

Thomas Biedrawa

Zielvereinbarungen im Arbeitsverhältnis im Hinblick auf variable Vergütungsbestandteile

**Eine arbeitsrechtliche
Bestandsaufnahme des
Gestaltungsrahmens
und seiner Umsetzung**

Thomas Biedrawa

**Zielvereinbarungen im Arbeitsverhältnis im Hinblick auf variable
Vergütungsbestandteile**

Eine arbeitsrechtliche Bestandsaufnahme des Gestaltungsrahmens und seiner
Umsetzung

ISBN: 978-3-8366-0838-1

Druck Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2008

Zugl. Diplomica Verlag GmbH, Hamburg, Deutschland, Fachbuch

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2008

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis		V
1. Einleitung		1
2. Was verbirgt sich hinter dem Ausdruck „Zielvereinbarungen“?		2
2.1 Begriffsbestimmung		2
2.2 Abgrenzung zwischen Zielvereinbarung und Zielvorgabe		3
2.3 Zielvereinbarungen und ihre Einsatzmöglichkeiten		4
2.3.1 Auswirkungen von Zielvereinbarungen		4
2.3.1.1 Gründe für das Führen mit Zielen		6
2.3.1.2 Anforderungen an Ziele		7
2.3.1.3 Partizipation bei der Zielbildung		8
2.3.2 Elemente des Zielvereinbarungsprozesses		9
2.3.2.1 Aufbau einer Zielhierarchie		9
2.3.2.2 Stellenwert von Zielvereinbarungsgesprächen		10
2.3.2.3 Möglichkeiten der Zielanpassung bzw. -korrektur		11
2.3.2.4 Vorgehensweisen zur Feststellung der Zielerreichung		11
3. Variable Vergütungsbestandteile		12
3.1 Was versteht man unter dem Begriff variable Vergütung?		13
3.1.1 Leistungsorientierte Vergütungselemente		14
3.1.1.1 Formen von leistungsorientierten Entgeltsystemen		14
3.1.1.2 Besonderheiten bei der leistungsorientierten Vergütung im Tarifbereich		15
3.1.1.3 Welche Aspekte sollten bei der vertraglichen Gestaltung beachtet werden?		17
3.1.2 Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens bei der Vereinbarung von variablen Vergütungsbestandteilen		19
3.2 Wie erfolgt eine Beurteilung der erbrachten Leistung des Mitarbeiters?		22
3.2.1 Elemente der Mitarbeiterbeurteilung		23

3.2.1.1	Beurteilungsgespräch	23
3.2.1.2	Beurteilungsbogen	24
3.2.2	Mit welchen Maßnahmen kann der Beschäftigte nach einer negativen Beurteilung rechnen?	26
4.	Möglichkeiten des Arbeitgebers zur Einführung von Zielvereinbarungen sowie variabler Vergütungsbestandteile	27
4.1	Arbeitgeberseitiges Direktionsrecht	28
4.2	Änderungskündigung	30
4.3	Änderungsvertrag	32
4.4	Aufhebungsvertrag	32
4.5	Wodurch kann eine flexible Handhabung beispielsweise auch nach der Implementierung garantiert werden?	33
4.5.1	Freiwilligkeitsvorbehalt	34
4.5.2	Widerrufsvorbehalt	35
4.5.3	Befristung	37
5.	Arbeitsrechtliche Aspekte bei Zielvereinbarungen und variablen Vergütungsbestandteilen	39
5.1	Wesensmerkmale des Arbeitsverhältnisses	39
5.2	Beachtung des AGB-Gesetzes	43
5.2.1	Einbeziehung	43
5.2.2	Inhaltskontrolle	44
5.2.2.1	Inwieweit ist eine Angemessenheitskontrolle erforderlich, wenn in einem Arbeitsvertrag lediglich Bezug auf einen Tarifvertrag genommen wird?	45
5.2.2.2	Sind Tarifverträge als Maßstab für die Angemessenheit anzusehen?	46
5.2.3	Folgen unwirksamer Klauseln	47
5.3	Tarifvertragsrecht	47
5.3.1	Welche Beschränkungen werden den Unternehmen durch die Tarifverträge auferlegt?	48
5.3.2	Wie können Tarifverträge „zukunftsorientiert“ gestaltet werden?	50
5.4	Welche Rolle spielt der Betriebsrat?	53
5.4.1	Einschränkungen der Beteiligung durch das	

