ziel/Objective muss folgenden festgelegten Kriterien, den sogenannten SMART-Kriterien, entsprechen:

- S – specific (konkret)
- M – measurable (messbar)
- A – attainable (erreichbar)
- R – relevant (relevant)
- T – timebound (zeitgebunden).«

■ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010702/19/2003

---

Mit den Attributen relevant oder realistisch wird auch der Buchstabe »R« unterschiedlich umschrieben. Übereinstimmung herrscht bei »T« für terminiert und zeitgebunden.

---

»Damit die Ziele eindeutig sind, sollen sie den folgenden Kriterien genügen:

- s – spezifisch (konkret; präzise)
- m – messbar
- a – akzeptiert (gemeinschaftlich zwischen personeller Führungskraft und Mitarbeiter vereinbart)
- r – realistisch (erreichbar)
- t – terminiert.«

■ DATENVERARBEITUNG- UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/59/2004

---

Um Missverständlichkeiten hinsichtlich der Bedeutung einzelner SMART-Buchstaben zu vermeiden, verzichten andere Vereinbarungen auf die Nennung der Formel. Sie beschreiben stattdessen die Zielkriterien inhaltlich und orientieren sich z.B. an der genannten Formel.

---

»Die vereinbarten Ziele sollen ›SMART‹ sein, d.h., für die Vereinbarung von Zielen gilt:

Spezifisch: Das Ziel muss genau festgelegt werden, damit am Ende des Zielvereinbarungszeitraums unzweifelhaft die Zielerreichung festgestellt werden kann.

Messbar: Auch qualitative Ziele können messbar sein. Hierzu sind Kriterien festzulegen, anhand derer die Zielerreichung ermittelt werden kann.

Anspruchsvoll: Die Erreichung des Ziels soll eine gewisse Anstrengung erfordern.

Realistisch: Die Erreichung muss aber auch möglich sein.

Terminiert: Es wird vereinbart, auf welchen Zeitraum sich die Zielvereinbarung bezieht.«

■ **KREDITGEWERBE, 010702/37/2005**

---

In folgendem Fall wird frei formuliert.

---

»Vereinbarte Ziele müssen folgende Bedingungen erfüllen: [...]

- Sie müssen realistisch sein, d.h. mit den verfügbaren Mitteln oder erwerbbaren Qualifikationen erreichbar sein. Hierzu können Maßnahmen vereinbart werden, um die betreffende Person zu befähigen oder zu unterstützen, ihre Ziele besser zu erreichen.
- Sie müssen durch die betreffende Person beeinflussbar sein, d.h. die Erreichung der Ziele muss innerhalb des Handlungsspielraums der betreffenden Person liegen. [...]
- Die Zielerreichung muss überprüfbar sei, d.h. ihr Erreichen muss messbar oder so beschaffen sein, dass jede betreffende Person das Erreichen selbst beurteilen kann.

- Die Messbarkeit bzw. Erfolgsbeurteilungskriterien werden für jedes Ziel vereinbart, diese sollen die gesamte Skala zwischen 0 und 100 Prozent beschreiben.«

■ ERNÄHRUNGSGEWERBE, 010702/20/2006

---

Einen besonderen Bezug zur geltenden Arbeitszeitregelung sowie zur daraus folgenden Arbeitsleistung im Rahmen der realistischen Zielvereinbarung nimmt nachstehende Vereinbarung aus der Technikbranche.

---

»Als Grundsatz gilt: Die Ziele müssen durch den oder die Beschäftigten beeinflussbar und in zumutbarer Weise erreichbar sein. [...] Bei der Festsetzung der Ziele ist die vereinbarte Arbeitszeitregelung und die daraus folgende mögliche Arbeitsleistung zu berücksichtigen.«

■ MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010702/1/1998

---

### **Widerspruchsfreiheit von Zielvereinbarungen**

Über die mit der SMART-Formel verbundenen Zielkriterien hinaus weisen einige Vereinbarungen auf die Widerspruchsfreiheit von Zielen hin. Demnach dürfen Ziele nicht miteinander konkurrieren oder gar Arbeitsplätze gefährden.

---

»Ziele und Zielvereinbarungen müssen folgenden Anforderungen genügen: [...]

- Sie sind mit den Zielen anderer Mitarbeiter/innen, Teams, Organisationseinheiten koordiniert. Ziele sollen nicht miteinander konkurrieren oder gegenläufig sein.
- Sie sind mit den Interessen sowohl der beteiligten als auch der unbeteiligten Mitarbeiter/innen vereinbar. Ziele dürfen nicht den Bestand der Arbeitsverhältnisse von Mitarbeiter/innen im Unternehmen gefährden.«

■ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010702/28/1999

---

Auch Einschränkungen, die z. B. auf einer Schwerbehinderung von Beschäftigten beruhen, können bei der Vereinbarung von Zielen berücksichtigt werden, wie folgende Vereinbarung zeigt.

---

»Bei der Zielformulierung sind eventuelle Einschränkungen, z. B. durch Schwerbehinderung zu berücksichtigen.«

■ VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 010702/6/2001

---

Derartige Regelungen entsprechen dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Verbund mit den §§ 81 ff. SGB IX, wonach die Förderung von benachteiligten Beschäftigten einen hohen Stellenwert einnimmt. Leistungsminderungen von Beschäftigten sind demnach angemessen bei der Vereinbarung von Zielen zu berücksichtigen.

Im Arbeitsleben auftretende mögliche Leistungsminderungen z. B. aufgrund von längerfristigen Krankheiten, altersbedingten Einschränkungen, fehlender Routine jüngerer Beschäftigter, geschlechterspezifischer Arbeitsbelastung, flexiblen Arbeits(zeit)formen, Übernahme von Sonderfunktionen etc. finden in den analysierten Vereinbarungen im Rahmen des Nachteilsverbots Berücksichtigung (vgl. Kap. 3.2.5).

### **Anzahl von Zielvereinbarungen**

Hinsichtlich der Anzahl der zu vereinbarenden Ziele finden sich in den analysierten Vereinbarungen sehr unterschiedliche Normen. Die Angaben schwanken zwischen einer und maximal 15 möglichen Zielvereinbarungen.

---

»Die Ziele [...] müssen sich auf Schwerpunkte konzentrieren (maximal 15 Ziele) [...].«

■ INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010702/12/2004

---

Allerdings ist eine Tendenz erkennbar, die eine Anzahl von drei bis fünf Zielvereinbarungen als realisierbar beschreibt.

---

»Anzustreben ist die Vereinbarung von drei bis maximal fünf Arbeitszielen sowie ein bis maximal drei Entwicklungszielen. Die Ziele sollen möglichst nach ihrer Priorität gereiht sein.«

▲ FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 010702/18/2005

---

### **Kriterien der Zielerreichung und der Messbarkeit von Zielvereinbarungen**

Neben der eigentlichen Definition von Zielen und deren Vereinbarung beinhalten diverse Betriebs- und Dienstvereinbarungen auch Regelungen zu den Kriterien der Zielerreichung bzw. zur Messbarkeit von Zielen.

---

»Die Beschreibung eines Ziels soll immer beinhalten,

- was genau erreicht werden soll,
- bis wann etwas erreicht werden soll und
- wie es messbar sein wird, ob ein Ziel erreicht ist, oder nicht.«

▲ FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 010702/18/2005

---

Folglich sollen bereits im Rahmen des Zielvereinbarungsgesprächs die Zielerreichungsstufen mit den dazugehörigen Messfaktoren (Indikatoren) vereinbart werden. Gegebenenfalls ist damit auch eine vorzeitige Gewichtung der einzelnen Ziele im Rahmen der späteren Gesamtbewertung verbunden.

---

»Die Zielvereinbarung soll möglichst wenige Zielgrößen beinhalten. Vorab ist festzulegen, was als Zielerreichung (Sollstufe) und was als partielle Zielerreichung gilt. Dies beinhaltet auch die Festlegung sowie die Gewichtung der jeweiligen Merkmale der Bewertung. [...] Die Ziele müssen eindeutig beschrieben sein (schriftlich).«

▲ MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010702/1/1998

---

Die Vereinbarung von Zwischen- oder »Meilensteingesprächen« sowie von ergänzenden Maßnahmen zur Unterstützung der Zielerreichung kann ebenfalls ein fester Bestandteil der Zielvereinbarungsgespräche sein und die Definition von Mess- und Gewichtungsfaktoren ergänzen.

---

»Jede Zielvereinbarung besteht aus folgenden Bestandteilen:

- Zieldefinition/Ergebniskriterien
- Beschreibung der genauen Zielerfüllung (Termin, Qualität, Quantität)
- Beschreibung der unterschiedlichen Zielerfüllungsgrade (Indikatoren und Messverfahren für Untererfüllung, Übererfüllung)
- Gewichtung des Ziels im Rahmen der Gesamtbewertung (in Prozent); soll sich orientieren an der Wichtigkeit des Ziels und/oder am geschätzten Arbeitsaufwand
- Termine für Meilensteingespräche (Fortschrittskontrolle)
- wesentliche notwendige Rahmenbedingungen und Mittel zur Zielerreichung.«

**▲ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010702/28/1999**

---

Eine einzige Vereinbarung aus dem Kreditgewerbe weist abschließend zu den Eigenschaften von Zielen darauf hin, dass bezüglich der Zielerreichung eine Steigerung zu den Vorjahren erkennbar sein muss.

---

»[...] wobei auch die Steigerungsrate gegenüber dem Vorjahr erkennbar sein muss.«

**▲ KREDITGEWERBE, 010702/36/2005**

---

Über eine Obergrenze der Zielsteigerung wird in dieser Vereinbarung allerdings keine Aussage getroffen. Es kann somit die Gefahr entstehen, dass nach einem absehbaren Zeitraum von wenigen Jahren die oberen Zielerreichungsgrade für die Beschäftigten nicht mehr realistisch formuliert werden können (siehe »SMARTe« Zielvereinbarung).

### **2.2.3 Zielvereinbarungszeitraum**

Ein zusätzliches Themenfeld in vielen Regelungen ist der Zeitraum der Gespräche.

Die meisten der analysierten Betriebs- und Dienstvereinbarungen legen einen Turnus von einem Jahr fest.

---

»Der Zeitraum, in dem die Ziele erfüllt werden sollen, beginnt am 01.04. des laufenden Jahres und endet am 31.03. des darauf folgenden Jahres.«

**▲ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/59/2004**

---

Ein variabler Zeitraum von sechs bis zwölf Monaten ist lediglich in nachstehender Vereinbarung aus dem Versicherungsgewerbe geregelt.

---

»Die Dauer richtet sich nach den zu vereinbarenden Zielen. Empfohlen wird ein Zeitraum von sechs bis zwölf Monaten.«

**▲ VERSICHERUNGSGEWERBE, 010702/21/2005**

---

Der Zeitpunkt des Gesprächs variiert in den analysierten Vereinbarungen zwischen einem und drei Monaten.

---

»Entsprechend sind die Zielvereinbarungsgespräche im Zeitraum Januar bis März des laufenden Jahres zu führen, damit bis spätestens zum 31.03. des laufenden Jahres mit jedem/jeder MitarbeiterIn Ziele vereinbart worden sind.«

**▲ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/59/2004**

---

In der praktischen Umsetzung werden Zielvereinbarungen oft mit mehrjährigen Projektaufgaben verbunden. Die folgende Vereinbarung trifft eine Regelung zur Vereinbarung von Projektzwischenzielen, um einem Zielvereinbarungszeitraum von einem Jahr gerecht zu werden.

---

»Bezieht sich die Zielvereinbarung auf ein Projekt, so muß sie zu Beginn des betreffenden Projektes abgeschlossen sein. Für Zielvereinbarungen, die sich auf Projekte mit einer Laufzeit von mehr als einem Jahr beziehen, müssen zwischen Vorgesetztem und betroffenem Mitarbeiter Zwischenziele für den Erhebungszeitraum definiert werden.«

■ **MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010702/1/1998**

---

## **2.2.4 Einzel- und Teamziele**

In der praktischen Umsetzung besteht grundsätzlich die Möglichkeit, Ziele mit einzelnen Beschäftigten oder mit Mitarbeitergruppen (Teams) zu vereinbaren. Nur in wenigen Fällen wird, wie in der folgenden Regelung, auf diese Alternativen hingewiesen.

---

»Zielvereinbarungen können für Abteilungen, Gruppen, Teams oder auch für einzelne Mitarbeiter eingeführt werden.«

■ **MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010702/1/1998**

---

Selten werden Teamziele so ausführlich geregelt, wie in den folgenden zwei Vereinbarungen.

In einem Unternehmen aus dem Kreditgewerbe werden Teamvereinbarungen als sinnvoll erachtet, wenn sich die Tätigkeiten und Aufgabengebiete der Teammitglieder nicht wesentlich voneinander unterscheiden bzw. die strategischen Teamziele besser messbar sind als die Einzelziele. Die Zielhöhen können allerdings zwischen den einzelnen Teammitgliedern aufgrund persönlicher Leistungsfähigkeit, Kompetenz oder individuellen Beitrags zur Zielerreichung variieren.

---

»Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben sollten Zielvereinbarungen mit dem Team gemeinsam erhalten, wenn

- die Tätigkeit der Mitglieder des Teams sich nicht wesentlich unterscheiden oder
- die Teammitglieder gemeinsam eine Aufgabe zu erfüllen haben oder
- die Teamleistungen besser messbar sind als Einzelleistungen oder
- auf Vorschlag des Teams, wenn strategiebezogene Teamziele definierbar sind.

Ziele innerhalb des Teams können wie folgt gestaltet sein:

- für alle gleiche Zielerhalte und Zielhöhen, d.h. jeder leistet den gleichen Beitrag oder
- gleiche Zielerhalte, aber unterschiedliche Zielhöhen (z.B. bei verschiedener Leistungsfähigkeit/Kompetenz der Teammitglieder) oder
- unterschiedliche Zielerhalte (jeder leistet einen anderen komplementären Beitrag zu einer gemeinsamen Aufgabe, z.B. an einem Projekt etc.).«

**▲ KREDITGEWERBE, 010702/36/2005**

---

Dagegen sieht die Regelung eines Dienstleistungsunternehmens für alle Teammitglieder eine gleiche Gewichtung der Ziele sowie eine identische Bewertung der Zielerreichung vor. Die Vereinbarung eines Teamziels ist nur dann möglich, wenn alle Teammitglieder am Zielvereinbarungsprozess teilnehmen und den vereinbarten Zielen zustimmen.

---

»Teamziele können zwischen Mitgliedern eines Teams einerseits und der zuständigen Führungskraft andererseits vereinbart werden. Dabei gelten folgende Grundsätze:

- Die Führungskraft beachtet zum Zeitpunkt der Zielvereinbarung, dass alle Individual- und Teamziele miteinander abgestimmt sind.
- Jedes Teammitglied muss am Zielvereinbarungsprozess beteiligt werden. Nimmt ein Teammitglied auf eigenen Wunsch nicht an der Zielvereinbarung teil, dürfen ihm daraus keine Nachteile entstehen.
- Bei allen beteiligten Teammitgliedern erhält das Teamziel die gleiche Gewichtung innerhalb der individuellen Gesamtbeurteilung.

- Für alle an der Zielvereinbarung beteiligten Teammitglieder wird die Zielerreichung gleich bewertet.
- Jedes Teammitglied hat alle Rechte der Regelungen im Konfliktfall.
- Rahmenbedingung für die Vereinbarung von Teamzielen ist die konstruktive Zusammenarbeit im gesamten Team.«

**▲ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010702/28/1999**

---

In dem Fall, dass eine Teamzielvereinbarung aufgrund unterschiedlicher Tätigkeitsschwerpunkte der Teammitglieder nicht realisierbar ist, kann auf Einzelziele zurückgegriffen werden.

---

»Sollte aufgrund nicht vergleichbarer Merkmale des Arbeitsplatzes keine Gruppenbildung möglich sein, werden die Zielvereinbarungs-gespräche als Einzelgespräche durchgeführt.«

**▲ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010702/29/2005**

---

## **2.2.5 Maßnahmen zur Zielerreichung**

Zwischen der Vereinbarung und der Bewertung der Zielerreichung liegt die Zielerreichungsphase. In diesem Zeitraum kann es für die Beschäftigten hilfreich sein, regelmäßig eine Rückmeldung über den Ist-Stand der Zielerreichung zu erhalten.

---

»Bei Bedarf sollen Feedbackgespräche auf Initiative des Mitarbeiters oder der Führungskraft die Aktualität der festgelegten Ziele überprüfen.«

**▲ INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010702/12/2004**

---

Im Rahmen dieser Feedbackgespräche werden in einem Unternehmen aus der Technikbranche auch Sachverhalte thematisiert, die eine Zielerreichung ganz oder teilweise be- bzw. verhindern.

---

»Der/Die Vorgesetzte hat in seinem/ihrem eigenen Interesse die Verantwortung, die/den zu Beurteilende/n während der Laufzeit der Zielvereinbarung zeitnah und umfassend über den aktuellen Stand zu den vereinbarten Zielen sowie über mögliche Umstände und Veränderungen zu informieren, wodurch die Erfüllung der vereinbarten Ziele tangiert werden könnte.«

**■ MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010702/10/2002**

---

Sollte sich im Gespräch herausstellen, dass die Erfüllung der Ziele mit Hindernissen verbunden ist, werden in einem Dienstleistungsunternehmen die Gesprächsparteien dazu verpflichtet, gemeinsam Maßnahmen zu besprechen, die doch noch zur Zielerreichung führen können.

---

»Im Rahmen von ›Meilensteingesprächen‹ informiert der/die Mitarbeiter/in die Führungskraft über die Fortschritte in der Zielerreichung. Falls Schwierigkeiten in der Zielerreichung erwartet werden, werden Maßnahmen besprochen, wie die Erfüllung der Ziele dennoch ermöglicht werden kann.«

**■ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010702/28/1999**

---

## **2.2.6 Anpassung von Zielvereinbarungen und Zielkorrektur**

In der Zielerreichungsphase kann es darüber hinaus zu Veränderungen der Rahmenbedingungen kommen, die zum Zeitpunkt der Zielvereinbarung nicht bekannt waren. Derartige Veränderungen erfordern laut einigen Betriebs- und Dienstvereinbarungen ein außerplanmäßiges Zwischengespräch.

---

»Grundsätzlich besteht neben dem verbindlichen Zwischengespräch unterjährig sowohl für die personelle Führungskraft als auch für den/ die MitarbeiterIn im Rahmen eines Gespräches immer die Möglichkeit, Ziele anzupassen. [...] Falls es zu Terminverschiebungen für die vereinbarten Ziele kommt, einzelne vereinbarte Ziele aufgrund dringenderer Aufgaben in den Hintergrund geraten, im Laufe der Monate überflüssig geworden sind oder neue Ziele hinzukommen, so ist dies zeitnah zu besprechen und auch zu dokumentieren.«

■ **DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/59/2004**

---

Sowohl Beschäftigte als auch Führungskräfte sind nach folgenden Vereinbarungen dazu verpflichtet, eigenständig und rechtzeitig auf veränderte Rahmenbedingungen hinzuweisen.

