

Führerschein »faire Zielvereinbarung«

FÜHRUNGSKULTUR *Über Zielvereinbarungen mit Vorgesetzten reden: In diese Gespräche gehen Beschäftigte teils mit gemischten Gefühlen, schließlich wird oft einseitig über ihre Leistung geurteilt, nur das Gegenüber formuliert Erwartungen. Fair geht anders.*

VON ANDREA BREME

DARUM GEHT ES

1. Die Praxis der Zielvereinbarungsgespräche ist in vielen Betrieben kontraproduktiv: Arbeitgeber setzen einseitig auf Kontrolle, Befehle und Disziplinierung, schaffen ein Klima der Angst.

2. Das führt zu Stress und extremen Belastungen mit negativen Folgen für die Gesundheit. Die Interessenvertretung muss die Beschäftigten davor schützen und kann mit Vereinbarungen für faire Leistungsziele sorgen.

3. Beschäftigte selbst sollen von den Gesprächen über Ziele und ihre Arbeit profitieren: z. B. müssen ihre Entwicklung, die Karriere und Arbeitsprobleme zur Sprache kommen – und zwar auf Augenhöhe.

In den letzten Jahren sind Zielvereinbarungsgespräche in den Unternehmen fest etabliert worden. Obwohl sie oft zur betrieblichen Routine gehören, sind viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer noch verunsichert. Sie sehen den institutionalisierten Austausch als einseitige Kontrolle seitens der Geschäftsführung, die Karte der Disziplinierung wird vielerorts systematisch ausgespielt.

Zudem handelt es sich nicht immer um Vier-Augen-Gespräche. Viele Beschäftigte sitzen vor zwei, drei Personen. Dies ist eine ungleichgewichtige, höchst stressige Situation. Die Mitarbeiter/innen kommen verschreckt zu Gesprächen, da sie nicht wissen, was sie diesmal erwartet. Oft sind die Inhalte vorher nicht klar, Themen werden willkürlich und unorganisiert auf die Tagesordnung gesetzt. Dass diese Gespräche auch Chancen bergen, wenn sie gut gestaltet werden, fällt allzu oft unter den Tisch.¹ Dazu ist es enorm wichtig, die Gespräche fair zu gestalten und die Verantwortung des Arbeitgebers für diese Fairness hervorzuheben.

Mitbestimmung des Betriebsrats

Wichtig zu wissen: Der Betriebsrat ist kein Zuschauer, er bestimmt auf breiter Ebene mit!²

Der Arbeitgeber muss die Interessenvertretung nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und dem Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) rechtzeitig und umfassend über die Einführung von Mit-

arbeitergesprächen und Zielvereinbarungssystemen unterrichten (nach § 80 Abs. 2 BetrVG und § 68 Abs. 2 BPersVG): Dabei geht es um die Kontrollfunktion der Interessenvertretung und die dafür erforderlichen Informationsrechte: Rechtzeitig ist eine Information, wenn die (Personal-)Maßnahme noch gestaltbar ist, also gleich zu Beginn der Planung. Umfassend ist eine Information, wenn der BR oder PR die Perspektiven der Maßnahme und ihre Konsequenzen für die Beschäftigten verstehen und beurteilen kann.

Werden bei Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungssystemen Gesprächsprotokolle und/oder Formulare genutzt, ist deren Einsatz und Ausgestaltung mitbestimmungspflichtig (nach § 94 Abs. 1 BetrVG sowie nach § 75 Abs. 3 Nr. 9 BPersVG). Es geht um den Inhalt und Umfang der Protokolle, um den Verwendungszweck, die Zulässigkeit von Fragen und nicht zuletzt um den Datenschutz.

Da Zielvereinbarungen und ihre Kontrolle sowie damit verbundene Gespräche immer auch der Beurteilung der Beschäftigten durch Vorgesetzte dienen, ist das Mitbestimmungsrecht nach § 94 Abs. 2 BetrVG sowie nach § 75 Abs. 3 Nr. 8 BPersVG berührt (Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze).

Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen erfordern Regelungen zum fairen Umgang zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten.³ Somit unterliegt dies der Mit-

¹ Vgl. Beitrag von Brigitta Gruber (S. 8ff.) – zu Anerkennungs-
gesprächen.

² Vgl. Sven Hinrichs zu den Mitbestimmungsrechten und Tipps zur
Gestaltung von Betriebs-/Dienstvereinbarungen. S. Literatur-
tipp S. 17 im Seitenrand.

³ Vgl. ebenfalls Beitrag Gruber (S. 8ff.).

bestimmung bei den Regelungen zur Ordnung im Betrieb und in der Dienststelle (§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG und § 75 Abs. 3 Nr. 15 BPersVG).

Zur Einführung der Systeme sind Schulungsmaßnahmen unerlässlich: etwa für Vorgesetzte, Personalverantwortliche und die Interessenvertretungen. Die Beschäftigten müssen umfassend informiert und vorbereitet werden. Die Durchführung dieser Veranstaltungen, die mit einer Schulung beauftragten Personen und die Teilnehmenden unterliegen der Mitbestimmung nach den §§ 96 und 98 BetrVG und § 75 Abs. 3 Nr. 6 und 7 BPersVG.

Nicht zuletzt sind die besonderen Arbeitsbelastungen der Beschäftigten durch Zielvereinbarungssysteme nach Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) u. a. bei der Gefährdungsbeurteilung (§ 5 ArbSchG) zu berücksichtigen: Gefährdungen können sich u. a. insbesondere ergeben durch: »4. die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken, 5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten, 6. psychische Belastungen bei der Arbeit.«

Leistungsprinzip der permanenten Bewährung

Ein Arbeitssystem der »permanenten Bewährung«, der außergewöhnliche Leistungsdruck durch ständige Kontrolle und Prüfung der Arbeitsergebnisse, ist eine psychische Belastung, die leicht zu Beanspruchungen (Fehlbelastungen) führt, wenn die Interessenvertretung nicht gesteuert.⁴

Daher sollten Interessenvertretungen die skizzierten Mitbestimmungsrechte nutzen und ein Prozedere für Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen per Dienst- oder Betriebsvereinbarung regeln. Damit ist Willkür gegenüber einzelnen Beschäftigten besser zu verhindern. Abläufe und Durchführung der Maßnahmen sind öfter kritisch zu prüfen.

Wichtig ist zudem, die Kolleginnen und Kollegen vor einem Mitarbeitergespräch bei Bedarf zu beraten und zu unterstützen. Gesprächstermine sollten frühzeitig vereinbart werden, am besten einige Wochen vorher, damit Betroffene Zeit zur Vorbereitung haben. Wichtig ist Klarheit darüber, dass die Gespräche »keine Einbahnstraßen« sind.



Zielvereinbarungsgespräch auf Augenhöhe

Es geht nicht nur um Leistungserwartungen an Beschäftigte, sondern auch um deren Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung, der Karriere und der Reflexion der Arbeitsbedingungen. Die Beratung der Interessenvertretung (oder öffentlich zugängliche Information) kann daher diese Punkte umfassen:

- Was Mitarbeiter/innen persönlich erreichen möchten: Sie sollten ihre Ziele klar formulieren – wie Erwartungen zur Weiterentwicklung, Qualifizierung, Aufstieg/Karriere, Vorschläge zur Tätigkeit (Arbeitsbedingungen, Aufwertung, Entlastung).
- Angebot, dass der Betriebsrat am Zielvereinbarungsgespräch teilnimmt.⁵
- Geregelter Ablauf der Gespräche: Ein Leitfaden⁶ für Zielvereinbarungsgespräche sollte bereits im Vorfeld aufgestellt werden (Ausgestaltung im Rahmen der Betriebs-/Dienstvereinbarung), damit Betroffene Klarheit haben und beide Seiten zu Wort kommen.
- Gibt es im Vorfeld Konflikte oder Kritik an Beschäftigten, sollte das vorab mit der Interessenvertretung erörtert werden: Nicht jede Kritik an der Arbeit und am Sozialverhalten ist berechtigt.