Betriebsverfassungsgesetz	54
5.4.2 Wie kann die Einflussnahme des Betriebsrates gestaltet sein?	56
5.4.2.1 Informationsrechte	56
5.4.2.2 Mitbestimmungsrechte	57
5.4.2.3 Grenzen der Mitbestimmung	63
5.4.3 Betriebsvereinbarungen und ihre Anwendung in der Praxis	64
5.4.3.1 Was ist eine Betriebsvereinbarung?	64
5.4.3.2 In welchem Verhältnis stehen Betriebsvereinbarungen zum Tarif- bzw. Arbeitsvertrag?	66
5.4.3.3 Gestaltungsvarianten aus der betrieblichen Praxis	67
5.5 Individuelle Möglichkeiten des Arbeitnehmers	69
5.5.1 Rechte des Arbeitnehmers gemäß Betriebsverfassungsgesetz	69
5.5.2 Bedeutung des Günstigkeitsprinzips für den einzelnen Mitarbeiter	72
5.6 Welche Konsequenzen können sich für den Arbeitnehmer aus Zielvereinbarungen ergeben?	73
5.6.1 Woran lässt sich eine Verbindlichkeit für den Arbeitnehmer festmachen?	74
5.6.2 Besteht für den Arbeitnehmer die Pflicht zur Herbeiführung eines Erfolges?	76
5.6.3 Wie ist in Fällen mangelnder Absprachen zu verfahren?	77
5.6.4 Welche Auswirkungen kann eine Zielverfehlung für den Mitarbeiter haben?	78
5.6.5 Inwieweit ist eine Kürzung bzw. ein Ausschluss der Zulage zulässig?	80
5.6.6 Welche arbeitsrechtlichen Schritte wären gegenüber dem Arbeitnehmer erwägbar?	82
5.7 Wie könnte der Umgang mit Konflikten im Unternehmen geregelt werden?	86
6. Resümee	87
Anhang	90
Quellenverzeichnis	133

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AiB	Arbeitsrecht im Betrieb
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
AP	Arbeitsrechtliche Praxis
ArbG	Arbeitsgericht
ArbGG	Arbeitsgerichtsgesetz
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
AuR	Arbeit und Recht
BAG	Bundesarbeitsgericht
BAG GS	Bundesarbeitsgericht - Großer Senat
BB	Betriebs-Berater
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BuW	Betrieb und Wirtschaft
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DB	Der Betrieb
EFZG	Entgeltfortzahlungsgesetz
EGBGB	Einführungsgesetz zum Bürgerlichen Gesetzbuch
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
gem.	gemäß
GewO	Gewerbeordnung
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
h.M.	herrschende Meinung

HGH	Handelsgesetzbuch
hrsg.	herausgegeben
Hrsg.	Herausgeber
i.d.P.	in der Praxis
i.d.R.	in der Regel
i.S.v.	im Sinne von
i.V.m.	in Verbindung mit
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
LAG	Landesarbeitsgericht
lt.	laut
MbO	Führungskonzept »Management by Objectives«
n.rkr.	nicht rechtskräftig
NachwG	Nachweisgesetz
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
NZA	Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht
NZA-RR	NZA-Rechtsprechungsreport
o.g.	oben genannten
rkr.	rechtskräftig
Rn.	Randnummer
S.	Seite / Satz
s.	siehe
s.a.	siehe auch
SGB	Sozialgesetzbuch
sog.	so genannte
TVG	Tarifvertragsgesetz
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
v.	vom / von
vgl.	vergleiche
ZPO	Zivilprozessordnung