---

»Ergeben sich während der Laufzeit der Zielvereinbarungen Sachverhalte, die zum Zeitpunkt der Vereinbarung nicht bekannt waren, und den Zielerreichungsgrad beeinflussen können, hat eine Anpassung der Ziele und ggf. eine neue Zielvereinbarung zu erfolgen. Vorgesetzte und Mitarbeiter haben frühzeitig auf die veränderten Ausgangsbedingungen hinzuweisen.«

■ **PAPIERGEWERBE, 010701/31/2004**

---

Ergebnis des Zwischengesprächs kann die Anpassung von Zielen oder eine Zielkorrektur sein.

---

»Erweisen sich Ziele als nicht haltbar oder treten wesentliche Änderungen der Rahmenbedingungen ein, so ist es die Pflicht des/der Vorgesetzten und des/der Mitarbeiters/in, unverzüglich auf ein Meilenstein-Gespräch hinzuwirken. In diesem werden die getroffene Vereinbarung überprüft, ggf. Ursachen für Fehleinschätzungen analysiert und Maßnahmen zur Abhilfe eingeleitet sowie eine Zielkorrektur vorgenommen.«

■ **UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010702/28/1999**

---

In zwei Betriebsvereinbarungen von Unternehmen aus der Finanzbranche werden ferner Anlässe für Zielkorrekturen beschrieben: z.B. Veränderung der Organisation, der inneren und äußeren Rahmenbedingungen, des persönlichen Umfelds, Ausfallzeiten oder mangelnde Erfahrung mit dem Zielvereinbarungssystem.

---

»Anlass für Zielkorrekturen können beispielsweise sein:

- eine wesentliche Veränderung der Arbeitsweise und -organisation (durch geänderte Technik oder Umstrukturierung)
- wesentlich veränderte innerbetriebliche Rahmenbedingungen [...]
- wesentlich veränderte äußere Rahmenbedingungen [...]
- falsch gesetzte Ziele mangels Erfahrung mit dem Zielvereinbarungsprozess
- die Bank kann die vereinbarten Grundlagen für die Zielerreichung nicht darstellen
- gravierende Veränderungen im persönlichen Bereich.«

**✉ KREDITGEWERBE, 010702/36/2005**

---

Explizit kann dabei auch auf Fehlzeiten aufgrund Erkrankung Bezug genommen werden.

---

»Auch mehrere kürzere Fehlzeiten, die nicht zu einer Verkürzung der Beschäftigungszeit führen, können zu einer Zielkorrektur führen (z.B. häufigere Kurzerkrankungen etc.).«

**✉ KREDITGEWERBE, 010702/37/2005**

---

Anders stellt sich der Sachverhalt in einer weiteren Betriebsvereinbarung dar. Eine Anpassung oder Änderung der vereinbarten Ziele wird hier ausgeschlossen.

---

»Eine Anpassung/Änderung der Ziele bei geänderten Bedingungen erfolgt während der laufenden Zielvereinbarungsperiode nicht.«

**■ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010702/3/0**

---

## **2.2.7 Verfahren bei Vorgesetzten- und Stellenwechsel**

Die Verfahrensweise mit Zielvereinbarungen bei einem Wechsel des/der Vorgesetzten oder bei einem Stellenwechsel des/der Beschäftigten ist sehr unterschiedlich geregelt.

Einige Regelungen sehen vor, dass vereinbarte Ziele auch bei einem/r neuen Vorgesetzten unverändert Gültigkeit haben.

---

»Bei Vorgesetztenwechsel bleiben die bereits vereinbarten quantitativen und qualitativen Ziele unverändert.«

**■ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010702/3/0**

---

Die Bewertung der Zielerreichung soll oft (wenn möglich) unter Hinzuziehung der ehemaligen Führungskraft erfolgen.

---

»Bei einem Wechsel der personellen Führungskraft ist für die Bewertung die ehemalige personelle Führungskraft in einem »Dreiergespräch« beteiligt, es sei denn, der Mitarbeiter ist damit nicht einverstanden.«

**■ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/59/2004**

---

In anderen Regelungen wird eine Weitergabe von Zielvereinbarungen an neue Führungskräfte von der Zustimmung des/der Beschäftigten und/oder des/der Vorgesetzten abhängig gemacht.

---

»Eine Weitergabe der Zielvereinbarungen bei Wechsel des/der Vorgesetzten bedarf der Zustimmung des/der Mitarbeiter/in.«

**▲ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010702/22/0**

---

Selten wird der Stellenwechsel von Beschäftigten berücksichtigt. In diesem Fall sind die Ziele neu zu vereinbaren.

---

»Bei einem Stellenwechsel sind Ziele neu zu vereinbaren.«

**▲ KREDITGEWERBE, 010702/36/2005**

---

Sollte die Vereinbarung neuer Ziele erforderlich sein, gewährt eine der untersuchten Vereinbarungen eine Einarbeitungszeit für den/die Beschäftigte/n bzw. die Führungskraft. Die Einarbeitungszeit wird mit sechs Monaten angegeben.

---

»Ab wann Ziele vereinbart werden, ist abhängig vom Einarbeitungsgrad des Mitarbeiters in der neuen Organisationseinheit und muss im Einzelfall entschieden werden. [...] Spätestens nach einer Einarbeitungszeit von einem halben Jahr sind grundsätzlich Ziele zu vereinbaren.«

**▲ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010702/3/0**

---

## **2.2.8 Bewertungskriterien der Zielerreichung**

Bezug nehmend auf die bei der Definition der Ziele vereinbarten Zielerreichungsgrade (vgl. Kap. 2.2.2) wird in der Regel eine gemeinsame Bewertung der Zielerreichung vorgenommen.

---

»Der Zielerreichungsgrad wird anhand klarer Kriterien und Indikatoren, die vorher festgelegt wurden, einvernehmlich festgestellt.«

■ VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 010702/6/2001

---

In vielen Vereinbarungen werden die Zielerreichungsgrade mit einem Skalenwert verbunden. Bei der Bewertung mehrerer Ziele werden die Zielerreichungsgrade unter Berücksichtigung der ebenfalls im Vorfeld vereinbarten Gewichtungsfaktoren zu einem Gesamtwert zusammengefasst.

---

»Nach Ablauf des entsprechenden Kalenderjahres findet ein Gespräch zwischen der betreffenden Person und der direkten Führungskraft über den Grad der Zielerreichung statt.

Hierbei sollen sie sich über das Erreichen der Ziele auf der Grundlage der vereinbarten Messbarkeit bzw. Erfolgsbeurteilung des betroffenen Ziels (Skala 0 bis 100 Prozent für jedes Ziel) einigen. Die Einzelergebnisse werden unter Berücksichtigung der Zielgewichtung zu einem Gesamtwert zusammengefasst (ebenfalls auf einer Skala von 0 bis 100 Prozent).«

■ ERNÄHRUNGSGEWERBE, 010702/20/2006

---

Die Ausprägungen der Skalenwerte schwanken in den untersuchten Betriebs- und Dienstvereinbarungen zwischen drei und acht Stufen. Exemplarisch werden nachfolgend die Skalenwerte aus zwei Vereinbarungen aufgeführt. Zunächst handelt es sich um eine vierstufige Skala.

- 
- »Für die Bewertung von Zielerreichung wird eine 4-stufige Skala verwendet:
- 3 = Ziel übertroffen  
2 = Ziel erreicht  
1 = mit Einschränkungen erreicht  
0 = Ziel in wesentlichen Punkten erreicht.«

**▲ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010702/28/1999**

---

Im Folgenden wurde eine achtstufige Skalierung vereinbart, die sowohl in Worten beschrieben wird (qualitative Ziele) als auch mit Prozentwerten verbunden ist (quantitative Ziele).

- 
- »Die Feststellung der Zielerreichung je Einzelziel erfolgt sowohl für quantitative Ziele als auch qualitative Ziele nach einer achtstufigen Skalierung.
- Zielerreichungsgrad für qualitative Ziele
- verfehlt  
teilweise erreicht  
größtenteils erreicht  
voll erreicht  
übererfüllt  
weit übererfüllt  
weit und darüber hinaus erfüllt  
in ganz besonderer Weise erfüllt
- Zielerreichungsgrad für quantitative Ziele
- 0 – 49 %  
50 – 69 %  
70 – 89 %  
90 – 110 %  
111 – 130 %  
131 – 150 %  
151 – 175 %  
176 – 200 %.«

**▲ KREDITGEWERBE, 010702/37/2005**

---

In einigen weiteren Regelungen wird die Normalleistung mit einer hundertprozentigen Zielerreichung verknüpft. Für qualitative (zahlenmäßig schwer oder nicht messbare) Ziele werden die Prozentwerte entsprechend angepasst.

---

»Bei quantitativen und qualitativen Zielen erfolgt die Bewertung auf einer nach oben offenen %-Zielerreichungsskala. Die Zielerreichung als Normalleistung wird benannt und mit 100 % gleichgesetzt. [...] Es werden für [...] qualitative Ziele folgende Zielerreichungsstufen definiert, um eine Einstufung in das prozentuale System zu ermöglichen.  
Stufe 1: = das Ziel wurde deutlich übertroffen = 120 %  
Stufe 2: = das Ziel wurde erreicht = 100 %  
Stufe 3: = das Ziel wurde nicht vollständig erreicht = 80 %.«

■ **KREDITGEWERBE, 010702/37/2005**

---

Um eine Zielerreichung einschätzen und messen zu können, bedarf es einer rechtzeitigen Übermittlung aller notwendigen Daten und Informationen an die Beschäftigten.

---

»Für die Erfassung/Einschätzung der Zielerreichung ist es erforderlich, dass den Mitarbeitern/innen alle Daten und Informationen, die zur Überprüfung der Zielerreichung herangezogen werden, mindestens 14 Tage vor dem MAG zugänglich gemacht werden.«

■ **VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 010702/6/2001**

---

## **2.2.9 Verknüpfung mit Personalentwicklung**

Zielvereinbarungen werden oft mit Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung für die Beteiligten verknüpft.

Einerseits besteht die Möglichkeit, Personalentwicklungsmaßnahmen direkt im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen zu formulieren und zu vereinbaren.

---

»Der Mitarbeiter hat die Möglichkeit, seine Vorstellungen der persönlichen Weiterentwicklung und seine Interessen im Rahmen der Zielvereinbarung einzubringen.«

**▲ FAHRZEUGHERSTELLER VON KRAFTWAGENTEILEN, 010702/14/2005**

---

Andererseits können die Ergebnisse aus den Zielerreichungsgesprächen Anlass für eine erforderliche Weiterbildung liefern.

---

»Bei der Erfassung/Einschätzung der Zielerreichung werden die Rahmenbedingungen und Umstände, die zur Ziel-(Nicht-)Erreichung geführt haben, einbezogen.«

**▲ VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 010702/6/2001**

---

Aus der Bewertung der Zielerreichung werden ggf. notwendige Maßnahmen der Personalentwicklung für die Beschäftigten abgeleitet.

---

»Abgeleitet aus der Bewertung und ausgerichtet auf die anstehenden und zukünftigen Ziele ist eine spezifische Entwicklung mit dem/der Mitarbeiterin zu vereinbaren.«

**▲ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/59/2004**

---

Eine zwingende Vereinbarung von Maßnahmen zur Leistungsverbesserung sehen einige Vereinbarungen insbesondere dann vor, wenn die vereinbarten Ziele nicht oder nur unzureichend erreicht wurden.

---

»Mit Mitarbeitern, die ihre festgelegten Arbeitsziele nicht erreicht haben [...], müssen [...] Maßnahmen zur Leistungsverbesserung gemeinsam schriftlich geplant und eingeleitet werden.«

**▲ INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010702/12/2004**

---

In nachfolgender Regelung haben die Beschäftigten sogar Anspruch auf Qualifizierungs- und Unterstützungsmaßnahmen, wenn der Zielerreichungsgrad einen bestimmten Prozentsatz unterschreitet.

---

»Weist ein Mitarbeiter einen Gesamtzielerreichungsgrad auf, der geringer ausfällt als 60 Prozent oder einen Einzelzielerreichungsgrad, der geringer ausfällt als 60 Prozent, so wird in einem Mitarbeitergespräch analysiert, ob und welche Qualifizierungsmaßnahmen Aussicht auf eine Optimierung dieses Grades für den nächsten Turnus bietet. Der Mitarbeiter hat in beiden Fällen einen Anspruch auf eine entsprechende Qualifizierungs- und/oder Unterstützungsmaßnahme.«

■ **KREDITGEWERBE, 010702/36/2005**

---

## **2.2.10 Verknüpfung mit Entgeltzulagen und Prämien**

Hinsichtlich der Verknüpfung von Zielvereinbarungen mit Entgeltzulagen bzw. Prämien finden sich unterschiedliche Regelungen in den analysierten Betriebs- und Dienstvereinbarungen.

Einige Vereinbarungen schließen Zielvereinbarungen bzw. die damit verbundenen Zielerreichungsgrade als (alleinige) Grundlage für Entgeltentscheidungen aus.

---

»Die Zielvereinbarung dient nicht als Grundlage für die Festlegung von Vergütungen und Löhnen.«

■ **GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010702/4/2000**

---

Andere Vereinbarungen ermöglichen zumindest die Verknüpfung von erreichten Zielen mit leistungsbezogenen Entgelten für außertarifliche Beschäftigte.

---

»Durch die Zielvereinbarung wird die tarifliche Leistungszulage nicht negativ beeinflusst. [...] Das Erreichen vereinbarter Ziele im Rahmen von Zielvereinbarungen kann eine Grundlage für leistungsbezogene Entgeltanteile von AT-Angestellten sein.«

■ **MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010702/10/2002**

---

Wiederum andere Vereinbarungen koppeln die Ergebnisse aus den Zielvereinbarungen an eine Bonus- oder Prämienzahlung.

---

»Die kaufmännisch gerundeten Gesamtbewertungen sind Grundlage für die Verteilung des variablen Leistungsbonus gemäß Betriebsvereinbarung.«

■ **DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/59/2004**

---

Dabei wird die prozentuale Höhe des variablen Entgelts ggf. direkt durch den Zielerreichungsgrad bestimmt.

---

»Die Höhe eines variablen Entgeltanteils wird durch das Zielvereinbarungssystem bestimmt. Sie beträgt 20 Prozent des Jahresbruttoentgeltes bei 100 Prozent Zielerreichung.«

■ **ERNÄHRUNGSGEWERBE, 010702/20/2006**

---

In nachstehender Vereinbarung aus dem Maschinenbau wurde ein komplexes System mit drei Berechnungsfaktoren für eine individuelle Jahresprämie entwickelt. Ein Teil dieser Jahresprämie ist demnach abhängig von der Erreichung vereinbarter und/oder festgelegter Ziele. Insgesamt kann der/die Beschäftigte einen Jahresbonus von maximal 72 % eines Monatstarifgehaltes erhalten.

---

»Die Jahresprämie der Leistungsentlohnung berechnet sich aus drei Faktoren:

- $0,5 \times$  tarifliches Monatsentgelt zum Auszahlungszeitpunkt – dieser Faktor ist für den einzelnen Beschäftigten nicht variabel, er entspricht einer Erfüllung von 100 %.
- Erfüllungsgrad der schriftlich festgelegten individuellen und kollektiven Ziele – dieser Faktor ist variabel, er kann maximal 1,20 betragen, das entspricht einer Übererfüllung von 20 %.
- Bewertung der Gesamtleistung [...] – dieser Faktor kann die Werte 1,20 (maximal); 1,10; 1,00; 0,90; 0,60 oder 0,00 annehmen.

Die individuelle Jahresprämie ergibt sich als Produkt dieser drei individuellen Faktoren, wobei der Maximalwert  $0,72 \times$  tarifliches Monatsentgelt (= 72 %) betragen kann ( $0,5 \times 1,20 \times 1,20 = 0,72$ ).«

■ **MASCHINENBAU, 010702/33/2003**

---

Eine ausführliche Analyse der Verknüpfung von Zielvereinbarungen und (Leistungs-)Prämien findet sich bei Breisig (2008).

### **2.2.11 Umgang mit Fehl- und Ausfallzeiten**

Wenige Vereinbarungen thematisieren die Frage des Umgangs mit Fehl- und Ausfallzeiten von Beschäftigten.

Diese können, wie die folgende Vereinbarung verdeutlicht, aus betrieblichen Abordnungen, Entsendungen oder unterschiedlichen ehrenamtlichen Tätigkeiten entstehen und sind bei der Zielvereinbarung sowie der anschließenden Messung der Zielerreichung zu berücksichtigen.

---

»Bei der Festlegung der Aufgaben sowie im Rahmen der Zielvereinbarung sind Zeiten, die der Mitarbeiter für Tätigkeiten wie z. B. als Betriebsratsmitglied, Sicherheitsbeauftragter, Ausbildungsbetreuer oder für ehrenamtliche Tätigkeiten aufbringt, zu berücksichtigen. Diese Tätigkeiten sind nicht Grundlage der Leistungsbewertung.«

**▲ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/37/2002**

---

Weitere Fehl- und Ausfallzeiten können aufgrund von Seminaren, persönlicher Weiterbildung und Krankheit zustande kommen. Für derartige Fälle wurde in einer Vereinbarung aus dem Kreditgewerbe eine Regelung entwickelt, die gleichzeitig eine Mindestausfallzeit von 16 Arbeitstagen für eine Zielanpassung voraussetzt.

---

»Eine Zielanpassung wird in der Regel vorgenommen, wenn der Mitarbeiter insgesamt länger als drei Wochen (16 Arbeitstage) nicht an seinem Arbeitsplatz war und die Fehlzeit bei der Zielvereinbarung nicht bereits berücksichtigt wurde (z.B. Seminare, Weiterbildung). Diese Zielkorrektur kann z. B. 0,5 % des Ziels (nur Individualziele) pro Fehltag bedeuten.

Nicht als Fehlzeiten werden betrachtet: tariflicher Urlaub, Sonderurlaub, Feiertage, sowie innerbetriebliche Weiterbildung bis einschließlich drei Tage.«

**▲ KREDITGEWERBE, 010701/37/2005**

---

Offen bleibt hierbei, wie mit Fehlzeiten bei Gruppenzielvereinbarungen umgegangen wird.

### **3. Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente**

Die direkte Beteiligung der Beschäftigten und/oder ihrer betrieblichen sowie gewerkschaftlichen Interessenvertretungen bei der Gestaltung und Anwendung von Mitarbeitergesprächen mit und ohne Zielvereinbarungen kann auf vielfältige Art und Weise erfolgen.

Dabei sind neben den Beteiligungsrechten nach dem BetrVG oder den Personalvertretungsgesetzen (vgl. Kap. 6.3) die tarifvertraglichen Grundsätze zu beachten. Diese ermöglichen den betrieblichen Parteien ein erhebliches Maß an Mitbestimmung z. B. bei der Entwicklung des Systems, bei der systembegleitenden Kontrolle sowie im Rahmen von Konfliktlösungsverfahren.

Auch das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) sowie die abgeleiteten Landesdatenschutzgesetze enthalten Normierungen, die im Rahmen der Mitbestimmung und Beteiligung am Verfahren sowie im Umgang mit erhobenen personenbezogenen Daten eine wichtige Rolle spielen.