Grundsätzlich kommunizieren beide Parteien auf Augenhöhe. Viele Beschäftigte legen allerdings dar, dass das in Zielvereinbarungsgesprächen selten der Fall ist. Gute Vorbereitung und Beratung ist daher ein wichtiger Schritt in diese Richtung.

Ziele werden nicht verordnet

Das Zielvereinbarungsgespräch dient nicht einseitig dem Zweck, dass Beschäftigte »Rede und Antwort« stehen. Das widerspricht einer modernen, kollegialen Führung, die von Ar-

Mitarbeitergespräche: Rechtzeitig angekündigt können sich Beschäftigte gut vorbereiten und vorab beraten lassen.

ZUM WEITERLESEN:

▷ Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Sven Hinrichs: Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung. Reihe: Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Bund-Verlag Frankfurt am Main. (PDF unter www.boeckler.de).

▷ Thomas Breisig: Zielvereinbarungen im Fokus von Betriebs- und Personalräten. 4. Auflage 2013, Bund Verlag.

▷ Jochem Kießling-Sonntag: Zielvereinbarungsgespräche. Pocket Business, Cornelsen.

4 Vgl. Titelthema »Gute Arbeit« 7–8 / 2017 (S. 8–25): »Gefährdungsbeurteilung. Schutz vor psychischen Belastungen«. Insbesondere Dr. Ulrich Faber: »Gefährdungen mitbestimmt beurteilen« (S. 13–17).

5 Etwa nach § 82 BetrVG.

6 Geregelt per Dienst-/Betriebsvereinbarung, etwa als Anlage der BV/DV.

ZIELVEREINBARUNG ODER ZIELVORGABE?

Insbesondere bei variabler Vergütung (Grundgehalt und Bonussystem) gehören Zielvereinbarungen und die Gespräche über die Zielerreichung zu den betrieblichen Standards. Arbeitgeber wollen mit einem Zielbonus zu mehr Leistung motivieren. Gleichzeitig muss die Interessenvertretung ihre Mitbestimmungsrechte wahren (vgl. S. 16–17) und Beschäftigte vor zu hohen Belastungen und Überforderung schützen. Regeln zur Transparenz können und sollen verhindern, dass einzelne Personen der Willkür ausgesetzt werden.

Kollektiv- und individualrechtliche Kontrolle

- Standards der Zielvereinbarungen und Begleitgespräche (Inhaltskontrolle) sollten per betrieblicher Vereinbarung festgeschrieben werden (Eckpunkte dazu unter www.boeckler.de).⁷
- Zielvereinbarungen zeichnen sich dadurch aus, dass die Parteien des Arbeitsvertrags sich einvernehmlich auf Ziele einigen. Die/ Der Mitarbeiter /in hat ein Mitspracherecht.
- Gibt eine Partei (Arbeitgeber /Vorgesetzte) per Direktionsrecht einseitig Ziele vor, handelt es sich um eine Zielvorgabe, keine Zielvereinbarung.

- Die Zielvorgabe fällt (individual-)rechtlich unter die Kontrolle des Bürgerlichen Gesetzbuches (§ 315 BGB).
- Beschäftigte (besser mit Rechtsschutz, Gewerkschaftsmitglieder) können bei permanenter Überforderung durch unrealistische Vorgaben notfalls (individuell) gerichtlich dagegen vorgehen.⁹
- Sind im Arbeitsvertrag Zielvorgaben vorformuliert, können sie notfalls nach den §§ 305ff. BGB überprüft werden: sie müssen z. B. zumutbar sein.
- Der Arbeitgeber ist verpflichtet, realistische Ziele zu setzen, die erreichbar sind.
- Wichtig ist das Transparenzgebot (§ 307 Abs. 1 Satz 2 BGB): Es muss Beschäftigten klar sein, welcher Bonus ihnen zusteht, wenn sie Ziele erreichen.
- Außerdem darf kein/e Arbeitnehmer/in durch eine Zielvereinbarung unangemessen benachteiligt werden (z. B. Menschen mit Behinderung beim Entgelt).
- Der Arbeitgeber darf einmal gemachte Zusagen nicht widerrufen.
- Bei Streit über die Zielerreichung liegt die Darlegungs- und Beweislast beim Arbeitgeber.