1. Einleitung

In einer Zeit der schlechten konjunkturellen Situation am Wirtschaftsstandort Deutschland sind viele Unternehmen gezwungen, ihre Kostensituation zu optimieren, um weiterhin national und international wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei besinnt sich ein Großteil von ihnen wieder auf seine Kernkompetenzen bzw. sein ursprüngliches Geschäft und stößt nicht stimmige Betriebsteile ab. Darüber hinaus wird versucht, die bestehenden Entgeltsysteme in den Unternehmen stärker zu flexibilisieren. Das Hauptaugenmerk der vorliegenden Arbeit liegt auf diesem zweiten Ansatz einer möglichen Kostenoptimierung.

Die Arbeitgeber denken über eine Umstrukturierung der Entgeltsysteme nach, um die Personalkosten marktfähiger und unternehmensgerechter gestalten zu können. Aus Unternehmenssicht wäre eine Vergütung wünschenswert, die stärker an der persönlichen Leistung des einzelnen Mitarbeiters und an der »Wirtschaftskraft« des jeweiligen Unternehmens ausgerichtet ist. In diesem Zusammenhang wird in den Betrieben die Einführung von Zielvereinbarungen in Verbindung mit variablen Vergütungsbestandteilen intensiv diskutiert. Allerdings gibt es hinsichtlich der Implementierung eines solchen Konzeptes in der Praxis noch eine Vielzahl offener Fragen. Welche Möglichkeiten hat der Arbeitgeber überhaupt, um Umstrukturierungen der Entgeltsysteme vorzunehmen? Welche Rolle spielt dabei der Betriebsrat? Selbst die Rechtsprechung ist nicht immer eindeutig. Divergierende richterliche Entscheidungen haben zur Folge, dass viele Arbeitgeber und Interessenvertretungen hinsichtlich ihrer Möglichkeiten und Rechte verunsichert sind.

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, Hilfestellung bei der Gestaltung und Umsetzung von Zielvereinbarungen und variabler Vergütungsbestandteile zu leisten. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Beachtung arbeitsrechtlicher Gesichtspunkte: Inwieweit sind Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates zu beachten, muss auf Tarifverträge Rücksicht genommen werden, was für Konsequenzen können sich für den Arbeitnehmer ergeben? Diese und weitere Problemfelder sollen im Laufe der Arbeit erörtert und geklärt werden.

Zunächst erfolgt eine kurze Darstellung zum Thema Zielvereinbarungen. Danach werden die variable Vergütung und ihre möglichen Gestaltungsvarianten vorgestellt. In diesem Zusammenhang geht die Arbeit auch kurz auf Beurteilungskriterien ein. An diese beiden einführenden Abschnitte schließen sich die Schwerpunkte der Arbeit an. Zum einen werden die Möglichkeiten der Einführung von Zielvereinbarungen mit variablen

Vergütungsbestandteilen aus Sicht des Arbeitgebers aufgezeigt, zum anderen werden die verschiedenen arbeitsrechtlichen Perspektiven ausgeleuchtet.

Die Ausführungen sowie die verwendeten Beispiele und Muster beziehen sich im Wesentlichen auf den Dienstleistungssektor, zum Beispiel den Bankenbereich. Eine Ausweitung auf das produzierende Gewerbe würde einerseits den Rahmen dieser Arbeit sprengen, andererseits wird mit der Eingrenzung dem Umstand Rechnung getragen, dass der Dienstleistungssektor in unserem Wirtschaftsleben im Vergleich zum produzierenden Bereich einen immer größeren Stellenwert einnimmt.

Aus sprachlichen Gründen wurde auf die Unterscheidungen zwischen weiblichen und männlichen Formen verzichtet.