Zusammenfassend lässt sich zwischen zwei Formen der Beteiligung unterscheiden. Zum einen die Beteiligung durch die Mitbestimmung der Interessenvertretungen und zum anderen die unmittelbare und teilweise auch individuelle, gestaltende Beteiligung der Beschäftigten.

#### **3.1 Informations- und Überwachungsrechte der Interessenvertretung**

Bereits aus den bestehenden Beteiligungsrechten der Interessenvertretungen können Informations- und Überwachungsrechte der Interessenvertretung bei Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen abgeleitet werden (vgl. Kap. 6.3). Diese werden in einigen analysierten

Betriebs- und Dienstvereinbarungen konkretisiert bzw. durch ergänzende Regelungen erweitert.

### **3.1.1 Information der Interessenvertretung**

Der betriebsverfassungsrechtliche Grundsatz, dass der Interessenvertretung bei Bedarf alle Unterlagen, die zur Durchführung ihrer Aufgaben notwendig sind, zur Verfügung gestellt werden, wurde in die folgende Vereinbarung aufgenommen.

---

»Dem Betriebsrat sind auf Verlangen die zur Durchführung seiner Aufgaben erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen.«

**▲ INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010701/4/1995**

---

Die Mitwirkung der Interessenvertretung muss nicht auf die rechtzeitige und umfassende Information beschränkt sein. Sie kann durch eine direkte Beteiligung während der Planungs- und Durchführungsphase ergänzt werden.

---

»Zur Wahrung der vorhandenen gesetzlichen und tarifvertraglichen Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte sowie betrieblicher Regelungen wird der Betriebsrat über alle Maßnahmen rechtzeitig und umfassend informiert. Er wird in die jeweiligen Planungen und insbesondere die daraus resultierenden personellen Maßnahmen einbezogen.«

**▲ PAPIERGEWERBE, 010701/19/2001**

---

Im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung des Verfahrens besteht die Möglichkeit, eine grundsätzliche jährliche Information der Interessenvertretung über den Umfang der Anwendung und der Entwicklung der Mitarbeitergespräche zu regeln.

---

»Der Gesamtbetriebsrat wird mindestens einmal jährlich über die Anwendung und praktische Entwicklung informiert.«

**▲ EINZELHANDEL (OHNE KFZ), 010701/54/2003**

---

Interessenvertretungen haben darüber hinaus dafür zu sorgen, dass geltende Gesetze und daraus folgende Normierungen eingehalten werden. Auf der Basis dieser Überwachungspflichten bestehen vielfach auch Regelungen zum Einsichtsrecht in einzelne Zielvereinbarungen.

---

»Um dem Betriebsrat die Möglichkeit zu geben, zu überprüfen, ob mit einer Zielvereinbarung gegen Gesetz, Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung verstößen wird, hat der Betriebsrat ein Einsichtsrecht in die Zielvereinbarungen.«

**▲ FAHRZEUGHERSTELLER VON KRAFTWAGENTEILEN, 010702/14/2005**

---

Die Informations- und Überwachungsrechte lassen sich für offene und/oder strittige Fälle der Zielvereinbarung und Zielerreichung erweitern.

---

»Von allen am Stichtag 31.03. [...] offenen Zielvereinbarungen erhält der Betriebsrat Kenntnis.

Von allen Bewertungen, die in die Eskalation gehen, erhält der Betriebsrat eine Kopie.«

**▲ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/59/2004**

---

Selten wird in den analysierten Vereinbarungen ein umfassendes Einsichtsrecht der Interessenvertretungen in Zielvereinbarungen und insbesondere in Zielerreichungsgrade gewährt.

---

»Der GBR hat die Möglichkeit zur Einsichtnahme in: [...]

- sämtliche Aufstellungen und Auswertungen, die sich unternehmensextern aus der Anwendung dieser Vereinbarung ergeben
- insbesondere Zielerreichungsgrade sowie das jeweils aktuelle Gesamtergebnis aller Zielerreichungsgrade
- insbesondere die Höhe der Prämien für die einzelnen Beschäftigten in Form einer Übersicht sofort nach Festlegung der Prämien.«

**▲ KREDITGEWERBE, 010702/36/2005**

---

Eine Beteiligung der Interessenvertretung bei der Formulierung von übergeordneten Zielen, auf deren Basis die Einzel- und/oder Teamziele mit den Beschäftigten vereinbart werden, ist in den meisten Regelungen nicht vorgesehen.

Lediglich eine Vereinbarung aus dem Kreditgewerbe sieht vor, dass die Gesamtziele der Bank zunächst mit der Interessenvertretung erörtert werden, bevor die eigentlichen Zielvereinbarungsgespräche geführt werden.

---

»Die vorgesehenen Gesamtbankziele werden mit dem Betriebsrat ausführlich erörtert, bevor die Zielvereinbarungsgespräche beginnen.«

**▲ KREDITGEWERBE, 010702/37/2005**

---

Neben den Informationen zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen und den damit verbundenen Zielvereinbarungen regeln die folgenden Vereinbarungen auch das Informationsrecht sowie die Beteiligung der Interessenvertretung bei notwendigen Schulungsmaßnahmen. Diese können sowohl mit der Einführung und Umsetzung der Verfahren in Verbindung stehen (vgl. Kap. 3.4.1) als auch aus dem Nichterreichen von Zielen abgeleitet werden. Die Stärke der Beteiligung variiert dabei in den analysierten Vereinbarungen.

Entsprechend der folgenden Regelung wird die Interessenvertretung lediglich über geplante Schulungsmaßnahmen informiert.

---

»Über entsprechende Schulungsmaßnahmen wird der Betriebsrat rechtzeitig gemäß Betriebsverfassungsgesetz informiert.«

**■ GROSSHANDEL (OHNE KFZ), 010701/71/2006**

---

Eine weitere Vereinbarung bezieht die Interessenvertretung zusätzlich bei der Planung und Durchführung von Schulungsmaßnahmen mit ein. Gesetzliche Basis sind die Regelungen nach dem BetrVG.

---

»Der Betriebsrat ist gemäß §§ 96–98 BetrVG bei Planung und Durchführung aller Förder- und Bildungsmaßnahmen mit einzubeziehen.«

**■ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/59/2004**

---

In einer dritten Vereinbarung werden der Interessenvertretung zudem rückblickend Daten über stattgefundene Schulungsmaßnahmen zur Verfügung gestellt.

---

»Der Betriebsrat bekommt nachträglich einen Jahresüberblick über die stattgefundenen Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen.«

**■ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010701/70/2006**

---

### **3.1.2 Teilnahme an den Gesprächen**

Eine zusätzliche Überwachungsmöglichkeit der Interessenvertretung im Rahmen von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen besteht durch die Teilnahme an den Gesprächen.

Sehr viele Vereinbarungen legen fest, dass Mitglieder der Interessen- und/oder Schwerbehindertenvertretung auf Wunsch eines Gesprächspartners zum Mitarbeitergespräch hinzugezogen werden können.

---

»Auf Wunsch eines Beteiligten ist ein Mitglied des zuständigen Betriebsrates oder der zuständigen Schwerbehindertenvertretung zum Gespräch hinzuzuziehen.«

---

**■ INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010701/5/1996**

---

Einige Vereinbarungen ermöglichen die Teilnahme eines Mitglieds der Interessevertretung am Mitarbeitergespräch erst dann, wenn der/die Beschäftigte ein bestimmtes Alter erreicht hat oder eine bestimmte Betriebszugehörigkeitsdauer vorweisen kann.

---

»Arbeitnehmer, die das 58. Lebensjahr vollendet haben und mindestens 5 Jahre dem Betrieb angehören, haben das Recht, von vornherein den Betriebsrat hinzuzuziehen.«

---

**■ KREDITGEWERBE, 010701/79/2004**

---

Vielfach darf ein Mitglied der Interessenvertretung erst an einem Mitarbeitergespräch teilnehmen, wenn es sich bereits um ein zweites, zusätzliches Gespräch (ggf. mit dem nächsthöheren Vorgesetzten) handelt.

---

»Auf Wunsch des Mitarbeiters findet ein zusätzliches Gespräch mit seinem nächsthöheren Vorgesetzten statt, zu dem ein Mitglied des Betriebsrates oder der Schwerbehindertenvertretung hinzugezogen werden kann.«

---

**■ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010701/65/2005**

---

## **3.2 Mitbestimmung und Beteiligung am Verfahren**

Neben den dargestellten Informations- und Überwachungsrechten der Interessenvertretung beschreiben die folgende Regelungsbestandteile aus den analysierten Betriebs- und Dienstvereinbarungen die Beteiligungsmöglichkeiten sowohl der Interessenvertretungen als auch der Beschäftigten im gesamten Gesprächs- und Zielvereinbarungsverfahren.

### **3.2.1 Lenkungsgremium**

Die Entwicklung und Weiterentwicklung von Verfahrensregelungen zu Mitarbeitergesprächen und/oder Zielvereinbarungen kann durch im Vorfeld gebildete Arbeitsgruppen, Kommissionen oder Lenkungsgremien unterstützt werden.

In nachstehender Vereinbarung setzt sich die Arbeitsgruppe mindestens aus der Person des Personalleiters und der/des Betriebsratsvorsitzenden zusammen.

---

»Zur Sicherung, Weiterentwicklung und Optimierung der Methodik und Qualität des Konzepts Mitarbeitergespräch wird der Bereich Personal und Organisation mit dem Betriebsrat [...] einen ständigen Gedankenaustausch zur Qualitätssicherung durchführen. An diesem Dialog nehmen auf jeden Fall der Personalleiter und der/die Vorsitzende des Betriebsrats teil.«

■ **LANDVERKEHR, 010701/45/2005**

---

In einer weiteren Vereinbarung erhöht sich die Anzahl der Mitglieder in der Lenkungsgruppe auf je zwei Teilnehmende, die paritätisch die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite vertreten.

---

»Die Absprache inhaltlicher und organisatorischer Vorgehensweisen entsprechend dieser Dienstvereinbarung erfolgt in einer Lenkungsgruppe, bestehend aus je 2 Vertretern der Dienststelle und des Personalrates..«

**▲ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010702/2/1996**

---

Auch QM-Beauftragte, Gleichstellungsbeauftragte, Beauftragte der Schwerbehindertenvertretung und Personen des ärztlichen Dienstes können Mitglieder einer Arbeitsgruppe sein.

---

»Es wird eine gemeinsame Arbeitsgruppe eingerichtet. Sie besteht aus einem Beauftragten der Verwaltungsleitung, QM Beauftragter, der Pflegedienstleitung, der Gleichstellungsbeauftragten, der Schwerbehindertenvertretung, einem Personalratsmitglied und einer Person aus dem ärztlichen Dienst..«

**▲ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010702/13/2006**

---

Festgelegt wurde auch der Tagungsturnus der Arbeitgruppe.

---

»Die Arbeitsgruppe tagt zweimal im Jahr, sie wird von Seiten der Betriebsleitung eingeladen..«

**▲ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010702/13/2006**

---

Einige Vereinbarungen regeln neben dem zeitlichen Rhythmus auch die Inhalte der Arbeitsgruppensitzungen. Diese befassen sich z.B. mit sämtlichen Fragen und Verbesserungsvorschlägen in Zusammenhang mit der Durchführung und Vorbereitung auf Mitarbeitergespräche.

---

»Bei den Gesprächen zum Thema Qualitätssicherung, die einmal jährlich stattfinden sollen, werden alle Fragen, die sich im Zusammenhang

mit der Vorbereitung und Durchführung der Mitarbeitergespräche ergeben, einschließlich der eingereichten Verbesserungsvorschläge erörtert.«

■ LANDVERKEHR, 010701/45/2005

---

Des Weiteren werden in Arbeitsgruppen auch eventuelle Mitbestimmungsverfahren vorbereitet. Die eigentliche, ausführende Mitbestimmung erfolgt allerdings ausschließlich über die zuständigen Gremien – in der Regel die Interessenvertretung.

---

»Darüber hinaus bereitet sie Maßnahmen für die Durchführung notwendiger Mitbestimmungsverfahren vor, falls die Dienststelle beabsichtigt, die Zielvereinbarungsgespräche als Grundlage für Personalbemessung und Arbeitsorganisation zu nutzen.«

■ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010702/2/1996

---

Äußerst umfangreich sind die Aufgaben der Arbeitsgruppe in folgender Vereinbarung beschrieben.

---

»Die Arbeitsgruppe hat folgende Aufgaben:

- Laufende Überprüfung der Zielvereinbarungsgespräche
- Maßnahmen bei notwendigen Veränderungen der Zielvereinbarungsgespräche vorzubereiten und einzuleiten
- Einmal jährlich eine statistische Auswertung der Anzahl der im Jahr durchgeföhrten Gespräche sowie eine Auswertung der Beschäftigtenfragebögen zu erstellen
- Die Arbeitsgruppe gibt sich bei der Aufnahme ihrer Tätigkeit eine Geschäftsordnung
- Die Arbeitsgruppe legt fest, in welchem Umfang und bei welchen Berufsgruppen die Gespräche gefördert werden sollen.«

■ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010702/13/2006

---

### **3.2.2 Konfliktverfahren und Schlichtungsstelle**

Im Falle der Nichteinigung zwischen den Gesprächspartnern erhalten in vielen Regelungen das Konfliktverfahren und die damit verbundene Schlichtungsstelle zentrale Bedeutung.

Eine Möglichkeit besteht darin, in solchen Fällen eine Stellungnahme beider Parteien ins Protokoll aufzunehmen, ohne dass daraus ein Zwang zur endgültigen Einigung entsteht.

---

»Ergeben sich bei dem Gespräch Meinungsverschiedenheiten zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, so soll versucht werden, die gegensätzlichen Auffassungen auszuräumen, ohne daß ein Zwang zur Einigung besteht. Die abweichende Ansicht des Mitarbeiters ist im Gesprächsbogen zu vermerken; er kann sie auch in Form einer eigenen Stellungnahme abgeben.«

**▲ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010701/14/1976**

---

Eine weitere Möglichkeit zur Konfliktlösung besteht in einem klarenden Zweitgespräch mit dem nächsthöheren Vorgesetzten.

---

»Werden in dem Mitarbeitergespräch zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter verschiedene, nicht überbrückbare Auffassungen sichtbar, so kann das Gespräch auf Wunsch eines der Beteiligten gemeinsam mit dem nächsthöheren Vorgesetzten neu geführt werden.«

**▲ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010701/34/1998**

---

An diesen Gesprächen können ggf. Vertreterinnen oder Vertreter der Personalabteilung und/oder der Interessenvertretung teilnehmen.

---

»Sofern in einem MVG grundlegende Auffassungsunterschiede zwischen den Gesprächsführenden deutlich werden, können auf Wunsch des Mitarbeiters und/oder Vorgesetzten an einem weiteren Gespräch zusätzlich teilnehmen:

- der nächsthöhere Vorgesetzte
- und/oder ein Vertreter der Personalwirtschaft
- und/oder ein Vertreter des Betriebsrates.«

**■ METALLERZEUGUNG, 010701/78/1999**

---

Sollte zwischen den Gesprächspartnern auch mit Hilfe eines ergänzenden Gesprächs keine Einigung zustande kommen, bieten einige Vereinbarungen die Möglichkeit der Anrufung einer Schlichtungsstelle oder einer so genannten Konfliktkommission.

---

»Zur Behandlung von Einsprüchen einzelner Mitarbeiter wird eine gemeinsame Kommission gebildet, die aus zwei Firmenvertretern und zwei Betriebsratsmitgliedern besteht. Die Kommissionsmitglieder beider Seiten können ausgetauscht werden.«

**■ INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010701/4/1995**

---

Die Einberufung der Kommission ist meist an bestimmte zeitliche Fristen gebunden, wie nachstehende Vereinbarung beispielhaft verdeutlicht.

---

»Kommt in einer Regelfrist von 4 Wochen keine Einigung zustande, übernimmt eine paritätisch besetzte regionale Kommission das weitere Verfahren.«

**■ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/32/2004**

---

Auch der Umgang mit den Kosten sowie der Aufwand an Arbeitszeit für die Schlichtungsstelle lassen sich in einer Vereinbarung regeln.

---

»Die Kosten der Schlichtungsstelle trägt der Arbeitgeber. Für die teilnehmenden Arbeitnehmer, die nicht Betriebsräte sind, wird die aufzuwendende Zeit wie Arbeitszeit behandelt. Hinsichtlich weiterer Aufwendungen und Kosten werden sie wie Betriebsräte behandelt. Handelt es sich bei den teilnehmenden Arbeitnehmern um Betriebsräte, so werden sie behandelt, als wäre die Schlichtungskommission eine Einigungsstelle.«

■ **KREDITGEWERBE, 010702/36/2005**

---

Die Aufgaben der Kommission umfassen in folgender Betriebsvereinbarung hauptsächlich die Überprüfung der Einhaltung und Umsetzung des in der Vereinbarung geregelten Verfahrens.

---

»Die Kommission hat u.a. zu prüfen,

- ob wesentliche Tatsachen hinreichend berücksichtigt wurden;
- ob die Bestimmungen dieser Vereinbarung eingehalten wurden;
- ob das Mitarbeitergespräch dem Geist dieser Vereinbarung entsprechend geführt wurde.«

■ **VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 010702/6/2001**

---

In den meisten der weiteren untersuchten Vereinbarungen haben Schlichtungsstelle und Konfliktkommission die Aufgabe, eine Entscheidung herbeizuführen. Dies kann wie im folgenden Fall auch unter Hinzuziehung eines neutralen Dritten erfolgen.

---

»Die Kommission kann einvernehmlich entscheiden, zur Herbeiführung einer Einigung einen neutralen Dritten hinzuzuziehen. Der Dritte darf nicht Arbeitnehmer des Unternehmens sein.

Kommt es zu einer Einigung, so ist diese zu protokollieren. Das Protokoll ist von allen Mitgliedern der Kommission zu unterzeichnen und als Anlage zu dieser Betriebsvereinbarung zu nehmen.

Das Ergebnis der Schlichtung ist den Mitarbeitern bekannt zu geben, soweit es nicht lediglich die Einzelinteressen eines Mitarbeiters betrifft. Personenbezogene Angaben sind dabei unzulässig.«

**▲ KREDITGEWERBE, 010702/36/2005**

---

Die Entscheidung der Kommission ist in der Regel für alle Beteiligten bindend.

---

»Die Kommission entscheidet mit einfacher Mehrheit. Das Ergebnis ist für alle Parteien bindend.«

**▲ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/32/2004**

---

Im Falle einer nicht zustande kommenden Mehrheitsentscheidung durch die Konfliktkommission lassen sich aus den analysierten Vereinbarungen mehrere Lösungsansätze ableiten.

Eine Möglichkeit besteht darin, Geschäftsführung und Betriebsrat einvernehmlich entscheiden zu lassen.

---

»Wird hier keine Einigung erzielt, so entscheiden Geschäftsführung und Betriebsrat einvernehmlich.«

**▲ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010701/70/2006**

---

Lässt sich auch zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat keine Einigung erzielen, kann die Lösung in der Anrufung einer Einigungsstelle bestehen.

---

»Kommt zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat keine Einigung zu-  
stande, so entscheidet die Einigungsstelle nach BetrVG.«

■ **MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010702/1/1998**

---

Ein weiteres Mittel zur Entscheidungsfindung in der Kommission ist die Ausstattung der/des Vorsitzenden mit einem erweiterten Stimmrecht. Sollte sich die Kommission nicht auf einen Vorsitzenden einigen können, entscheidet diesbezüglich das Arbeitsgericht.