beitagern gerne mit Zielvereinbarungen in Verbindung gebracht wird. Es kommt aber nicht darauf an, wie Arbeitgeber die Qualität der Gespräche einschätzen, sondern auch auf die Perspektive der Beschäftigten. Die Interessenvertretung sollte darauf achten, dass diese Orientierung beachtet wird.⁸

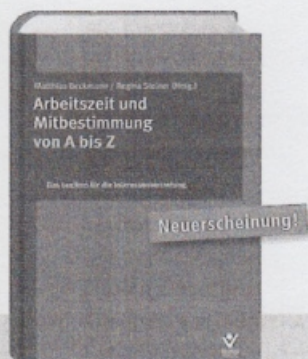
Beschäftigte müssen aktiv an der Zielfindung beteiligt werden, Eigeninitiative und Eigenverantwortung sind fair zu berücksichtigen – sonst ist es keine Vereinbarung (s. Kasten oben). Der Sachverstand der Mitarbeiter/innen verbessert auch für die Führungskräfte die Entscheidungsgrundlagen. Führungskräfte sollten es anerkennen, wenn Beschäftigte sich einbringen.

Ablauf des Gesprächs – Schritt für Schritt

Die folgenden fünf Punkte sind eine mögliche Orientierung für den Gesprächsablauf, der in dieser Form bereits erprobt wurde:

- **Zielerreichung** Was wurde erreicht? Was nicht?
- **Ursachen und Ergebnisse** Warum wurde das Ziel nicht erreicht? Was ist gut gelaufen?
- **Probleme und Lösungen** Wo lagen die Schwierigkeiten?
- **Lerneffekte** Was kann der Mitarbeiter besser machen? Wie kann die Führungskraft besser unterstützen?
- **Zielprozess** War die Zieldefinition realistisch? Genügen die bereitgestellten Ressourcen? Haben Führungskraft und Team ausreichend unterstützt etc.?¹⁰

Zunächst sollten Mitarbeiter/innen über ihre Zielerreichung Auskunft geben können: Wurden alle Ziele erreicht? Welche wurden erreicht? Wo gab es Abweichungen? Danach kann die Führungskraft auf einige Punkte eingehen, ihre Meinung kundtun. Dann sollte gemeinsam, sachlich und konstruktiv überlegt

**Lexikon
Arbeitszeit**

Beckmann / Steiner (Hrsg.)
Arbeitszeit und Mitbestimmung
von A bis Z
Das Lexikon für die
Interessenvertretung
2018. 467 Seiten, gebunden
€ 59,90
ISBN: 978-3-7663-6612-2

www.bund-verlag.de/6612



⁷ Hinrichs, Sven: Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarung. PDF unter www.boeckler.de

⁸ Hinrichs, Sven: Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarung. Frankfurt 2009.

⁹ Vgl. auch Pieper in dieser Ausgabe, S. 25ff. Gewerkschaftsmitglieder genießen Rechtsschutz.

¹⁰ Kießling-Sonntag, Jochem: Zielvereinbarungsgespräche. Berlin 2006.

NEUE FORSCHUNGSERGEBNISSE

Indirekte Steuerung Die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft VBG hat im Rahmen der Initiative »Mitdenken 4.0« Projektergebnisse zum Thema »indirekte Steuerung« vorgestellt. An der Initiative sind für ver.di Karl-Heinz Brandl, Birgit Ganz und Gabriele Platscher beteiligt. Ziel der Initiative ist es, Prävention in der Büro- und Wissensarbeit neu zu denken.

Der Forschungsbericht indirekte Steuerung/ Führen über Ziele wurde im Auftrag der VBG von einem Team der Fachhochschule Nordwestschweiz unter der Leitung von Prof. Dr. Andreas Krause vorgelegt (Experte für Gesundheitsmanagement, Prävention).