2. Was verbirgt sich hinter dem Ausdruck »Zielvereinbarungen«?

Der Begriff Zielvereinbarungen geht auf das Führungskonzept »Management by Objectives« zurück, was man mit »Führen durch Ziele« oder heute auch »Führen durch Zielvereinbarungen« übersetzt.¹

Die zweit genannte Bezeichnung entspricht allerdings nicht dem Grundgedanken des »MbO«, sondern ist erst durch seine Weiterentwicklung entstanden. Anfänglich handelte es sich lediglich um die Vorgabe von verbindlichen Zielen für den Mitarbeiter durch dessen Vorgesetzten. Eine gemeinsame Vereinbarung fand nicht statt. Zielvereinbarungen charakterisieren eine neue, spezielle Form der Festlegung von Zielen. Sie gelten heute in Unternehmen als weit verbreitet, tragen in der Praxis den »Namen« allerdings oft zu unrecht.²

2.1 Begriffsbestimmung

„Bei Zielvereinbarungen treffen Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern/innen oder ganzen Teams Abmachungen über (von den einzelnen Beschäftigten bzw. Gruppen) anzustrebende Ziele.“³ Im Vordergrund steht das Ziel, das am Ende auch kontrolliert werden sollte, und nicht der eigentliche Weg dorthin, so dass der einzelne Mitarbeiter im Rahmen seines

¹ Vgl. Crisand (2003), S.42; Breisig (2001b), S.35f.

² Vgl. zu diesem Abschnitt Bergwanger (2004), S.552; Bungard (2002), S.18f.

³ Breisig (2001b), S.15.

Handlungsspielraums selbst entscheiden kann, wie er das Vereinbarte erreichen will.⁴

Somit handelt es sich bei Zielvereinbarungen nicht um einen vorab festgelegten Anforderungskatalog mit Erwartungen an entsprechende Leistungen, sondern im Kernpunkt um eine gemeinsame Verständigung zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten darüber, was der Mitarbeiter erbringen kann bzw. soll. Folglich spielt die Kommunikation beim Zielvereinbarungsprozess eine entscheidende Rolle (s. im folgenden Kap. 2.3.2).

2.2 Abgrenzung zwischen Zielvereinbarung und Zielvorgabe

Eine Differenzierung der beiden Begriffe Zielvereinbarung und Zielvorgabe erscheint notwendig, da in beiden Fällen sowohl der Einfluss des Mitarbeiters auf die Ziele, als auch die rechtlichen Konsequenzen unterschiedlich sind. Bei der Zielvorgabe werden dem Mitarbeiter Ziele »von oben« verbindlich vorgegeben. Er muss sie akzeptieren und versuchen zu erreichen. Demgegenüber werden Zielvereinbarungen in Form eines „kooperativen Prozesses zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern“⁵ getroffen. Eine solche Beteiligung der Arbeitnehmer macht sie realitätsbewusster, fördert die Identifikation mit den Zielen und führt zu deren stärkeren Verinnerlichung.⁶

Breisig äußert sich dazu folgendermaßen: „Die Mitarbeiter sollen sich selbst ‚in die Pflicht genommen‘ fühlen und gegenüber der fremdbestimmten Variante der Zielvorgabe ein stärkeres Verantwortungsbewusstsein für die Realisation der Ziele entwickeln.“⁷

Sowohl die Akzeptanz als auch die Motivation der Mitarbeiter dürften somit bei Zielvereinbarungen eher gegeben sein, als bei Zielvorgaben, da die Betriebe den Arbeitnehmern ermöglichen, Einfluss zu nehmen. Wie ihre Beteiligung im Einzelnen aussehen könnte, wird an anderer Stelle (vgl. Kap. 2.3.1.3) detaillierter erläutert.

Wenn auch in der Praxis oft von Zielvereinbarungen gesprochen wird, so „stecken in Wahrheit hinter Zielvereinbarungen oft bloße Zielvorgaben“⁸, was allerdings im Einzelfall wahrscheinlich schwierig zu beweisen ist. Die Unternehmen verstoßen nicht selten gegen den Grundgedanken des Zielvereinbarungskonzepts und müssen als Konsequenz dafür bei der Einführung von Zielvereinbarungen mit Widerständen von Seiten der Beschäftigten und Interessenvertretungen rechnen. Denn ihr Vertrauen in die Vorteilhaftigkeit dieses Managementkonzepts wurde in der Vergangenheit oft enttäuscht.⁹

⁴ Vgl. Unkrig (2003), S.76 (MbO).