---

»Kommt das Gremium zu keiner Mehrheitsentscheidung, so wird ein Vorsitzender mit Stimmrecht hinzugezogen. Kann sich das Gremium nicht auf einen Vorsitzenden einigen, wird dieser durch das Arbeitsge-  
richt bestimmt. Die Entscheidung ist bindend.«

■ **GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010701/70/2006**

---

Die Entscheidung durch den nächsthöheren Vorgesetzten stellt eben-  
falls eine Option für den Fall der Nichteinigung in der Kommission dar.

---

»Kommt eine [...] Lösung nicht zustande, entscheidet den Einspruch  
der nächsthöhere Vorgesetzte.«

■ **ERNÄHRUNGSGEWERBE, 010701/76/2000**

---

Als letzte Instanz steht den Beteiligten in einer weiteren untersuchten  
Regelung der Rechtsweg offen.

---

»Gelingt auch hier eine einvernehmliche Lösung nicht, so ist der  
Rechtsweg offen.«

■ **INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010701/4/1995**

---

Darüber hinaus weisen viele Vereinbarungen nochmals gesondert auf das Beschwerderecht der Beschäftigten gemäß BetrVG hin.

---

»Das Beschwerderecht der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters gemäß Betriebsverfassungsgesetz bleibt davon unberührt.«

**▲ ENERGIEDIENSTLEISTER, 010701/47/2002**

---

Eine Zusammenfassung der dargestellten Konfliktverfahren findet sich in nachstehender Vereinbarung aus dem Kreditgewerbe.

---

»Falls im Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch keine Einigung erzielt wird, vereinbaren die Gesprächspartner einen zweiten Termin innerhalb von 14 Tagen. In der Zeit bis zum zweiten Gespräch überdenken beide nochmals die offen gebliebenen Beurteilungskriterien, um die Beurteilung bei diesem zweiten Termin abzuschließen. Danach stehen folgende Optionen zur Verfügung:

- Auf Wunsch eines Gesprächspartners kann die nächsthöhere Führungskraft einbezogen werden, um möglichst innerhalb von ebenfalls 14 Tagen eine Einigung herbeizuführen.
- Es besteht die Möglichkeit, die Schlichtungsstelle anzurufen. Sie besteht aus der Führungskraft des Beurteilers, einer Mitarbeiterin/ einem Mitarbeiter des Bereichs Personal und einem Mitglied des Personalrats.
- Die/der Beurteilte kann eine schriftliche Darstellung ihrer/seiner Sichtweise erstellen, die zusammen mit den Vorbereitungsbögen in der Personalakte abgelegt wird.«

**▲ KREDITGEWERBE, 010701/83/2006**

---

Abschließend empfiehlt sich außerdem die Regelung, dass Beschäftigte, die ein Konfliktverfahren anstreben, dadurch nicht benachteiligt werden dürfen.

---

»Mitarbeiter/innen, die diese Konfliktregelungen beanspruchen [...] werden dadurch nicht benachteiligt.«

■ **UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010702/28/1999**

---

### **3.2.3 Freiwilligkeit der Teilnahme an den Gesprächen**

Sehr unterschiedlich wird in den untersuchten Vereinbarungen auf die Freiwilligkeit der Teilnahme an den Gesprächen Bezug genommen. Beispielsweise kann die Freiwilligkeit grundsätzlicher Art sein.

---

»Grundsätzlich findet das Mitarbeitergespräch auf freiwilliger Basis statt.«

■ **VERSICHERUNGSGEWERBE, 010701/69/1998**

---

Oder die Freiwilligkeit der Teilnahme bezieht sich auf ein Ablehnungsrecht.

---

»Der Beschäftigte hat dagegen das Recht, das Gespräch abzulehnen.«

■ **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010701/74/1998**

---

Andere Regelungen legen eine Altersgrenze fest, ab der die Teilnahme an den Gesprächen freiwillig erfolgt.

---

»Für Mitarbeiter ab dem 51. Lebensjahr ist die Teilnahme freiwillig.«

■ **KREDITGEWERBE, 010701/87/0**

---

Die Altersgrenze schwankt dabei in den analysierten Vereinbarungen zwischen dem 51. und dem rentennahen 60. Lebensjahr.

---

»Die Teilnahme am Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im rentennahen Alter, d.h. ab Erreichen des 60. Lebensjahres, bleibt der Entscheidung des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin überlassen.«

■ **GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010701/89/2005**

---

Eine Pflicht zur Teilnahme an einem Mitarbeitergespräch mit/ohne Zielvereinbarung besteht in keiner der analysierten Regelungen. Ebenso wenig wird der Umgang mit »Verweigerern« geregelt. Es bleibt daher offen, wie in derartigen Fällen vorgegangen wird, vor allem vor dem Hintergrund, dass aus den Gesprächen ggf. personelle oder finanzielle Maßnahmen abgeleitet werden können bzw. sollten.

### **3.2.4 Dokumentation und Datenschutz**

In nahezu jeder der untersuchten Betriebs- und Dienstvereinbarungen werden Regelungen zur Dokumentation der Gesprächsergebnisse und/oder Zielvereinbarungen sowie zum damit verbundenen Datenschutz getroffen. Dabei variieren die Regelungen zwischen dem Verbot jeglicher Dokumentation und Datenspeicherung bis hin zur unbeschränkten Möglichkeit der Erhebung, Speicherung und Verarbeitung von Daten.

#### **Gesprächsprotokolle**

Die Mitarbeitergespräche bei einem Energiedienstleister enden ohne Protokollierung von Gesprächsinhalten.

---

»Eine Niederschrift wird grundsätzlich nicht erstellt.«

■ **ENERGIEDIENSTLEISTER, 010701/1/1997**

---

In vielen anderen Unternehmen werden die Inhalte und Ergebnisse von Mitarbeitergesprächen auf einem Formular oder Protokoll festgehalten.

---

»Das Ergebnis des Mitarbeitergesprächs wird auf dem Formular »Mitarbeitergespräch« schriftlich festgehalten.«

■ **VERSICHERUNGSGEWERBE, 010701/9/1995**

---

### **Unterschriften unter Gesprächsdokumente**

Unterschriften unter diesen Gesprächsprotokollen, die ggf. eine rechtliche Verbindlichkeit auslösen können, werden teilweise ausgeschlossen.

---

»Unterschriften unter den Dokumenten sind nicht zulässig.«

■ **GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010701/70/2006**

---

Gemäß anders lautenden Regelungen soll durch Unterschriften bestätigt werden, dass die Inhalte eines Gesprächsprotokolls auch den Inhalten des geführten Gesprächs entsprechen.

---

»Sie [...] bestätigen durch ihre Unterschrift, dass die Aufzeichnungen auf diesem Begleitbogen dem wesentlichen Inhalt des gemeinsam geführten Gesprächs entsprechen.«

■ **KFZ-REPARATUR UND -HANDEL, TANKSTELLEN, 010701/28/1999**

---

Besonders in Zusammenhang mit Zielvereinbarungsgesprächen wird in den Regelungsteilen zum Datenschutz oft darauf hingewiesen, dass die dokumentierten Zielvereinbarungen durch Unterschrift nochmals zu bestätigen sind.

---

»Vereinbarte Ziele sind schriftlich festzuhalten und durch beiderseitige Unterschrift zu bestätigen.«

■ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010702/22/0

---

### **Speicherung der Gesprächsdokumente**

Sobald Gesprächsinhalte dokumentiert werden, stellt sich die Frage, wo und bei wem die Dokumentationen verbleiben.

Oft erhalten die Beschäftigten eine Kopie oder das Original der Gesprächsdokumentation.

---

»Der Mitarbeiter erhält eine Kopie des Mitarbeitergesprächs und Leistungsbeurteilungsbogens.«

■ INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010701/4/1995

---

Eine weitere Kopie der Gesprächsdokumentation verbleibt vielfach beim Vorgesetzten.

---

»Eine Ausfertigung der Dokumentation erhält der Mitarbeiter, eine weitere verbleibt beim Vorgesetzten.«

■ ENERGIEDIENSTLEISTER, 010701/1/1997

---

Auch anderen, nicht direkt am Gespräch beteiligten Personengruppen wie z.B. der Personalabteilung oder der Personalentwicklungsabteilung, werden nach Maßgabe einiger Betriebs- und Dienstvereinbarungen Gesprächsdokumentationen überlassen.

---

»Je eine Ausfertigung des Gesprächs über die berufliche Mitarbeiterentwicklung erhalten der Mitarbeiter, der Vorgesetzte, die Personalentwicklung und die Personalabteilung.«

**▲ VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 010701/18/2001**

---

Ähnlich unterschiedlich wie die Verteilung der Gesprächsprotokolle unter den beteiligten Personengruppen ist auch die Speicherung in der Personalakte geregelt.

Einige Regelungen machen die Dokumentation der Gespräche und Zielvereinbarungen zum Bestandteil der Personalakte.

---

»Der Aufzeichnungsbogen wird Bestandteil der Personalakte.«

**▲ INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010701/5/1996**

---

Diese Vorgehensweise kann noch durch die zusätzliche Aufnahme von eventuellen Stellungnahmen der Beschäftigten in die Personalakte erweitert werden.

---

»Nach Abschluß des Mitarbeitergesprächs wird der Gesprächsbogen der Personalabteilung zur Aufbewahrung in der Personalakte des Mitarbeiters zurückgegeben. Hat der Mitarbeiter über das Gespräch eine eigene Stellungnahme angefertigt, so ist sie auf seinen Wunsch gleichfalls in der Personalakte als Bestandteil des Gesprächsbogens aufzubewahren.«

**▲ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010701/14/1976**

---

Andere Regelungen hingegen schließen die Speicherung der Gesprächsprotokolle und etwaiger Stellungnahmen des/der Mitarbeiter/in in der Personalakte vollständig aus.

---

»Die Gesprächsprotokolle sowie eine etwaige Stellungnahme des jeweiligen Mitarbeiters werden nicht Bestandteil der Personalakte.«

■ **GROSSHANDEL (OHNE KFZ), 010701/71/2006**

---

Eine weniger verbreitete Möglichkeit der Speicherung von Gesprächsdokumentationen ist die Speicherung in einer Handakte (der Führungskraft) neben der eigentlichen Personalakte.

---

»Bewertungsunterlagen eines/einer Mitarbeiters/in werden in einer zusätzlich zur Personalakte geführten Handakte aufbewahrt.«

■ **DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/59/2004**

---

Wenige Vereinbarungen weisen darauf hin, dass die Aufbewahrung der Gesprächsprotokolle und -unterlagen in einem verschlossenen Schrank vor dem Zugriff Dritter geschützt erfolgen soll.

---

»Nach Beendigung des Zielvereinbarungsgespräches müssen die Formblätter und sonstige Unterlagen in einem verschlossenen Schrank vor der Einsicht Dritter geschützt werden.«

■ **GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010702/13/2006**

---

### **Weitergabe der Gesprächsdokumente**

Oft ist die Weitergabe von Gesprächsdokumentationen an Dritte ausgeschlossen.

---

»Die Mitarbeitergesprächsbögen [...] dürfen Dritten nicht zugänglich gemacht werden.«

■ **VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 010701/18/2001**

---

Teilweise ist eine Weitergabe an die Zustimmung beider Gesprächspartner geknüpft.

---

»Unterlagen [...] dürfen an Dritte (nächster Vorgesetzter, BR etc.) nur mit Zustimmung beider Gesprächspartner weitergegeben werden.«

**▲ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010701/13/1997**

---

Eine Weitergabe der Dokumentationen an den Betriebsrat auf dessen Wunsch regelt nachfolgende Vereinbarung.

---

»Dem Betriebsrat ist auf Wunsch der schriftlich dokumentierte Gesprächsbogen auszuhändigen.«

**▲ PAPIERGEWERBE, 010701/19/2001**

---

Die Vorgehensweise zur Weitergabe der Gesprächsprotokolle im Falle eines Vorgesetztenwechsels ist in lediglich einer der untersuchten Vereinbarungen geregelt. Eine Weitergabe ist ausgeschlossen.

---

»Das Gesprächsprotokoll wird im Falle des Vorgesetztenwechsels nicht an den Nachfolger weitergegeben, sondern ist zu vernichten.«

**▲ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010701/27/2001**

---

Hinsichtlich der Einhaltung des Datenschutzes wird vielfach auf die geltenden betrieblichen und gesetzlichen Regelungen verwiesen.

---

»Die Belange des Datenschutzes werden im Rahmen der gesetzlichen und betrieblichen Regelungen gewahrt.«

**▲ INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010701/5/1996**

---

Die Verantwortung für die Einhaltung des Datenschutzes wird dabei auf die am Gespräch und/oder an der Zielvereinbarung beteiligten Parteien übertragen.

---

»Die jeweils beteiligten Personen sind für die Einhaltung des Datenschutzes verantwortlich.«

■ PAPIERGEWERBE, 010701/31/2004

---

#### **Elektronische Erfassung, Speicherung und Verarbeitung der Daten**

Auch die EDV-technische Erfassung, Speicherung und Verarbeitung der Inhalte und Dokumentationen von Mitarbeitergesprächen mit oder ohne Zielvereinbarungen ist in den untersuchten Vereinbarungen uneinheitlich geregelt.

Im folgenden Fall werden Erfassung, Speicherung und Verarbeitung der Gesprächsdokumente durch EDV ausgeschlossen.

---

»Die Inhalte des Mitarbeitergesprächsbogens dürfen nicht in der EDV erfasst, gespeichert und verarbeitet werden.«

■ KREDITGEWERBE, 010701/57/2006

---

Hier wird eine abgeschwächte Variante mit Zustimmung durch die Interessenvertretung verfolgt.

---

»Eine Auswertung mittels elektronischer Datenverarbeitung erfolgt nicht, es sei denn, der Gesamtbetriebsrat stimmt einer Datenunterstützung ausdrücklich zu.«

■ VERSICHERUNGSGEWERBE, 010701/8/1992

---

In diesem Fall erfolgt die vollständige Speicherung der Daten ohne Hinweise auf Grenzen der weiteren Verarbeitung.

---

»Die Daten [...] werden in SAP abgespeichert [...].«

■ **VERSICHERUNGSGEWERBE, 010701/40/2005**

---

In einer Vereinbarung aus der Maschinenbaubranche dient die elektronische Datenerfassung der Ableitung von notwendigen Personalentwicklungsmaßnahmen.

---

»Die Dokumentation der Ergebnisse des Mitarbeiter-Entwicklungs-Gesprächs und die Nutzung der Daten für Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgt mit Unterstützung durch elektronische Datenerfassung.«

■ **MASCHINENBAU, 010701/66/2004**

---

Eine weitere Vereinbarung lässt Auswertungen aus EDV-technisch gespeicherten Daten des Mitarbeitergesprächs zu. Allerdings sind diese Auswertungen dann auch für die Interessenvertretung zugänglich.

---

»Auswertungen, die aus den DV-technisch erfassten Daten des MAG generiert werden, sind auch dem Betriebsrat zugänglich.«

■ **DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/32/2004**

---

### **Aufbewahrungsfristen**

Unabhängig ob die Dokumentationen aus Mitarbeitergesprächen und/oder Zielvereinbarungen in Schriftform oder EDV-technisch gespeichert werden, sind zwar nicht in allen, aber dennoch in vielen Fällen zusätzliche Aufbewahrungsfristen für die gespeicherten Daten festgeschrieben. Diese Aufbewahrungsfristen schwanken. In der Regel wird ein Zielvereinbarungszeitraum von einem Jahr vereinbart.

---

»Eine Kopie wird [...] maximal für die Dauer des Zielerreichungszeitraums aufbewahrt.«

■ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010702/29/2005

---

In folgendem Fall sind es zwei Jahre.

---

»Das Original verbleibt für zwei Jahre bei der direkten Führungskraft.«

■ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/37/2002

---

Nachstehend sind es bis zu drei Jahre.

---

»In der Personalakte und bei der Personalentwicklung werden die Mitarbeitergesprächsbögen des Mitarbeiters maximal 3 Jahre aufbewahrt.«

■ VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 010701/18/2001

---

Die Gesprächsunterlagen werden in nachfolgender Vereinbarung erst vernichtet, wenn sie älter als fünf Jahre sind.

---

»Gesprächsbögen, die älter als fünf Jahre sind, sind vom Vorgesetzten zu vernichten.«

■ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010701/55/1995

---

### 3.2.5 Nachteilsverbot

Ein für die Beteiligten nicht unerheblicher Sachverhalt in Betriebs- und Dienstvereinbarungen ist das Nachteilsverbot. Eine Reihe von Vereinbarungen untersagt die Ableitung von arbeitsrechtlichen Maßnahmen aus den Ergebnissen von Mitarbeitergesprächen.

---

»Aus den Ergebnissen der jährlichen Mitarbeitergespräche dürfen keine für den Mitarbeiter nachteiligen arbeitsrechtlichen Maßnahmen abgeleitet werden.«

**▲ VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 010701/18/2001**

---

Ähnliche Regelungen existieren auch bezüglich der Nichterreichung von Zielen.

---

»Allein das Nichterreichen von Zielen darf keine unmittelbaren Konsequenzen haben, die Inhalt und Bestand des Arbeitsverhältnisses gefährden.«

**▲ VERSICHERUNGSGEWERBE, 010702/21/2005**

---

Etwas abgeschwächt wird das Nachteilsverbot in nachfolgender Regelung. Dabei kommt es darauf an, ob das Nichterreichen der Ziele von der/dem Beschäftigten verschuldet wurde oder nicht.

---

»Bei Nichterreichen der vereinbarten Ziele aus vom Mitarbeiter nicht zu vertretenden Gründen entstehen hierfür keine nachteiligen Auswirkungen für den Mitarbeiter.«

**▲ PAPIERGEWERBE, 010701/31/2004**

---

Eine Vereinbarung aus dem öffentlichen Dienst nimmt eine klare Abgrenzung zwischen Zielvereinbarungsgesprächen und Beurteilungsverfahren sowie der damit oft verbundenen Leistungs- und Verhaltenskontrollen vor.

---

»Die Zielvereinbarungsgespräche dienen nicht als Grundlage für Beurteilungsverfahren und werden nicht zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle genutzt.«

**▲ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010702/2/1996**

---

Die Frage, ob Zielvereinbarungen gleichzeitig Änderungen des Arbeitsvertrages darstellen und sich somit nachteilig auf die Beschäftigten auswirken können, ist rechtlich nicht eindeutig zu klären. In nachstehender Vereinbarung wird dies deutlich verneint.

---

»Zielvereinbarungen haben die individuelle Leistungsfähigkeit zu berücksichtigen und stellen keine Änderung des Anstellungsvertrages dar.«

**▲ VERSICHERUNGSGEWERBE, 010702/21/2005**

---

Auch eine Benachteiligung von älteren und leistungsgeminderten Beschäftigten im Rahmen von Zielvereinbarungen kann durch Betriebs- oder Dienstvereinbarung ausgeschlossen werden.