Bei indirekter Steuerung ist Personalführung auf das Erreichen der gesetzten Ziele und Kennzahlen konzentriert. Den Beschäftigten wird mehr Verantwortung übertragen. Dies kann die Autonomie in der Arbeit fördern, aber auch unerwünschte Nebenwirkungen haben: wenn etwa Ziele zu starr gesetzt werden und Kennzahlensysteme die Handlungsspielräume extrem einengen. Dann leiden die Gesundheit, das (soziale) Wohlbefinden, die Produktivität, die Arbeitsqualität und die Motivation.

Einige negative Folgen indirekter Steuerung sind:

- Ausdehnen der Arbeitszeit

- Arbeitsverdichtung/-intensivierung
- Präsentismus: Krank zur Arbeit
- Verunsicherung, vorgetäuschter Erfolg
- Abstriche bei der fachlichen Qualität
- Umgehen von Schutz- und Sicherheitsstandards
- Suchtgefahr: Erhöhter Substanzkonsum.

Das Streben, »vereinbarte« Ziele um jeden Preis zu erreichen, geht oft mit Gefährdungen und Belastungen für die Beschäftigten einher. Um gesundheitsschädliches Verhalten einzudämmen und zu bekämpfen, sind Frühwarnsysteme (etwa Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG) zu nutzen und die (kritischen) Merkmale der Arbeit gut zu gestalten. Das heißt u. a. Ressourcen stärken: Personaldecke, gute Arbeitsmittel, Schulungen, Zeit für Qualität und realistische Leistungsziele. Dreh- und Angelpunkt ist die Gestaltung der Ziele. Sie beeinflussen das Verhalten der Führungskräfte und Beschäftigten, sind die wichtigste Stellenschraube für Belastungs- und Gesundheitsschutz. Neben dem VBG-Bericht und Auszügen daraus (17 Seiten) gibt es dazu ein Faktenblatt mit Praxis-Tipps zum Einlesen, um Projektarbeit und indirekte Steuerung gut zu gestalten. Alle Informationen zum Thema unter www.vbg.de/mitdenken4null.

werden, warum (welche) Ziele nicht oder nur teilweise erreicht wurden. Welche Maßnahmen und Bedingungen waren hilfreich? Anschließend werden Probleme und Lösungen diskutiert. Wo lagen die Schwierigkeiten?

Fazit: Nachbereitung und Feedback nicht vergessen

Der Schritt zu den Lerneffekten ist bedeutsam: Am Ende sollte klar werden, was Mitarbeiter/innen und Führungskräfte in Zukunft besser machen können, welche Unterstützung/Rahmenbedingungen hilfreich sind. Für die Beschäftigten ist auch der letzte Gesprächsschritt wichtig: Hier soll zur Sprache kommen, ob die Zieldefinition realistisch ist und ein Feedback zur Zusammenarbeit mit der Führungskraft abgegeben werden.

Der Ablauf ist nur produktiv, wenn auch die Mitarbeiter/innen mit dem Gesprächsab-

lauf vertraut sind und wissen, was auf sie zukommt. So entsteht Verlässlichkeit für beide Seiten, zusätzliche Belastungen können vermieden werden.

Damit Mitarbeiter/innen von den Gesprächen profitieren, ist eine Nachbereitung nicht zu vernachlässigen. Was sind die nächsten Schritte, welche Vereinbarungen wurden mit der Führungskraft geschlossen? Wie sieht die Planung und Umsetzung aus? Wie geht es den Beschäftigten nach dem Gespräch? War die Vorbereitung hilfreich? Diese Themen sollten reflektiert und beim nächsten Gespräch thematisiert werden. Läuft es nicht rund, dann ist bei Bedarf die Interessenvertretung hinzuzuziehen. ◀



Andrea Breme berät und schult Interessenvertretungen u.a. zur Teamentwicklung und Kommunikation. www.ccm-seminare.de



Alle Termine im Griff

Christian Schoof
Betriebsrats-Kalender 2018
329 Seiten, kartoniert
€ 12,90
ISBN: 978-3-7663-6626-9

www.bund-verlag.de/6626



kontakt@bund-verlag.de
Info-Telefon: 069 / 79 50 10-20