⁵ Breisig (2004), S.391; vgl. Breisig (2001b), S.38.

⁶ Vgl. zu diesem Abschnitt Deich (2004), S.8; Bergwanger (2004), S.552; Breisig (2004), S.391.

⁷ Breisig (2004), S.391; vgl. Breisig (2001b), S.38.

⁸ Göpfert (2003), S.28.

⁹ Vgl. zu diesem Abschnitt Bergwanger, (2004), S.552; Bungard (2002), S.19.

2.3 Zielvereinbarungen und ihre Einsatzmöglichkeiten

In der Literatur finden sich drei unterschiedliche Varianten für die Verwendung von Zielvereinbarungen. Zum einen fungieren sie als Führungsinstrument und als Basis für die Beurteilung von Mitarbeitern, ohne dass sie Bezug zum Entgelt haben. Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen und der gemeinsamen Vereinbarung von Zielen erfolgt dabei eine Bewertung des Mitarbeiters. Zum anderen dienen sie einer ergebnis- und leistungsorientierten Vergütung im Zeitlohnbereich, wobei sich aus einem Soll/Ist-Vergleich eine Leistungszulage ableitet. Drittens bilden sie die Basis einer Leistungsentlohnung, d.h. zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern werden gemeinsam konkrete Ziele vereinbart und dienen als Grundlage für eine Leistungsentlohnung.¹⁰

Zielvereinbarungskonzepte können demnach als Führungs- und/oder Entlohnungsinstrument in Unternehmen eingesetzt werden. Dienen Zielvereinbarungen als reines Führungsinstrument, wie in Variante 1 beschrieben, können beispielsweise die in Mitarbeitergesprächen ermittelten Zielerreichungsgrade dem Arbeitgeber helfen, personelle Entscheidungen zu treffen oder die Personalentwicklung des einzelnen Beschäftigten zu planen. Häufig ist das die Vorstufe zur Einführung von Zielvereinbarungen mit Entgeltbezug. Die Vorgesetzten und Mitarbeiter werden dabei langsam an das Konzept von Zielvereinbarungen herangeführt. Dadurch werden bereits im Vorfeld Akzeptanz- und Anwendungsprobleme abgebaut, um später einen möglichst reibungslosen Übergang zu gewährleisten.¹¹

Soll darüber hinaus die Leistungsmotivation des einzelnen Mitarbeiters gesteigert werden, ist es sinnvoll, die Zielerreichungsgrade mit variablen Vergütungsbestandteilen zu verknüpfen. Dadurch lassen sich eine stärkere Leistungsorientierung beim Entgelt und die Abkehr vom „Senioritätsprinzip“¹² bzw. „Gießkannenprinzip“¹³ erreichen.¹⁴

2.3.1 Auswirkungen von Zielvereinbarungen

Man sagt dem Einsatz von Zielvereinbarungen eine Reihe positiver Effekte nach, von

¹⁰ Vgl. zu diesem Absatz Breisig (2002), S.106; Kempe (2002), S.170; Breisig (2001b), S.21f.

¹¹ Vgl. zu diesem Abschnitt Breisig (2002), S.106; Kempe (2002), S.170; Breisig (2001b), S.21.

¹² Ordnung der Aufstiegsmöglichkeiten [bzw. Höhergruppierungen – Anm. d. Verf.], wonach diese nur dem jeweils Dienstältesten bzw. dem Ältesten an Lebensjahre zustehen [unabhängig von der erbrachten Leistung des Mitarbeiters – Anm. d. Verf.]. Entnommen aus Gabler (2000), S.2759 (Senioritätsprinzip).

¹³ Vgl. Frey (2005), S.296; Kempe (2002), S.170.