---

»Ältere und leistungsgeminderte Beschäftigte dürfen nicht benachteiligt werden.«

**▲ MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010702/1/1998**

---

Identisch verhält es sich bei Nachteilen, die durch Schwerbehinderung oder deren Folgen entstehen.

---

»Folgen einer Schwerbehinderung dürfen nicht zum Nachteil des Schwerbehinderten gewertet werden.«

**▲ VERSICHERUNGSGEWERBE, 010701/73/2003**

---

Zwei weitere Beispiele von Vereinbarungen zu Mitarbeitergesprächen machen darüber hinaus deutlich, dass sowohl bei einem Verzicht auf die Teilnahme als auch bei der Erhebung eines Einspruchs ein Nachteilsverbot geltend gemacht werden kann.

---

»Verzichtet ein Mitarbeiter auf die Teilnahme am MAG dürfen ihm hieraus keine Nachteile entstehen.«

**▲ PAPIERGEWERBE, 010701/31/2004**

---

---

»Wegen der Erhebung eines Einspruchs dürfen dem/der Mitarbeiter/in keine Nachteile entstehen.«

**▲ DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 010701/59/2004**

---

Einige Gleichbehandlungsgrundsätze und Nachteilsverbote sind im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) geregelt und können daraus abgeleitet werden. Dennoch finden sie in ähnlicher Form auch in Betriebs- und Dienstvereinbarungen Berücksichtigung.

---

»Weibliche und männliche Mitarbeiter, befristet und nicht befristet Beschäftigte oder Teilzeitbeschäftigte und Vollzeitbeschäftigte dürfen nicht wegen ihres Geschlechts, ihrer Befristung oder ihrer Teilzeittätigkeit ungleich behandelt werden.«

**▲ KREDITGEWERBE, 010702/36/2005**

---

### **3.3 Personalentwicklung der Akteure**

Neben den aus Mitarbeitergesprächen und Zielerreichungsgesprächen indirekt abgeleiteten (Personalentwicklungs-)Maßnahmen (vgl. Kap. 2.1.8 und 2.2.9) werden in den untersuchten Betriebs- und Dienstvereinbarungen auch direkte Maßnahmen der Personalentwicklung für die beteiligten Akteure geregelt. Sie stehen in engem Zusammenhang mit der Einführung und Umsetzung der Verfahren von Mitarbeitergesprächen und/oder Zielvereinbarungen. Es handelt sich hierbei hauptsächlich um Informations- und Schulungsmaßnahmen.

Die Information der Beschäftigten über den Inhalt der Betriebs- und Dienstvereinbarung kann schriftlich erfolgen.

---

»Die betroffenen Mitarbeiter werden über die Bestimmungen dieser Betriebsvereinbarung mit einer Broschüre informiert.«

**■ INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010701/4/1995**

---

Auch eine Schulung über Inhalt und Durchführung von Mitarbeitergesprächen eignet sich.

---

»Alle Mitarbeiter werden in geeigneter Weise über die Durchführung der Mitarbeitergespräche informiert und geschult.«

**■ ENERGIEDIENSTLEISTER, 010701/9/1995**

---

In einigen Fällen werden Schulungen lediglich für Führungskräfte angeboten.

---

»Der Vorgesetzte ist durch Fortbildungsmaßnahmen auf die Durchführung von Mitarbeitergesprächen vorzubereiten.«

**■ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010701/85/2004**

---

Unterschiedlich wird dabei geregelt, ob die Teilnahme an einer Schulung zwingende Voraussetzung für die Führung eines Gespräches darstellt. Entweder finden sich hierzu keine Hinweise in den Vereinbarungen oder sie sind in abgeschwächter Form vorhanden.

---

»Gespräche erfolgen i. d. R. nur durch Führungskräfte, die an einer Schulung zur Führung von Mitarbeitergesprächen teilgenommen haben.«

**▲ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010701/80/2002**

---

Es finden sich auch restriktive Vorgaben hinsichtlich der Schulungsteilnahme.

---

»Ohne Schulung darf kein Gespräch geführt werden.«

**▲ KREDITGEWERBE, 010701/30/2005**

---

Selten finden sich in den analysierten Vereinbarungen Anhaltspunkte für eventuell notwendige Nachschulungen der Beteiligten.

---

»Bei Bedarf erfolgt eine Nachschulung, um die Qualität von Beurteilungen und Mitarbeitergesprächen sicherzustellen.«

**▲ KREDITGEWERBE, 010701/87/0**

---

Auch über die mit der Schulung beauftragte(n) Person(en) werden selten Aussagen getroffen. Betriebszugehörigkeit und Qualifikation können eine Rolle spielen.

---

»Die Schulung erfolgt durch eine entsprechend ausgebildete professionelle Fachkraft.«

**▲ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010701/85/2004**

---

Teilweise werden auch die Schulungsinhalte beschrieben. Dazu folgendes Beispiel.

---

»Vor der Einführung dieses neuen Verfahrens werden alle Beschäftigten über Inhalte, Methodik und Ziele des Gesprächs informiert.«

**▀ BILDUNGSINRICHTUNG, 010702/24/2004**

---

Auch die Schulung von sozialen Kompetenzen wie z.B. Konfliktfähigkeit spielt mitunter eine Rolle.

---

»Die Parteien dieser Vereinbarung sind sich darüber einig, dass die Schulung sich nicht nur auf das formalisierte System des Mitarbeitergesprächs bezieht, sondern dass im Rahmen der Schulung auch soziale Kompetenz und Konfliktfähigkeit der Führungskräfte verbessert werden sollen mit dem Ziel, die offene Kommunikation zu fördern.«

**▀ VERSICHERUNGSGEWERBE, 010701/40/2005**

---

Neben den Inhalten der Schulung ist es auch möglich, die Dauer und Teilnehmerzahl der Schulungsmaßnahmen zu regeln. Dazu findet sich nur ein Beispiel.

---

»Die Schulung soll maximal einen Tag dauern. An einer Schulung dürfen nicht mehr als 16 Personen teilnehmen.«

**▀ KREDITGEWERBE, 010702/36/2005**

---

Ebenso trifft nur eine Vereinbarung eine Regelung dazu, ob die Schulungen während oder außerhalb der Arbeitszeit stattfinden und wer die Kosten der Schulungsmaßnahmen übernimmt.

---

»Die Schulungen finden grundsätzlich während der regelmäßigen Arbeitszeit statt. Die Kosten wie z. B. Hotel-, Reise- und Referentenkosten sind vom Unternehmen zu tragen.«

■ **KREDITGEWERBE, 010702/36/2005**

---

Die Beteiligung der Interessenvertretung bei Schulungsmaßnahmen für die Beschäftigten ist grundsätzlich in den jeweiligen Beteiligungsgesetzen (BetrVG oder PersVG) geregelt. Hierauf kann in einer Betriebs- und Dienstvereinbarung hingewiesen werden.

---

»Geplante Schulungsmaßnahmen zum Thema Zielvereinbarungen werden mit dem Betriebsrat bzw. den Gesamtbetrieb betreffend mit dem Gesamtbetriebsrat beraten. Für ihre Durchführung gilt § 98 Betriebsverfassungsgesetz.«

■ **GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSGEWESE, 010702/25/1998**

---

Darüber hinaus können die bestehenden Beteiligungsrechte konkretisiert bzw. erweitert werden.

---

»Die Gestaltung des Schulungskonzeptes wird mit dem Gesamtbetriebsrat so rechtzeitig beraten, daß seine Anregungen berücksichtigt werden können. Das Schulungskonzept wird Vertretern des Gesamtbetriebsrates in einer Schulungsveranstaltung vorgestellt. Für eine angemessene Anzahl von Betriebsratsmitgliedern wird ebenfalls eine Schulung angeboten.«

■ **INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010701/4/1995**

---

Dies geht in einer Vereinbarung aus dem Versicherungsgewerbe so weit, dass der Interessenvertretung auch die Schulungsnachweise zur Verfügung gestellt werden.

---

»Die Schulungsnachweise werden den örtlichen Betriebsräten zur Verfügung gestellt.«

■ **VERSICHERUNGSGEWERBE, 010701/54/2003**

---

Abschließend wird eine sehr ausführliche Regelung zur Information und Schulung der Beteiligten dargestellt. Sie beinhaltet einige der genannten Teilbestandteile und fügt sie zusammen.

---

»Voraussetzung für die Vereinbarung von Zielen ist, daß sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter/in an einer vorbereitenden Schulung teilgenommen haben. Für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen werden Schulungen und Informationsveranstaltungen angeboten. Dabei werden pro Business Unit ein/e oder mehrere Mitarbeiter/innen so geschult, daß sie als Trainer/innen die Praxisschulungen für die Kollegen/innen ihrer Business Unit vornehmen können. Die Trainer/innen werden im Einvernehmen mit dem Betriebsrat bestellt.

Zukünftig werden für Neueinsteiger einmal jährlich Praxisschulungen zur Erfolgs- und Leistungsbeurteilung sowie zum Gehaltsmodell angeboten.

Während des Zielvereinbarungsprozesses stehen die internen Trainer/innen, die die Zielvereinbarungsschulungen für Nicht-Führungskräfte durchgeführt haben, für Beratungen und Hilfestellungen bei konkreten Zielvereinbarungen zur Verfügung.

Die internen Trainer/innen werden für Schulung und Beratung im erforderlichen Umfang von ihren eigentlichen Tätigkeiten freigestellt.«

■ **UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010702/28/1999**

---

### **3.4 Erprobungsphase**

Wenige Betriebsparteien nutzen die Möglichkeit, eine Befristung und/oder Probezeit in ihrer Betriebs- oder Dienstvereinbarung zu regeln. Eine Befristung kann dazu führen, dass die Vereinbarung, ohne dass es einer Kündigung bedarf, zu einem im Vorfeld bestimmten Zeitpunkt endet.

---

»Die Betriebsvereinbarung endet, ohne dass es einer Kündigung bedarf, am 30.06. [...].«

■ **GROSSHANDEL (OHNE KFZ), 010701/71/2006**

---

Nach Ablauf der Befristung besteht die Möglichkeit, dass die Vereinbarung kritisch überdacht und ggf. nach einer notwendigen Überarbeitung neu abgeschlossen wird.

---

»Die Parteien sind sich darüber einig, dass nach Abschluss der Testphase [...] bei Weiterführung des Projektes Mitarbeitergespräche diese Betriebsvereinbarung den aktuellen Erkenntnissen angepasst und neu abzuschließen sein wird.«

■ **GROSSHANDEL (OHNE KFZ), 010701/71/2006**

---

Eine weitere Option bietet eine vereinbarte Probephase. Innerhalb dieser kann über eine Anpassung oder Änderung der Vereinbarung jederzeit verhandelt werden, ohne dass es dafür einer Kündigung und/oder Befristung bedarf.

---

»Nach einer Erprobungsphase kann auf Basis der bis dahin gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen das System des Mitarbeitergesprächs überprüft und gegebenenfalls geändert werden. Sofern hier von einer der Parteien Anpassungs- oder Änderungsbedarf gesehen wird,

kann ohne Einhaltung der Kündigungsfrist verlangt werden, über die Betriebsvereinbarung neu zu verhandeln.«

**▲ KFZ-REPARATUR UND -HANDEL, TANKSTELLEN, 010701/68/2004**

---

Im Rahmen von Erprobungsphasen ist es zudem denkbar, einen Erfahrungsaustausch zwischen den Betriebsparteien zu vereinbaren. Dieser führt ggf. ebenfalls zu Anpassungen oder Änderungen der bisherigen Regelung.

---

»Nach dem ersten Durchlauf des Systems der Zielvereinbarungen findet ein gemeinsamer Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen und Betriebsrat statt. Bei dieser Angelegenheit wird erörtert, ob Korrekturen oder Ergänzungen des Verfahrens erforderlich sind. Macht eine Seite dies geltend, so werden Verhandlungen um eine Ergänzung dieser Vereinbarung mit dem Ziel einer einvernehmlichen Regelung aufgenommen.«

**▲ ERNÄHRUNGSGEWERBE, 010702/20/2006**

---

In einer analysierten Vereinbarung ist die stufenweise Einführung von Mitarbeitergesprächen mit Zielvereinbarungen vorgesehen. Demnach werden lediglich zeitliche Zielgrößen vereinbart, bis zu denen die Systeme im gesamten Unternehmen eingeführt sein sollten.

---

»In Abhängigkeit von der jeweiligen Situation in einer Gesellschaft wird das Konzept Führen mit Zielen schrittweise eingeführt. Es wird angestrebt, bis spätestens Ende [...] in allen Mitarbeiter-Stufen das Instrument eingeführt zu haben, so dass im Geschäftsjahr [...] alle Mitarbeiter ›Führen mit Zielen praktizieren.‹«

**▲ FAHRZEUGHERSTELLER VON KRAFTWAGENTEILEN, 010702/14/2005**

---

## 4. Offene Probleme

Die Analyse der vorliegenden Vereinbarungen zu Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen zeigt, dass bereits viele mögliche Regelungsbereiche abgedeckt und berücksichtigt werden. Gleichzeitig ist aber auch festzustellen, dass aus der Vielzahl der Betriebs- und Dienstvereinbarungen kein klares und einheitliches Regelungsraster ableitbar ist, an dem sich die Betriebsparteien übergreifend orientieren können.

### Allgemeines

Oft fehlt eine klare Definition von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen bzw. eine deutliche Abgrenzung zu weiteren Instrumenten der Personalwirtschaft (z. B. zur Mitarbeiterbefragung u.a. Teilbereichen der strategischen Personalplanung).

Mitarbeitergespräche dienen der Entwicklung einer Gesprächs- und Vertrauenskultur und schaffen somit auch die Voraussetzungen für die erfolgreiche Anwendung von Zielvereinbarungen. Diese haben wiederum partnerschaftliche Vereinbarungen in einem vorher festgelegten Zeitraum zum Ziel. Beide Instrumente bauen in gewisser Art und Weise aufeinander auf. Wobei Mitarbeitergespräche ebenso als Voraussetzung für viele weitere Personalmanagementsysteme gesehen werden können, wie z. B. Personalbeurteilung, Personalauswahl, Personaleinsatz und Personalentwicklung.

Die häufig vorzufindende Auflistung allgemeiner Wünsche, die in der Regel mit modernen Personalführungsinstrumenten in Verbindung stehen, kann problematisch werden. Im schlimmsten Fall entsteht eine Nutzeninflation. Eine klare Trennung zwischen unterschiedlichen Zielen, die aus Sicht der Betriebsparteien mit dem jeweiligen Verfahren verbunden sind, wird dann schwierig. Aus Sicht der Beteiligten kann im Gesprächsverlauf dann z. B. die Frage entstehen, ob eine Forderung nach zusätzlicher Personalentwicklung möglicherweise gleichzeitig eine geringere Prämie oder geringere berufliche Aufstiegschancen zur Folge hat.

Offen bleibt vielfach, wer mit wem die (Zielvereinbarungs-)Gespräche führen muss. Eine in vielen Vereinbarungen vorgenommene theoretische Abgrenzung zwischen disziplinarischer Führungskraft und Beschäftigten als Gesprächspartner stößt in der Praxis schnell an ihre Grenzen. Ein/e disziplinarische/r Vorgesetzte/r ist nicht immer gleichzeitig auch die Person, die Führungs- und/oder Weisungsfunktionen gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausübt. Auch Teams, Arbeitsgruppen und Projektgruppen werden in den bestehenden Regelungen nur unzureichend berücksichtigt. Vor allem im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen ist nicht davon auszugehen, dass lediglich Vier-Augen-Gespräche sinnvoll sind. Oft sind Gruppen- oder Teamgespräche aufgrund der Arbeitsstrukturen wesentlich zweckmäßiger, um Teamfähigkeit und Zusammenarbeit zu stärken. In Arbeitsbereichen, in denen ohnehin in Teams mit relativ gleichen Arbeitsaufgaben und -zielen zusammengearbeitet wird, können Einzelzielvereinbarungen sogar kontraproduktiv wirken, wenn die Beschäftigten in der Folge aufgrund ihrer Ziele nicht mehr miteinander, sondern gegeneinander arbeiten.

Fast vollständig vernachlässigt wurden in den zur Verfügung stehenden Vereinbarungen die Sonderfälle wie z. B. Personen in Mutterschutz und Elternzeit, Wehr-/Ersatzdienstleistende, Langzeiterkrankte, geringfügig Beschäftigte und Personen mit Sonderfunktionen ohne direkte/n Weisungsbefugte/n. Beschäftigtengruppen, die aufgrund längerer Abwesenheit nicht aktiv am Arbeitsleben teilnehmen können oder keine/n direkte/n disziplinarische/n Vorgesetzte/n haben, verlieren ggf. (gesetzlich oder tarifvertraglich vorgesehene) Ansprüche aufgrund nicht durchführbarer Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche. Wenn die Bewertung der Zielerreichung bei den genannten Personengruppen nicht gesondert geregelt wird bzw. kein Nachteilsverbot vereinbart wurde, bedarf es einer Zusatzregelung, um dem Gleichbehandlungsgrundsatz gerecht zu werden.

### **Mitarbeitergespräche**

Problematisch erscheint, dass die äußeren Rahmenbedingungen von Mitarbeitergesprächen keine große Bedeutung in den Vereinbarungen einnehmen. Dabei geht es nicht nur um die vielfach geregelte Gesprächsatmosphäre, sondern vor allem darum, dass z. B. ein störungsfreies

Umfeld ohne Telefongespräche und Störungen durch Kollegen geschaffen, ein neutraler Ort gewählt, ausreichend Zeit mitgebracht und etwas zu trinken bereitgestellt wird. Ergebnisse von Erfolgskontrollen nach der Einführung von Mitarbeitergesprächen unterstützen die These, dass diese auch von den Gesprächspartnern geforderten notwendigen Rahmenbedingungen nicht geschaffen werden. Sie stellen aber eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen der Gespräche dar.

Auch auf die Möglichkeit, ein Mitarbeitergespräch zu vertagen, wenn die Rahmenbedingungen ein Fortsetzen des Gesprächs nicht mehr zu lassen (z. B. bei cholerischem Verhalten eines Gesprächspartners), wird in nur einer analysierten Vereinbarung hingewiesen. Dabei sind derartige Gesprächssituationen keine Seltenheit. Um als Beschäftigte/r den Mut gegenüber Vorgesetzten aufbringen zu können, ein Gespräch aus genannten Gründen zu beenden, bedarf es allerdings einer geregelten Garantie, dass aus einem Gesprächsabbruch keinerlei Nachteile für die Gesprächspartner entstehen.

### **Zielvereinbarungen**

Die Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu Zielvereinbarungsgesprächen beinhalten eine Reihe von Hinweisen zur Definition und zu den Eigenschaften von Zielen.

Praktische Beispiele für quantitative und/oder qualitative Zielvereinbarungen fehlen allerdings gänzlich. Die größte Herausforderung der an Zielvereinbarungsgesprächen Beteiligten ist es, Ziele für den eigenen Arbeitsbereich zu entwickeln, zu definieren und zu vereinbaren. Daher ist es notwendig, Beispiele zur schematischen Vorgehensweise bei der Entwicklung von Zielen darzustellen. Zudem sollten im schriftlichen Anhang der Vereinbarungen und/oder in den Schulungen praktische Beispiele von Zielvereinbarungen vermittelt werden.

Auch die Möglichkeit der Gewichtung von Zielen stellt eine Herausforderung dar. Eine fehlende prozentuale Ober- und Untergrenze für Gewichtungsfaktoren kann zur Folge haben, dass bei der Vereinbarung von drei Zielen, ein Ziel mit 90 Prozent gewichtet wird und die beiden anderen Ziele mit jeweils 5 Prozent. In diesem Fall macht die Vereinbarung von mehreren Zielen, selbst wenn die Vereinbarung dies vorschreibt, keinen Sinn.

## **Tarifvertraglicher Bezug**

Es mag daran liegen, dass die meisten der in Kap. 1.2 genannten Tarifverträge erst vor wenigen Jahren entstanden sind. Festzustellen ist auf jeden Fall, dass viele in den Tarifverträgen festgelegte Rahmenbedingungen in den vorliegenden Betriebs- und Dienstvereinbarungen nicht berücksichtigt oder sogar schlechter gestellt werden. Exemplarisch seien hier der § 18 TVöD aus dem öffentlichen Dienst und der ERA-TV aus der Metallindustrie erwähnt. In diesen Tarifverträgen sind Regelungen zur Entwicklung des Systems, zur Anwendung der Verfahren (insbesondere zur Freiwilligkeit der Teilnahme), zur Konfliktlösung und zum Nachteilsverbot enthalten. Offen bleibt daher, wie mit dieser Schieflage zwischen rechtlich übergeordneten tarifvertraglichen Regelungen und rechtlich untergeordneten betrieblichen Regelungen umzugehen ist. Die Lösung kann eigentlich nur in einer Anpassung der bisherigen Vereinbarungen an aktuelle tarifliche Vorgaben und Rechtsprechungen liegen.

## **Schulungen und Schulungsinhalte**

Einer der wichtigsten Bausteine für den langfristigen Erfolg von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen ist die Schulung der Beteiligten. Um eine größtmögliche Akzeptanz für die Instrumente zu bewirken, sollten möglichst alle Beteiligten unabhängig von Funktion und Hierarchiezugehörigkeit geschult werden.

Herausforderungen können im Rahmen der in den Vereinbarungen geregelten Schulungsmaßnahmen die Schulungsinhalte sein. Ohne im Vorfeld vereinbarte Schulungsinhalte reduzieren sich die Schulungen häufig auf kurze Informationsveranstaltungen mit wenig bis gar keinem praktischen Bezug. Schulungen sollten daher mindestens folgende Themengebiete beinhalten:

- Vermittlung des vereinbarten Systems von Mitarbeitergesprächen und/oder Zielvereinbarungen
- Erwerb erforderlicher kommunikativer Kompetenzen
- Befähigung, verantwortlich an Mitarbeitergesprächen und/oder Zielvereinbarungsgesprächen teilzunehmen.

## **Datenschutz**

Obwohl in den meisten der untersuchten Vereinbarungen Regelungen zum Datenschutz getroffen werden, bleiben dennoch wichtige Punkte, die sich aus dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) ergeben, offen.

Die Zwecke der Datenerhebung, -speicherung, -verarbeitung und -löschung lassen sich aus den konkreten Zielen, die mit der Einführung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen verbunden werden, ableiten. Da häufig eine konkrete Zielsetzung unterbleibt, fehlt eine entscheidende datenschutzrechtliche Grundlage.

Dieses Versäumnis bringt vielschichtige Herausforderungen mit sich. So ist z.B. die langfristige Speicherung von personenbezogenen Daten auf Vorrat und ohne Gebundenheit an einen vorher bestimmten Zweck unzulässig. In gleicher Weise verhält es sich mit der Verarbeitung und Weitergabe der personenbezogenen Daten.

Betrachtet man vor diesem Hintergrund die analysierten Vereinbarungen, bestätigt sich schnell die Vermutung, dass einige Regelungen einer datenschutzrechtlichen Überprüfung nicht standhalten würden.

## **Erfolgskontrolle**

Abschließend erscheint die Tatsache erstaunlich, dass in den verfügbaren Regelungen kaum von den Möglichkeiten Gebrauch gemacht wird, Betriebs- und Dienstvereinbarungen mit einer Befristung, Probezeit und/oder regelmäßigen Erfolgskontrolle zu versehen.

Insbesondere die regelmäßige Erfolgskontrolle z.B. durch anonymisierte Mitarbeiterbefragungen ermöglicht eine realitätsnahe Ermittlung von praktischen Umsetzungsproblemen sowie eine kontinuierliche Verbesserung und Anpassung der Instrumente an die Erfordernisse des Betriebes.

Ohne derartige Erfolgskontrollen werden Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen schnell zu vorgegebenen, statischen Managementkonzepten, die mit der Praxis des beruflichen Alltags nur wenig zu tun haben und dementsprechend dort auch nur schwer anzuwenden sind.

## **5. Zusammenfassende Bewertung**

Die umfangreichsten Regelungsfelder in den analysierten Vereinbarungen zu Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen sind die Grundsätze und Rahmenbedingungen, Konfliktverfahren, Dokumentation und Datenschutz.

Die Untersuchung bestätigt die Vielfalt und Varietät der Regelungen. Eine einheitliche Struktur und Vorgehensweise ist nicht erkennbar. Dies ist aufgrund der unterschiedlichen tarifvertraglichen und betrieblichen Voraussetzungen nachvollziehbar.

Großer Wert wird auf eine vertrauliche Gesprächsatmosphäre gelegt. Die Angst der Gesprächspartner, dass vertrauliche Gesprächsinhalte an Dritte weitergeleitet werden und somit der nachhaltige Nutzen von Gesprächen gefährdet ist, scheint begründet. Die Betriebsparteien haben dies offensichtlich erkannt und in den Regelungen berücksichtigt.

Erstaunlicherweise haben bereits viele Vereinbarungen nahezu identische Regelungen zur Gesprächsstruktur und zum Gesprächsablauf getroffen. Diese Hilfestellung für die Gesprächspartner ist von enormer Wichtigkeit. Denn in der praktischen Umsetzung zeigt sich, dass ein strukturierter Gesprächsverlauf die Gesprächsergebnisse beider Seiten positiv beeinflussen kann.

Leider mangelt es dagegen in den meisten Vereinbarungen nicht nur an einer Erfolgskontrolle (vgl. Kap. 4), sondern auch an der Gesprächsnachbereitung. Erst die (gemeinsame) kritische Betrachtung des Gesprächsverlaufs, der Gesprächsatmosphäre und der Gesprächsergebnisse ermöglicht die Ableitung von Beibehaltungs- und Veränderungsmaßnahmen für Folgegespräche. Vielleicht ist aber die mit den modernen Führungsinstrumenten verbundene Entwicklung vom autoritären, kontrollierenden Denken zum beteiligungsorientierten, vertrauensvollen Denken noch nicht soweit fortgeschritten, dass beide Gesprächspartner bereits heute offen und ohne negativen Hintergedanken über die Gesprächserlebnisse kommunizieren können.

Hinsichtlich der Zielvereinbarungsgespräche bleibt nach der Untersuchung die Befürchtung bestehen, dass weiterhin mit Hilfe von Zielvereinbarungen Druck auf die Beschäftigten ausgeübt werden soll. Dies erfolgt oft durch eine fehlende Abgrenzung von Zielvereinbarung und Zielvorgabe, durch eine geforderte jährliche Steigerungsrate von Zielerreichungsgrößen und durch Zielerreichungsgrade, die über 100 Prozent hinausgehen. So lange kollektivvertragliche Vereinbarungen diese Druckfaktoren nicht ausschließen, sind die Gefahren von Überlastsituationen, Leistungsintensivierung und Konkurrenzdruck unter den Beschäftigten nicht gebannt.

Bemerkenswert ist, dass den Interessenvertretungen eine breite Beteiligung bei der Entwicklung und Kontrolle der Verfahren zugestanden wird. Dies lässt sich möglicherweise mit den bestehenden Beteiligungsrechten nach dem BetrVG und den Personalvertretungsgesetzen begründen. Allerdings wird damit auch deutlich, dass die Betriebs- und Personalräte eine zentrale und verantwortungsvolle Rolle im Entwicklungs- und Veränderungsprozess der Betriebe einnehmen müssen. Dies stellt eine hohe Herausforderung dar und ist meist nur mit Unterstützung Dritter (externer Berater) zu bewältigen.

Die Vielzahl der ausgewerteten und dargestellten Regelungen aus den Betriebs- und Dienstvereinbarungen täuscht eventuell darüber hinweg, dass viele Vereinbarungen existieren, die den Versuch unternehmen, Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen (unzureichend) auf ein bis zwei DIN-A4-Seiten zu normieren. Grundsätzlich ist nichts gegen prägnante Vereinbarungen einzuwenden. Vor dem Hintergrund der anfangs geschilderten Rahmenbedingungen scheinen aber auf das Minimum reduzierte Regelungen nicht auszureichen, um die Risiken zu minimieren, die insbesondere aus Sicht der Beschäftigten mit Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen verbunden sein können.

Oft wird auch der Eindruck erweckt, dass eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung lediglich als Legitimation für die Anwendung der Mitwirkungs- und Beteiligungsrechte der Interessenvertretung dient. Dies zeigt sich dann in der Form, dass lediglich die Gründe für die Einführung sowie die gemeinsame Zielsetzung aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht benannt werden. Hinsichtlich aller weiteren Grundsätze und Rahmenbedingungen wird (wenn über-

haupt) auf ggf. noch zu entwickelnde Leitfäden und/oder Schulungen verwiesen.

Es existieren daher nur wenige Vereinbarungen, die bereits umfassende Regelungsinhalte benennen und erkennen lassen, dass sich die Betriebsparteien im Vorfeld intensiv mit der praktischen Anwendbarkeit sowie den Chancen und Risiken der Personalführungsinstrumente im eigenen Betrieb auseinander gesetzt haben. Diese kritische und auf den Betrieb bezogene individuelle Betrachtungsweise ist aber zwingend notwendig, um Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen für alle Betriebsparteien gewinnbringend einzusetzen. Es bedarf dabei sicherlich auch eines Prozessdenkens, das ggf. auf einen Zeitraum von mehreren Jahren angelegt ist und mit regelmäßigen Erfolgskontrollen und Anpassungsmaßnahmen verbunden sein muss.

Die Vermutung, dass derartige Konzepte und Regelungen am Kosten- und Zeitdenken der Beteiligten scheitern, ist bedenkenswert. Sollten fehlende finanzielle Mittel und/oder Zeitknappheit Argumente sein, um in Betriebs- und Dienstvereinbarungen wichtige Sachverhalte nicht zu regeln bzw. begleitende Maßnahmen der Schulung und Weiterentwicklung zu vernachlässigen, dann ist über eine Einführung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen grundsätzlich zu diskutieren. Fehler in der Einführungsphase und unterlassene Unterstützungsmaßnahmen können eine nachhaltige negative Wirkung auf den gesamten Betrieb ausüben. Und darin sieht sicherlich keine Betriebspartei den Sinn und Zweck der Anwendung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen.

## **6. Beratungs- und Gestaltungshinweise**

Dieses Kapitel gibt in kompakter Form Anregungen, welche Punkte bei der Mitgestaltung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen wichtig sein könnten. Die Zielsetzung der Veröffentlichung, vorliegende betriebliche Regelungen zu analysieren und dabei einen Überblick über verbreitete Praktiken zu geben, erlaubt es dabei nicht, allzu sehr in die Einzelheiten zu gehen.

### **6.1 Gestaltungs raster**

Eine Regelung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen durch die Interessenvertretung in Form einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung ist nachdrücklich zu empfehlen.

Die folgende Darstellung eines Gestaltungs rasters ist dabei als Orientierungshilfe für die eigene Anwendung und Umsetzung zu sehen. Es ist ein Angebot, sich die möglichen Regelungspunkte einer Vereinbarung zu Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen noch einmal im Überblick zu verdeutlichen, um die zentralen Punkte für den eigenen Betrieb herauszufiltern. Eine detaillierte Verfahrensregelung setzt die Anpassung der Eckpunkte auf die betrieblichen und organisatorischen Erfordernisse voraus.

#### **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 der 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 verbundenen 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 sowiezähl- 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 % 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 Löschungsfristen
- 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

## **6.2 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung**

Bei der Analyse bestehender Betriebs- und Dienstvereinbarungen wurde deutlich, dass eine Mitwirkung der Interessenvertretung auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen kann. Es macht daher Sinn, die gestaltende Einflussnahme in drei zeitlich voneinander getrennte Phasen zu unterteilen: die Phase der Informationsgewinnung, die Phase der Einflussnahme bei der Entwicklung der Instrumente/des Verfahrens und die Phase der Beteiligung am Verfahren.

### **Informationsgewinnung**

Im Rahmen ihrer Informationsrechte (§ 80 Abs.2 BetrVG und § 68 Abs.2 BPersVG) sollte sich die Interessenvertretung vor der Einführung von Mitarbeitergesprächen und/oder Zielvereinbarungen umfangreiche Informationen von der Arbeitgeberseite einholen, um sich positionieren zu können.

Folgende Fragen können dabei u.a. wichtig sein:

- Welches Ziel/Welcher Zweck wird aus Arbeitgebersicht mit der Einführung von Mitarbeitergesprächen und/oder Zielvereinbarungen verbunden?
- Zu welchem Zeitpunkt/In welchem Zeitraum sollen Mitarbeitergespräche und/oder Zielvereinbarungen eingeführt werden?
- Welche Bereiche und Abteilungen sind betroffen?
- Soll ein Bezug zur Entlohnung (Prämienzahlung/Leistungsentgelt) hergestellt werden?
- Wer vereinbart mit wem Ziele?
- Welche Arten von Zielen sind möglich/angedacht?
- Ist ein Verfahren für Zielkorrekturen vorgesehen?
- Was passiert bei Nichterreichung von Zielen?
- Wie wird die Aufbewahrung der Unterlagen geregelt?
- Welche Unterlagen (Leitfaden, Gesprächsformulare) existieren bereits?
- Gibt es bereits ein Konzept zur Einführung und Umsetzung?

## **Einflussnahme bei der Entwicklung der Instrumente/des Verfahrens**

Entscheidet sich die Interessenvertretung dafür, einer Einführung von Mitarbeitergesprächen und/oder Zielvereinbarungen positiv gegenüberzustehen, dann ist es sinnvoll, bei der Entwicklung der Instrumente und des Verfahrens gestaltend Einfluss zu nehmen.

Dies kann durch die aktive Teilnahme in einer möglichst paritätisch besetzten Projektgruppe/Kommission erfolgen. Die Projektgruppe sollte sich eine Geschäftsordnung geben, um das strukturierte und strategische Vorgehen zu erleichtern.

Im Folgenden sind mögliche Aufgabengebiete einer Projektgruppe/Kommission skizziert:

- Entwicklung von Grundsätzen und Rahmenbedingungen von Mitarbeitergesprächen und/oder Zielvereinbarungen
- Entwicklung eines Gesprächsleitfadens/Informationsbroschüre
- Entwicklung von Gesprächs- und/oder Zielvereinbarungsformularen
- Regelung zur Vorgehensweise bei Konflikten
- Vorbereitung der Schulung und Information von Führungskräften und Beschäftigten
- Erarbeitung von Regelungen zum Datenschutz
- Entwicklung einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung

Die teilnehmenden Betriebs- und Personalräte in den Projektgruppen/Kommissionen haben in der Regel kein Mandat, Entscheidungen hinsichtlich der Ausübung von Mitbestimmungsrechten herbeizuführen, die das gesamte Interessenvertretungsgremium betreffen. Es ist daher zielführend, parallel zur Projektgruppen-/Kommissionsarbeit mit dem Gesamtgremium der Interessenvertretung die bestehenden Mitbestimmungsrechte (vgl. Kap. 6.3) zu wahren. Darüber hinaus sollten abschließende Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite zum Abschluss einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung geführt werden.

## **Beteiligung am Verfahren**

Nach der Einführung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen entstehen weitere Möglichkeiten der gestaltenden Einflussnahme durch die Interessenvertretung.

Wie schon in der Entwicklungsphase bietet sich in der Umsetzungsphase ebenfalls die Bildung einer paritätisch besetzten Arbeitsgruppe oder eines Lenkungsgremiums an (vgl. Kap. 3.2.1). Vielfach kann die in

der Entwicklungsphase bereits gebildete Arbeitsgruppe auch bestehen bleiben. Dies ist vor dem Hintergrund des im Entwicklungszeitraum erworbenen Fachwissens der einzelnen Gruppenmitglieder zu empfehlen. Die Aufgabenbereiche der Arbeitsgruppen oder Lenkungsgremien ändern sich in der Durchführungsphase allerdings meist im Hinblick auf:

- Verbesserung bzw. Anpassung der Grundsätze und Rahmenbedingungen/des Verfahrens
- Behandlung von Beschwerden
- Erfolgskontrolle (ggf. durch Mitarbeiterbefragung).

Zusätzlich ist es wichtig, dass den Beschäftigten die Möglichkeit eingeräumt wird, jederzeit ein Mitglied aus der Interessenvertretung zu den Gesprächen hinzuzuziehen (vgl. Kap. 3.1.2). Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, dass die Teilnahme eines Mitglieds der Interessenvertretung an den Gesprächen der vermittelnden Unterstützung dienen sollte und nicht einer Übernahme der Gesprächsführung.

Eine weitere Gelegenheit der Einflussnahme durch die Interessenvertretung besteht in den Konfliktverfahren (vgl. Kap. 3.2.2). Konflikte können zum einen zwischen den Gesprächspartnern entstehen, z. B. bei der Ableitung von Maßnahmen, bei Zielvereinbarungen und/oder bei der Feststellung der Zielerreichung. Zur Lösung dieser Konflikte eignen sich wieder die bereits erwähnten paritätischen Kommissionen. Zum anderen können aber auch Konflikte hinsichtlich der Auslegung einer Betriebs- und Dienstvereinbarung entstehen. In diesen Fällen empfiehlt es sich, einem abschließenden gerichtlichen Verfahren die Möglichkeiten der Hinzuziehung einer neutralen Person bzw. der Anrufung einer Einigungsstelle vorzuziehen.

Sollten aus Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen personelle Maßnahmen wie z. B. Personalentwicklung, Ver- und Umsetzung etc. und/oder Prämienzahlungen abgeleitet werden, ist es zwingend notwendig, dass die Interessenvertretung die im folgenden Kapitel dargestellten Informations- und Beteiligungsrechte wahrnimmt und damit ihren Einfluss geltend macht.

## 6.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen

Im Zusammenhang mit der Thematik Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen existieren Beteiligungsrechte der Interessenvertretung auf einer breiten rechtlichen Basis.

Beispielsweise muss die Interessenvertretung über die Einführung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungssystemen rechtzeitig und umfassend vom Arbeitgeber informiert werden (vgl. § 80 Abs. 2 BetrVG und § 68 Abs. 2 BPersVG). Rechtzeitig heißt, dass die beabsichtigte Maßnahme noch gestaltbar ist. Umfassend bedeutet, dass der Arbeitgeber alle zur Verfügung stehenden Unterlagen der Interessenvertretung in Kopie übergeben muss.

Werden bei Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungssystemen Gesprächsprotokolle oder Zielvereinbarungsformulare eingesetzt, 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.