¹⁴ Vgl. zu diesem Abschnitt Deich (2004), S.8; Böhmer (2003), S.50; Breisig (2002), S.106; Breisig (2001b), S.22.

denen sowohl das Unternehmen, die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter profitieren könnten. Von Seiten des Arbeitgebers wären eine bessere Koordination und Zusammenarbeit der einzelnen Unternehmensbereiche vorstellbar. Durch sinnvolles Aufstellen von Prioritäten würde die Orientierung auf die einzelnen Kernaufgaben erleichtert. Dadurch könnten die Effizienz in Bezug auf die Unternehmensziele gesteigert, Wirkungsgrade erhöht und Potenziale zur Kostensenkung geschaffen werden.¹⁵

Beim Einsatz von Zielvereinbarungen sind Zuständigkeiten eindeutig und transparent geregelt. Das beinhaltet auch das Delegieren bestimmter Aufgaben auf die Mitarbeiter und somit eine Entlastung der Führungskräfte. Diese bekommen eindeutig festgelegte Verfahren an die Hand, um die Leistung der Beschäftigten zu beurteilen und zu bewerten. Dadurch wird eine gerechtere sowie nachvollziehbare Leistungsbeurteilung erreicht.¹⁶

Auf der anderen Seite macht sich der Mitarbeiter eigene Gedanken darüber, wie er seine Ziele erreichen kann. Er arbeitet aufgrund der ihm zugestanden Freiräume durch den Arbeitgeber aktiver, selbständiger und rationeller. Im Hinblick auf seine Motivation ergeben sich ebenfalls wünschenswerte Effekte, weil er größere Erfolgserlebnisse durch seine Zielerreichung verzeichnet.¹⁷

Allerdings sind einige negative Auswirkungen von Zielvereinbarungen nicht ganz auszuschließen und sollen deshalb kurz erwähnt werden. Für den Mitarbeiter können sie z.B. eine jährliche Steigerung des Anspruchsniveaus bedeuten, das er nicht oder nur unzureichend beeinflussen kann oder es handelt sich nicht um tatsächliche Zielvereinbarungen, sondern um »versteckte« Zielvorgaben. Ein weiteres Problem ist die überwiegende Ausrichtung auf quantitative Ziele, so dass qualitative (z.B. Innovationen, Kreativität) vernachlässigt werden. Für die Teamarbeit besteht die Gefahr, dass man weniger miteinander, dafür aber vermehrt gegeneinander arbeitet, um die eigenen Ziele zu erfüllen. In der Praxis kommen darüber hinaus noch regelmäßig Anwendungsfehler hinzu, die sich negativ auf den erhofften Erfolg auswirken. Ursachen dafür sind z.B. eine Überforderung der Führungskräfte wegen fehlender oder unzureichender vorheriger Schulung (z.B. sind sie nicht in der Lage konstruktive Gespräche mit den Mitarbeitern zu führen) bzw. das Fehlen klarer

¹⁵ Vgl. zu diesem Absatz Bergwanger (2004), S.551; Koreimann (2003), S.27; Hofbauer (2002), S.42f.; Svoboda (2002), S.374f.; Mentzel (2001), S.97.

¹⁶ Vgl. zu diesem Absatz Koreimann (2003), S.27; Mentzel (2001), S.97.

¹⁷ Vgl. zu diesem Absatz Schmoll (2005), S.54; Koreimann (2003), S.27f.; Mentzel (2001), S.97f.