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 Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungssystemen werden Regelungen zum Umgang von Vorgesetzten und Beschäftigten 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 Ausbildenden 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 Beschäftigten entscheidend, sondern die Tatsache, ob technische Einrichtungen objektiv geeignet sind, Leistung oder Verhalten zu überwachen.

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.

## 7. Bestand der Vereinbarungen

Die vorliegende Auswertung basiert auf 128 Vereinbarungen aus dem Gesamtbestand der Hans-Böckler-Stiftung. Davon regeln 90 Vereinbarungen das Instrument Mitarbeitergespräche (MAG) und 38 Vereinbarungen eine Kopplung von Mitarbeitergesprächen mit Zielvereinbarungen (ZV) bzw. ein Zielvereinbarungsverfahren.

Art der Vereinbarung	Anzahl absolut	MAG	ZV
Betriebsvereinbarungen	67	49	18
Dienstvereinbarungen	19	12	7
Gemeinsame Erklärungen	6	5	1
Gesamtbetriebsvereinbarungen	16	11	5
Gesamtdienstvereinbarungen	1	1	0
Konzernbetriebsvereinbarungen	5	3	2
Regelungsabreden	1	0	1
Richt-/Leitlinien	13	9	4
<b>Gesamt</b>	<b>128</b>	<b>90</b>	<b>38</b>

**Tabelle 1: Art der Vereinbarung**

Die meisten Vereinbarungen stammen aus dem Bereich der privatwirtschaftlichen Dienstleistungen (37 % aller untersuchten Vereinbarungen) und aus der Industrie sowie dem verarbeitenden Gewerbe (35 %). Innerhalb dieser Bereiche bringen die Branchen Kreditgewerbe/Leasingunternehmen (14 Vereinbarungen), chemische Industrie (8) und das Versicherungsgewerbe (8) die meisten Vereinbarungen in die Untersuchung ein.

36 Vereinbarungen (28 %) kommen aus dem öffentlichen Bereich und aus den Verbänden. Dabei wird der Großteil der Vereinbarungen durch die öffentliche Verwaltung (24 Vereinbarungen) abgedeckt.

<b>Art der Vereinbarung</b>	<b>Anzahl absolut</b>	<b>MAG</b>	<b>ZV</b>
<b>Industrie und verarbeitendes Gewerbe</b>	<b>45</b>	<b>30</b>	<b>15</b>
Chemische Industrie	8	6	2
Ernährungsgewerbe	3	2	1
Gummi- u. Kunststoffherstellung	1	1	0
Informationstechnikhersteller	3	2	1
Kfz-Reparatur und -Handel, Tankstellen	2	2	0
Maschinenbau, diverse Fahrzeugherrsteller	6	3	3
Mess-, Steuer- und Regelungstechnik	4	2	2
Metallerzeugung u. -bearbeitung	2	1	1
Papiergewerbe/Möbel-/Schmuck-/Instrumenten-/			
Sport- und Spielwarenhersteller	4	3	1
Verlags- und Druckgewerbe	4	2	2
Versicherungsgewerbe	8	6	2
<b>Privatwirtschaftliche Dienstleistungen</b>	<b>47</b>	<b>36</b>	<b>11</b>
Datenverarbeitung und Softwareentwicklung	9	7	2
Energiedienstleister	3	2	1
Groß- und Einzelhandel (ohne Kfz)	3	3	0
Grundstücks- und Wohnungswesen	4	3	1
Kreditgewerbe und Leasingunternehmen	14	11	3
Landverkehr und sonstige Verkehrsdiensleister	4	4	0
Telekommunikationsdienstleister	3	1	2
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	7	5	2
<b>Öffentlicher Bereich und Verbände</b>	<b>36</b>	<b>24</b>	<b>12</b>
Bildungseinrichtung	1	1	0
Forschung und Entwicklung	4	3	1
Gesundheit und Soziales	7	4	3
Öffentliche Verwaltung	24	16	8
<b>Gesamt</b>	<b>128</b>	<b>90</b>	<b>38</b>

**Tabelle 2: Branchen**

In die Auswertung gingen Vereinbarungen ein, die zwischen 1976 und 2006 abgeschlossen wurden.

Interessanterweise stammt die erste Vereinbarung zu Zielvereinbarungen aus dem Jahr 1996. Dies bestätigt die Vermutung, dass Zielvereinbarungen bis in die späten 1980er Jahre noch kein großes Thema in den Interessenvertretungen der Betriebe und Organisationen waren. Nach 1998 stieg die Zahl der Vereinbarungen zu Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen merklich an.

<b>Art der Vereinbarung</b>	<b>Anzahl absolut</b>	<b>MAG</b>	<b>ZV</b>
1993 und früher	4	4	0
1994	3	3	0
1995	3	3	0
1996	9	8	1
1997	5	5	0
1998	7	4	3
1999	6	4	2
2000	6	3	3
2001	14	9	5
2002	8	6	2
2003	10	6	4
2004	8	6	2
2005	18	10	8
2006	12	8	4
unbekannt	15	11	4
<b>Gesamt</b>	<b>128</b>	<b>90</b>	<b>38</b>

**Tabelle 3: Abschlussjahr**

# Glossar

## **Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz**

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), umgangssprachlich auch Antidiskriminierungsgesetz genannt, ist ein deutsches Bundesgesetz, das ungerechtfertigte Benachteiligung aus Gründen der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion, der Weltanschauung, der Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität verhindern und beseitigen soll.

## **Autoritärer Führungsstil**

Beim autoritären Führungsstil gibt die Führungskraft Anweisungen, Aufgaben und Anordnungen weiter, ohne die Beschäftigten nach ihrer Meinung zu fragen. Die Entscheidung trifft die Führungskraft, ohne die Unterstellten mit einzubeziehen. Von ihnen erwartet die/der Vorgesetzte nahezu bedingungslosen Gehorsam und duldet keinen Widerspruch oder Kritik. Bei Fehlern wird bestraft statt zu helfen.

## **Burn-Out-Syndrom**

Das Burn-Out-Syndrom (»ausgebrannt sein«) bezeichnet eine besonders ausgeprägte berufliche und/oder familiäre Erschöpfung.

## **Disziplinarische Vorgesetzte**

Disziplinarische Vorgesetzte haben Weisungsbefugnisse nach dem Direktionsrecht und können Disziplinarmaßnahmen, Ermahnungen und Abmahnungen aussprechen.

## **ERA-TV**

Mit dem Tarifvertrag über das Entgelt-Rahmenabkommen (ERA-TV) im Jahr 2003 wurde ein neues System in der Metall- und Elektroindustrie geschaffen, um das Entgelt von Beschäftigten zu ermitteln.

## **Kooperativer Führungsstil**

Beim kooperativen Führungsstil bezieht die Führungskraft die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Betriebsgeschehen mit ein. Diskussionen sind erlaubt, sachliche Unterstützung wird erwartet. Bei Fehlern wird in der Regel nicht bestraft, sondern geholfen.

## **Meilensteingespräche**

Auch Zwischengespräche finden meist unterjährig statt und lassen Abweichungen in der Zielrealisierung bei Zielvereinbarungen erkennen. Sie geben zudem Möglichkeiten Zielkorrekturen vorzunehmen.

## **Personalmanagement**

Bereich der Betriebswirtschaftslehre, der sich mit dem Produktionsfaktor Arbeit bzw. mit dem Personal auseinandersetzt.

## **Prämienzahlung**

In der Regel eine einmalige Zahlung eines zusätzlichen (Leistungs-) Entgelts.

## **SMART**

Eine aus dem Amerikanischen entnommene Abkürzung für specific (= spezifisch), measurable (= messbar), achievable (= realistisch), relevant (= relevant), timely (= terminiert). Sie dient als Kriterium zur eindeutigen Definition von Zielen. In der deutschsprachigen Übersetzung sind die Bedeutungen von achievable (= realistisch) und relevant (= angemessen) vertauscht. Es gibt auch abweichende Auflösungen und Übersetzungen der Anfangsbuchstaben der Abkürzung SMART.

## **Turnus**

Regelmäßiger Rhythmus für ein Ereignis.

## **TVöD**

Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) bezeichnet mehrere Tarifverträge für die Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung. Am 1. Oktober 2005 trat der TVöD für die Beschäftigten

der Bundesverwaltung und der Kommunen in Deutschland in Kraft. Er löste den Bundesangestelltentarifvertrag (BAT) sowie die parallel bestehenden Tarifverträge für Arbeiterinnen und Arbeiter des Bundes und der kommunalen Arbeitgeber ab.

### **Zielerreichungsgrade**

Der Zielerreichungsgrad gibt an, in welchem Ausmaß ein Ziel verwirklicht worden ist.

### **Zielindikatoren**

Zielindikatoren beschreiben inhaltlich mit Worten, Zahlen oder Szenarien die jeweiligen Zielerreichungsgrade.

# Literatur

- Albrecht, Anja (2001): Zielvereinbarungen im öffentlichen Dienst, in: Der Personalrat, Heft 10/01, S. 406–409*
- Breisig, Thomas (2008): Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Bund-Verlag, Frankfurt am Main*
- Breisig, Thomas (2005): Personalbeurteilung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung, 2. überarbeitete Auflage, Bund-Verlag, Frankfurt am Main*
- Breisig, Thomas/Fischer, Ulrich (1998): Zielvereinbarungsgespräche. Gestaltung ist gefragt, in: Der Personalrat, Heft 11/98, S. 452–456*
- Breisig, Thomas/König, Susanne/Wengelowski, Peter (2001): Arbeitnehmer im Mitarbeitergespräch. Grundlagen und Tipps für den Erfolg, Bund-Verlag, Frankfurt am Main*
- Fempel, Kurt (2005): Keine Fehler im System, in: Personal, Heft 1/05, S. 38–40*
- Geffken, Rolf (2007): Gegen die schleichende Individualisierung von Arbeitnehmerrechten, in: Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 9/07, S. 514–519*
- Hinrichs, Sven (2005): Motiviert durch Ziele?, in: der Betriebsrat, Heft 7/05, S. 30–34*
- Hinrichs, Sven (2006): Zielvereinbarungen. Auch eine Methode zur Leistungsfeststellung, in: Der Personalrat, Heft 6/06, S. 238–244*
- Hofbauer, Helmut/Winkler, Brigitte (1999): Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument, Carl Hanser Verlag, München/Wien*
- Jetter, Frank/Skrotzki, Rainer (2000): Handbuch Zielvereinbarungsgespräche. Konzeption, Durchführung, Gestaltungsmöglichkeiten, Schäffer-Poeschel, Stuttgart*
- König, Susanne/Rehling, Mette (2006): Mitarbeitergespräche, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf*

- Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Dürr, Christine* (1998): Mitarbeitergespräche. Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen, WRS Verlag, Planegg
- Neuberger, Oswald* (2004): Das Mitarbeitergespräch, 6. Auflage, Rosenberger Fachverlag, Leonberg
- Tondorf, Karin* (1998): Zielvereinbarungen. Zum Mitbestimmungspotenzial eines dezentralen Regulierungsmodus, in: WSI-Mitteilung, Heft 6/98, S. 386–392
- Tondorf, Karin/Bahnmüller, Reinhard/Klages, Helmut* (2002): Steuerung durch Zielvereinbarungen. Anwendungspraxis, Probleme, Gestaltungsüberlegungen, Edition Sigma, Berlin

## Internetadressen

Datenbank mit Urteilen aus dem Arbeitsrecht und weiterführende Links: [www.arbeitsrecht.de](http://www.arbeitsrecht.de)

Virtuelles Datenschutzbüro: [www.datenschutz.de](http://www.datenschutz.de)

Informationen und Handlungshilfen der Gewerkschaft IG BCE zu den Personalführungsinstrumenten Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen mit weiterführenden Links und Downloads:  
[www.igbde.de/portal/site/igbce/](http://www.igbde.de/portal/site/igbce/)

Informationen und Handlungshilfen der Gewerkschaft ver.di zu den Personalführungsinstrumenten Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen sowie zum Tarifrecht:  
[www.kommunalverwaltung.verdi.de/themen/zielvereinbarungen/](http://www.kommunalverwaltung.verdi.de/themen/zielvereinbarungen/)

Arbeitnehmerorientierte Homepage mit Infos, Urteilen, Betriebsvereinbarungen, Handlungshilfen etc.: [www.soliserv.de/](http://www.soliserv.de/)

# **Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutsame Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unser Archiv etwa 10.000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern. Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der industriellen Beziehungen in deutschen Betrieben.

Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme und offene Fragen? Die Analysen betrieblicher Vereinbarungen zeigen, welche Regelungsweisen und -verfahren in Betrieben bestehen. Die Auswertungen verfolgen dabei nicht das Ziel, Vereinbarungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Kodierung am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur die Mitarbeiterinnen des Archivs und Autorinnen und Autoren der Auswertungen Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen auf der beiliegenden CD-ROM und der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt.

Unser Ziel ist es, anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis zu geben und Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen.

Darüber hinaus gehen wir in betrieblichen Fallstudien gezielt Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an:

Dr. Manuela Maschke

0211-7778-224, E-Mail: [Manuela-Maschke@boeckler.de](mailto:Manuela-Maschke@boeckler.de)

Jutta Poesche

0211-7778-288, E-Mail: [Jutta-Poesche@boeckler.de](mailto:Jutta-Poesche@boeckler.de)

Henriette Pohler

0211-7778-167, E-Mail: [Henriette-Pohler@boeckler.de](mailto:Henriette-Pohler@boeckler.de)

# Stichwortverzeichnis

- Ablehnungsrecht 91  
AGG 8, 56, 103, 132  
Altersbeschränkung 18, 25  
Anonymität 138  
Anzahl Mitarbeitergespräche 42  
Arbeitsgericht 89  
Arbeitsgruppe 82, 83, 84, 125  
Arbeitsleistung 14, 29, 55  
Arbeitsplatzwechsel 23  
Arbeitsrechtliche Maßnahmen 100, 120  
Arbeitsvertrag 102  
Arbeitszeit 21, 22, 36, 39, 87, 106, 107, 120  
Arbeitszufriedenheit 16, 25, 26, 50, 51, 120  
Aufbewahrungsfrist 99  
Ausfallzeiten 65, 74, 75  
Außertariflich Beschäftigte 73  
Autoritärer Führungsstil 132  
  
Befristung 103, 109, 115  
Beschäftigungssicherheit 47  
Beteiligungsgrad 42  
Betriebszugehörigkeit 18, 23, 105  
Bewertungskriterien 68  
Bonuszahlung 47  
Bundesdatenschutzgesetz 8  
  
Bundesdatenschutzgesetz 76, 115  
Burn-Out-Syndrom 132  
  
Datenerhebung 115  
Datenlöschung 115  
Datenschutz 92, 93, 115, 116, 123, 125  
Datenspeicherung 92  
Datenverarbeitung 8, 98, 123  
Disziplinarischer Vorgesetzter 28, 132  
Dokumentation 92, 94, 95, 99, 116  
Druckfaktoren 117  
  
Ehrenamtliche Tätigkeit 75  
Einarbeitungszeit 67, 120  
Einsichtsrecht 78  
Einzelgespräche 62  
Einzelziele 60, 62  
ERA-TV 8, 114, 132  
Erfahrungsaustausch 110  
Erfolgsindikatoren 42  
Erfolgskontrolle 41, 43, 44, 45, 115, 116, 123, 126  
Externer Berater 117  
  
Feedback 62, 63  
Fehlzeiten 18, 65, 75

- Fehlzeitengespräch 17  
Formular 35, 93  
Freiwilligkeit 91, 114  
Führung 13, 16, 17, 26, 105  
Führungsinstrument 16, 135
- Geprächsdauer 20  
Gesprächsabbruch 18, 22, 113  
Gesprächsablauf 116  
Gesprächsatmosphäre 18, 21, 22, 112, 116  
Gesprächsbereitschaft 42  
Gesprächsbogen 34, 85, 95, 97  
Gesprächsdauer 20  
Gesprächsdokumente 93, 94, 96, 98  
Gesprächselemente 27  
Gesprächsergebnisse 36, 40, 92, 116  
Gesprächsführung 7, 28, 30, 32, 126  
Gesprächsnachbereitung 36, 116  
Gesprächspartner 21, 28, 29, 31, 35, 39, 42, 43, 90, 97, 112, 113, 116  
Gesprächsprotokolle 92, 95, 96, 97, 121, 123, 127  
Gesprächsteilnahme 80, 91, 92  
Gesprächsumfeld 21, 113  
Gesprächsvorbereitung 31, 32, 33, 35  
Gewerkschaft 137  
Gewichtungsfaktoren 58, 68, 113  
Gleichstellungsbeauftragte 83
- Höhergruppierung 41  
Information 77, 104, 108, 122, 125  
Informationsrechte 124  
Intra-/Internet 33
- Kommission 86, 87, 88, 89, 125  
Kommunikationsstruktur 13  
Konflikte 14, 126  
Konfliktfähigkeit 106  
Konfliktverfahren 85, 90, 116, 126  
Kontrolle 42, 76, 117  
Kosten der Schulungsmaßnahme 106  
Kostendenken 118  
Kostendruck 46  
Krankenrückkehrgespräch 17  
Krankheit 7, 75
- Leistungsentgelt 10, 11, 124  
Leistungskontrolle 101, 123  
Leistungsminderung 56  
Leitfaden 32, 35, 44, 124  
Lenkungsgremium 82  
LEV 8, 11
- Mehrheitsentscheidung 88, 89  
Meilensteingespräche 58, 133  
Messbarkeit 55, 57, 68  
Messfaktoren 57  
Mitarbeiterbefragung 44, 45, 111, 126  
Mitarbeiterorientierung 15, 119  
Motivation 7, 9, 13, 14, 46, 120

- Nachbereitung 36, 37, 50  
Nachhaltigkeit 41, 44  
Nachteilsverbot 100, 101, 103, 112, 114  
Neutraler Dritter 87  
Normalleistung 49, 70  
Nutzen 116
- Offenheit 13, 15, 21, 47, 120
- Parität 82, 86  
Personalabbau 121  
Personalabteilung 24, 29, 30, 37, 39, 40, 42, 44, 45, 86, 94, 95  
Personalakte 90, 95, 96, 100  
Personalbeurteilung 13, 111, 135  
Personaleinsatz 14, 30, 111  
Personalentwicklung 7, 10, 12, 13, 15, 24, 37, 39, 40, 70, 71, 95, 100, 104, 111, 126  
Personalleiter 82  
Personalmanagement 133  
Personalplanung 111  
Personelle Maßnahmen 126  
Personenbezogene Daten 76, 88, 115  
Prämienzahlung 12, 73, 124, 133  
Probezeit 109, 115, 123  
Projektaufgaben 60  
Projekte 60  
Prozessdenken 118
- Qualifizierungsbedarfe 24
- Rahmenbedingungen 9, 11, 18, 20, 21, 24, 58, 63, 64, 65, 71, 112, 113, 114, 116, 117, 121, 125, 126  
Rechtsanspruch 41
- Schlichtungsstelle 85, 86, 87, 90  
Schulungsinhalte 106, 114, 122  
Schulungsmaßnahmen 79, 80, 104, 106, 107, 114, 127  
Schulungsteilnahme 105  
Schwerbehinderung 56, 102  
Skalenwerte 68  
SMART 53, 54, 55, 121, 133  
Sonderfälle 112  
Stellenbeschreibungen 18, 23, 24  
Stellenwechsel 66, 67, 121, 123
- Tarifvertrag 8, 11, 78, 132, 133  
Teamgespräche 29, 112  
Teamziele 52, 60, 61, 79  
Terminvereinbarung 18, 19, 20, 35  
Transparenz 13, 15, 47  
Turnus 19, 44, 45, 59, 72, 120, 133  
TVöD 8, 11, 114, 133  
TV-V 8, 11
- Überwachungspflichten 78  
Überwachungsrechte 76, 78, 92  
Unternehmensziele 15, 16, 46, 47, 52, 120  
Unterschriften 93
- Verbesserungsmaßnahmen 44  
Verhaltenskontrolle 102  
Vertrauenskultur 13, 111

- Verweigerer 92  
Verwendungszweck 127  
Vorbereitungszeit 18, 19  
Vorgesetztenwechsel 66
- Widerspruchsfreiheit 55  
Wiedereingliederungs-  
management 7  
Workshop 33
- Zeitlicher Rahmen 20  
Zeugnisse 40, 41  
Zielanpassung 75  
Zieldefinition 58  
Ziele, qualitativ 50, 54  
Ziele, quantitativ 66, 69  
Zielerreichung 49, 52, 54, 57,  
58, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 68,  
69, 70, 71, 73, 74, 78, 112,  
121, 122, 126
- Zielerreichungsgrade 58, 68, 72,  
78, 79, 117, 122, 134  
Zielgewichtung 68  
Zielhierarchie 51  
Zielhöhe 10  
Zielkorrektur 63, 64, 65, 75,  
121  
Zielobergrenze 58  
Zielsetzung 37, 47, 115, 117,  
119, 120  
Zielsteigerung 58  
Zielvorgabe 49, 117  
Zielzeitraum 59  
Zugriffsrechte 123  
Zusammenarbeit 13, 15, 25, 26,  
27, 35, 47, 50, 51, 62, 112,  
120  
Zwischengespräche 133  
Zwischenziele 60

## **Bereits erschienen:**

		ISBN	Bestell nr.: *	Preis €	Jahr
Ronny Heinkel <i>Neustrukturierung von Betriebsratsgremien nach § 3 BetrVG</i>		978-3-7663-3885-3		12,90	2008
Marianne Giesert <i>Betriebliche Gesundheitsförderung</i>	Fallstudien	978-3-7663-3798-6		12,90	2008
Christiane Lindecke <i>Flexible Arbeitszeiten im Betrieb</i>	Fallstudien	978-3-7663-3800-6		12,90	2008
Svenja Pfahl · Stefan Reuyß <i>Gelebte Chancengleichheit im Betrieb</i>	Fallstudien	978-3-7663-3799-3		12,90	2008
Karl-Hermann Böker <i>E-Mail-Nutzung und Internetdienste</i>		978-3-7663-3858-7		12,90	2008
Thomas Breisig <i>Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte</i>		978-3-7663-3861-7		12,90	2008
Sven Hinrichs <i>Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung</i>		978-3-7663-3860-0		12,90	2008
Christine Zumbeck <i>Leiharbeit und befristete Beschäftigung</i>		978-3-7663-3859-4		12,90	2008
Karl-Hermann Böker <i>Organisation und Arbeit von Betriebs- und Personalräten</i>		978-3-7663-3884-6		12,90	2008
Ingo Hamm <i>Flexible Arbeitszeit – Kontenmodelle</i>		978-3-7663-3729-0		12,90	2008
Martin Renker <i>Geschäftsordnungen von Betriebs- und Personalräten</i>		978-3-7663-3729-0		9,90	2007
Englische Ausgabe <i>Integrating Foreign National Employees</i>		987-3-7663-3753-5		9,90	2007
Karl Hermann Böker <i>Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten</i>		978-3-7663-3731-3		9,90	2007
Hartmut Klein-Schneider <i>Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit</i>		978-7663-3725-2		9,90	2007
Regine Romahn <i>Eingliederung von Leistungsveränderten</i>		978-3-7663-3752-8		9,90	2007
Robert Kecske <i>Integration und partnerschaftliches Verhalten</i>	Fallstudien	978-3-7663-3728-3		9,90	2006
Manuela Maschke · Gerburg Zurholt <i>Chancengleich und familienfreundlich</i>		3-7663-3726-2		9,90	2006
Edgar Bergmeier · Andreas Hoppe <i>Personalinformationssysteme</i>		978-3-7663-3730-6		9,90	2006
Regine Romahn <i>Gefährdungsbeurteilungen</i>		3-7663-3644-4		9,90	2006
Reinhild Reska <i>Call Center</i>		3-7663-3727-0		9,90	2006

	ISBN	Bestell nr.: *	Preis €	Jahr
Englische Ausgabe <b>Occupational Health Policy</b>	978-3-7663-3753-5		9,90	2006
Gerd Busse · Winfried Heidemann <b>Betriebliche Weiterbildung</b>	3-7663-3642-8		9,90	2005
Englische Ausgabe <b>European Works Councils</b>	3-7663-3724-6		9,90	2005
Berthold Göritz · Detlef Hase · Anna Krehnke · Rudi Rupp <b>Interessenausgleich und Sozialplan</b>	3-7663-3686-X		9,90	2005
Maria Büntgen <b>Teilzeitarbeit</b>	3-7663-3641-X		9,90	2005
Werner Nienhäuser · Heiko Hoßfeld <b>Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager</b>	Forschung für die Praxis 3-7663-3594-4		9,90	2004
Hermann Gohde <b>Europäische Betriebsräte</b>	3-7663-3598-7		9,90	2004
Semih Akin · Michaela Dälken · Leo Monz <b>Integration von Beschäftigten ausländischer Herkunft</b>	3-7663-3569-3		9,90	2004
Karl-Hermann Böker <b>Arbeitszeiterfassungssysteme</b>	3-7663-3568-5		9,90	2004
Heinz Braun · Christine Eggerdinger <b>Sucht und Suchtmittelmissbrauch</b>	3-7663-3533-2		9,90	2004
Barbara Jentgens · Lothar Kamp <b>Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen</b>	3-7663-3567-7		9,90	2004
Wilfried Kruse · Daniel Tech · Detlef Ullenboom <b>Betriebliche Kompetenzentwicklung</b> *	Fallstudien 3-935145-57-8	13081	12,00	2003
Judith Kerschbaumer · Martina Perreng <b>Betriebliche Altersvorsorge</b>	3-7663-3514-6		9,90	2003
Frank Havighorst · Susanne Gesa Umland <b>Mitarbeiterkapitalbeteiligung</b>	3-7663-3516-2		9,90	2003
Barbara Jentgens · Heinzwalter Höller <b>Telekommunikationsanlagen</b>	3-7663-3515-4		9,90	2003
Karl-Hermann Böker <b>EDV-Rahmenvereinbarungen</b>	3-7663-3519-7		9,90	2003
Marianne Giesert · Heinrich Geißler <b>Betriebliche Gesundheitsförderung</b>	3-7663-3524-3		9,90	2003
Ferdinand Gröben <b>Betriebliche Gesundheitspolitik</b>	3-7663-3523-5		9,90	2003
Werner Killian · Karsten Schneider <b>Umgestaltung des öffentlichen Sektors</b>	3-7663-3520-0		9,90	2003
Hartmut Klein-Schneider <b>Personalplanung</b> *	3-935145-19-5	13047	8,18	2001

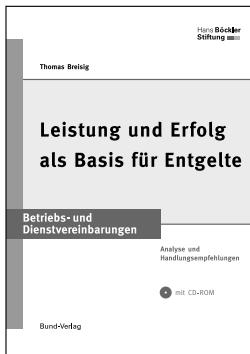
	ISBN	Bestell nr.: *	Preis €	Jahr
Winfried Heidemann Hrsg. <u>Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen *</u>	3-935145-17-9	13045	8,18	2000
Hans-Böckler-Stiftung <u>Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation *</u>	3-935145-12-8	13041	8,18	2000
Englische Ausgabe <u>Employment, working conditions and company organisation *</u>	3-935145-12-6	13042	8,18	2000
Lothar Kamp <u>Telearbeit *</u>	3-935145-01-2	13031	8,18	2000
Susanne Gesa Umland · Matthias Müller <u>Outsourcing *</u>	3-935145-08-X	13037	8,18	2000
Renate Büttner · Johannes Kirsch <u>Fallstudien Bündnisse für Arbeit im Betrieb *</u>	3-928204-77-7	13061	11,00	1999
Winfried Heidemann <u>Beschäftigungssicherung *</u>	3-928204-80-7	13008	7,00	1999
Hartmut Klein-Schneider <u>Flexible Arbeitszeit *</u>	3-928204-78-5	13006	7,00	1999
Siegfried Leittretter <u>Betrieblicher Umweltschutz *</u>	3-928204-77-7	13007	6,65	1999
Lothar Kamp <u>Gruppenarbeit *</u>	3-928204-77-7	13005	6,14	1999
Hartmut Klein-Schneider <u>Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt *</u>	3-928204-97-4	13014	8,18	1998

Die in der Liste nicht gekennzeichneten Buchtitel gehören insgesamt zu den »Analysen und Handlungsempfehlungen«

Die mit einem \*Sternchen gekennzeichneten Bücher sind über den Buchhandel (ISBN) oder den Setzkasten per Mail: [mail@setzkasten.de](mailto:mail@setzkasten.de) (Bestellnummer) erhältlich.  
Darüber hinaus bieten wir die Bücher als kostenfreie Pdf-Datei im Internet: [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) an.

# Bücher und Buchreihen | Hans-Böckler-Stiftung

## Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen



### Analyse- und Handlungsempfehlungen

Thomas Breisig  
**Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte**  
ISBN 978-3-7663-3861-7  
2008, ca. 100 Seiten, 12,90 €  
mit CD-ROM

Die Gestaltung von leistungs- und erfolgsorientierten Entgelten gehört zum Spektrum betrieblicher Vereinbarungen. Interessenvertretungen stehen hier vor großen Herausforderungen, denn sie müssen ganz spezifische Lösungen für »ihren« Betrieb finden. Das Buch analysiert rund 260 betriebliche Vereinbarungen aus den Jahren 1999 – 2006. Aus dieser Fülle entstehen sehr anschaulich die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten für eigene Vereinbarungen. Darüber hinaus erhalten Leser erste Hinweise, wie die Umsetzung des TVöD in der Praxis geregelt wird. Der Band weist den Weg, wenn es um aktuelle Entwicklungen geht.

- bei variablen Erfolgsbeteiligungsmodellen
- bei Bonussystemen auf der Basis von Zielvereinbarungen
- bei der Feststellung von Kennzahlen und Messwerten für die variablen Entlohnformen.

Die beiliegende CD-ROM enthält umfangreiches Textmaterial.

Besuchen Sie unsere Onlinedatenbank im Internet!  
[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen) oder  
[www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)

# Bücher und Buchreihen | Hans-Böckler-Stiftung

## Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen



### Analyse- und Handlungsempfehlungen

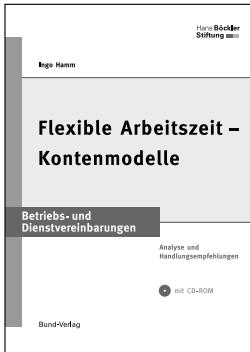
Karl Hermann Böker  
**Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten**  
ISBN 978-3-7663-3731-3  
2007, 80 Seiten, kartoniert 9,90 €  
mit CD-ROM

Arbeitszeiten werden seit Jahren flexibilisiert, starre Arbeitszeitmuster verlieren an Bedeutung; die Zeit wird inzwischen auf Konten gebucht. Spezielle Ausprägungen solcher Konten sind Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten. Das besondere dieser Konten: sie können hohe Zeitguthaben aufweisen, sehr lange oder keine Ausgleichszeiträume haben, sie können keinen Negativsaldo bekommen. Beschäftigten ermöglicht dieses Instrument längere Arbeitsunterbrechungen zum Beispiel für Weiterbildungsmaßnahmen oder auch einen vorgezogenen Ausstieg aus dem Berufsleben. Unternehmen nutzen Langzeitkonten vor allem, um längere Phasen niedriger Auslastung zu überbrücken. Zwar werden Arbeitszeiten seit längerer Zeit flexibilisiert, Langzeitkonten sind jedoch ein relativ junges Thema für die betrieblichen Akteure. In der Auswertung deuten mehrere Pilotregelungen mit zeitlicher Begrenzung darauf hin, dass die Parteien weitgehend unbekannte Wege beschreiten. Auch zeigt sich, dass die betrieblichen Verhandlungspartner ihre Gestaltungsspielräume in sehr unterschiedlichem Maße nutzen.

Besuchen Sie unsere Onlinedatenbank im Internet!  
[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen) oder  
[www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)

# Bücher und Buchreihen | Hans-Böckler-Stiftung

## Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen



### Analyse- und Handlungsempfehlungen

Ingo Hamm  
**Flexible Arbeitszeit – Kontenmodelle**  
ISBN 978-3-7663-3729-0  
2008, 156 Seiten, kartoniert 12,90 €  
mit CD-ROM

Flexibilisierte Arbeitszeiten gehören inzwischen zum Standard im deutschen Wirtschaftsleben. Trotzdem wird in Forderungen von Seiten der Verbände und Politik häufig der Anschein erweckt, die Flexibilisierung sei eine Zukunftsaufgabe. Betriebsräte bzw. Personalräte streiten nicht mehr darüber, ob die Arbeitszeit flexibilisiert wird, sondern darum, wie dies gestaltet werden kann. Die bereits existierende Vielfalt betrieblicher Lösungen ist kaum noch überschaubar.

Orientierung in diesem Dschungel bietet vorliegende Auswertung. Mit welchen Techniken haben die Parteien den Auf- und Abbau von Zeitguthaben gesteuert? Wie werden Abweichungen von der Regelarbeitszeit behandelt? Und wie erfolgte die Festlegung der Lage der Arbeitszeit? Anhand von anonymisierten Auszügen aus Vereinbarungen wird diesen und weiteren Fragen zur betrieblichen Praxis nachgegangen.

Es wird deutlich, dass viele Interessenvertretungen im Stadium der Suche nach der richtigen Lösung sind. Neben innovativen Ideen finden sich auch unzulängliche Grenzziehungen und sogar Verstöße gegen geltendes Recht.

Besuchen Sie unsere Onlinedatenbank im Internet!  
[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen) oder  
[www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)

# Bücher und Buchreihen | Hans-Böckler-Stiftung

## Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen



### Analyse- und Handlungsempfehlungen

Hartmut Klein-Schneider  
**Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit**  
ISBN 978-7663-3725-2  
2007, 134 Seiten, 9,90 €  
mit CD-ROM

Vertrauensarbeitszeit hat das Ziel, Arbeitszeit durch die Selbststeuerung der Beschäftigten produktiv und anforderungsbezogen einzusetzen. Das heißt, Beschäftigte sollen diese selbst so einsetzen, dass betriebliche Belange berücksichtigt, Anforderungen der Kunden erfüllt und angestrebte Ergebnisse erreicht werden.

Die Auswertung zeigt zwei gegensätzliche Strategien: Auf der einen Seite gibt es Vereinbarungen, die zu Lasten der Beschäftigten auf verlängerte Arbeitszeiten und erhöhte Anforderungen gerichtet sind. Kennzeichen dieser Vereinbarungen sind Verantwortung der Beschäftigten für die Einhaltung gesetzlicher und tariflicher Arbeitszeitvorschriften, Kappung von Zeitguthaben und nachlässige Behandlung von Freizeitausgleichsansprüchen. Auf der anderen Seite gibt es Vereinbarungen, die einen neuen Arbeitszeitkompromiss ermöglichen sollen, um die Potenziale der Selbststeuerung, Produktivitätssteigerung, Vermittlung persönlicher und betrieblicher Zeitanforderungen und einen effizienteren Zeiteinsatz zu erreichen. Diese setzen auf Anerkennung persönlicher und betrieblicher Zeitinteressen und Arbeitszeiterfassung durch die Beschäftigten.

Besuchen Sie unsere Onlinedatenbank im Internet!  
[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen) oder  
[www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)

# Bücher und Buchreihen | Hans-Böckler-Stiftung

## Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen



### Analyse- und Handlungsempfehlungen

Christine Zumbeck  
**Leiharbeit und befristete Beschäftigung**  
ISBN 978-3-7663-3859-4  
2. Auflage 2008, ca. 90 Seiten, 12,90 €  
mit CD-ROM

Unternehmen greifen zunehmend auf prekäre Beschäftigungsformen, wie Leiharbeit oder befristete Beschäftigung, zurück. Auf diesem Weg können kurzfristig Spitzen im Arbeitsaufkommen ohne den Einsatz »eigener« Personalreserven abfangen werden. Seit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 hat der Betriebsrat verstärkt die Aufgabe, die Integration dieser Randbelegschaft in den Betriebsalltag zu fördern.

Für die erste Analyse wurden rund 74 Betriebsvereinbarungen verwendet, die sich mit Regelungen für Leiharbeitnehmerinnen und befristet Beschäftigte befassen. Aufgegriffen wurden besonders Regelungen, die die Einstellung und Integration der prekär Beschäftigten in den Betrieb in den Mittelpunkt stellen, sowie Vereinbarungen, die sich in Krisenzeiten der Sicherung der Stammbelegschaft widmen. Die vorliegende Auswertung ist eine um 36 Vereinbarungen aktualisierte und erweiterte Auflage der Auswertung aus dem Jahr 2005.

Originalzitate geben wertvolle Hinweise und Formulierungshilfen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen.

Besuchen Sie unsere Onlinedatenbank im Internet!  
[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen) oder  
[www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)

# Bücher und Buchreihen | Hans-Böckler-Stiftung

## Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen



### Analyse- und Handlungsempfehlungen

Martin Renker  
**Geschäftsordnungen von Betriebs- und Personalräten**

ISBN 978-3-7663-3729-0

2007, 94 Seiten, kartoniert 9,90 €

mit CD-ROM

Für die Arbeit von Betriebs- und Personalräten kommt es nicht nur darauf an, was für ein Verhältnis zum Arbeitgeber bzw. Dienstherrn besteht. Von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der eigenen Arbeit ist auch, wie diese organisiert wird und wie die Entscheidungsprozesse im Gremium ablaufen.

Aus diesem Grunde haben Geschäftsordnungen von Betriebsräten eine erhebliche Bedeutung. Mit ihnen können Arbeitsstrukturen festgelegt und Aufgaben innerhalb des Gremiums verbindlich verteilt werden.

Darüber hinaus gewährleisten sie, dass die durch Gesetz und Rechtsprechung festgelegten formalen Voraussetzungen der Arbeit allen Mitgliedern bekannt sind. Damit ist nicht nur sicher gestellt, dass die Rechte des einzelnen innerhalb des Gremiums gewahrt werden, sondern auch, dass die Arbeit und die Entscheidungsfindung (Beschlüsse) der Gremien einer rechtlichen Überprüfung durch Arbeits- bzw. Verwaltungsgerichte standhält.

Besuchen Sie unsere Onlinedatenbank im Internet!  
[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen) oder  
[www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)