Richtlinien zur Unterstützung der Anwendung (Folge: keine oder differenzierte Umsetzung in den einzelnen Bereichen).¹⁸

Des Weiteren könnten die Mitarbeiter bestrebt sein, lediglich solche Ziele mit den Vorgesetzten auszuwählen, denen sie sich gewachsen fühlen. Damit wäre für sie die Wahrscheinlichkeit, ein Ziel und den damit verbundenen Bonus zu erreichen, entsprechend hoch. Dieses »nachvollziehbare« Verhalten der Beschäftigten führt leider dazu, dass anspruchsvollere und komplexere Tätigkeiten weniger Beachtung finden könnten.¹⁹

2.3.1.1 Gründe für das Führen mit Zielen

Zuerst soll definiert werden, was man überhaupt unter einem Ziel versteht. „Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender, angestrebter Zustand mit eindeutiger Beschreibung.“²⁰ Aufgrund der Fülle von Erklärungsversuchen, die in der Literatur zu finden sind, erfolgt keine weitere Vertiefung dieser Aussage, da sie nur ein Ansatzpunkt für die folgenden Ausführungen darstellen soll. Dennoch wird ersichtlich, dass nicht der Weg im Vordergrund steht, sondern lediglich das Resultat. Für den Mitarbeiter leiten sich daraus eine Vielzahl von Vorzügen ab. Er bekommt von seinem Vorgesetzten nicht starre Richtlinien vorgegeben, wie er ein bestimmtes Endergebnis erreichen soll, sondern ihm werden Handlungsspielräume eingeräumt, Kompetenzen übertragen und evtl. sogar Budgets/Ressourcen zugeteilt. Wie er erfolgreich zum Ziel gelangt, liegt in seinen Händen. Der Vorgesetzte greift nur noch unterstützend ein und »kontrolliert« zum Schluss das Ergebnis (vgl. Kap. 2.3.1). Somit steuert sich der Mitarbeiter in einem gewissen Rahmen selbst. Dadurch gelingt es, eine „Verbindung der Unternehmensziele mit dem Leistungswillen der Mitarbeiter und ihrem Streben nach Eigenverantwortung“²¹ herzustellen. Ziele bieten so die Möglichkeit der Orientierung und Fokussierung, ohne einzuengen. „Anspruchsvoll und präzise formulierte Ziele stärken das unternehmerische und verantwortungsbewusste Handeln und Denken jedes einzelnen.“²² Zudem wirken sie motivierend, fördern die Leistungsbereitschaft und führen zu einem zielgerichteten sowie effizienten Einsatz der eigenen Energien. Somit lassen sich indirekt aus den Vorteilen für die Mitarbeiter auch positive Auswirkungen für das Unternehmen ableiten. Eine höhere Leistungsbereitschaft und Motivation bedeuten beispielsweise weniger Abwesenheit (z.B. bei leichten Unpässlichkeiten) bzw. geringere Fluktuation

¹⁸ Vgl. zu diesem Abschnitt Femppel (2005), S.38f.; Koreimann (2003), S.102f.; Breisig (2001b), S.69ff.

¹⁹ Vgl. zu diesem Abschnitt Böhmer (2003), S.52.

²⁰ Stroebe (2003), S.12.

²¹ Svoboda (2002), S.374.

²² Hofbauer (2002), S.42.

(z.B. infolge stärkerer Identifikation mit dem Unternehmen) und gleichzeitig zufriedener Mitarbeiter, die bessere Ergebnisse liefern.²³

Darüber hinaus dienen Ziele als Steuerungselement für mehr Orientierung und Konzentration auf das Wesentliche, wodurch vor dem Hintergrund der Wettbewerbssicherung Prioritäten sinnvoller aufgestellt und Kräfte besser gebündelt werden (vgl. Kap. 2.3.1).²⁴ Abschließend erfolgt eine sinngemäße Zusammenfassung der soeben beschriebenen Ausführungen in Form eines Zitates: „Ziele geben dem eigenen Handeln einen Sinn und eine längerfristige Ausrichtung. Wer seinen Beitrag am Gesamterfolg kennt, wird sich mit Nachdruck für das Gelingen der gestellten Aufgaben einsetzen.“²⁵

2.3.1.2 Anforderungen an Ziele

Grundsätzlich gibt es bei der Formulierung von Zielen aus arbeitsrechtlicher Sicht keine inhaltlichen Beschränkungen, sofern sie keine Gesetze, Kollektivvereinbarungen (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen) oder individuelle Absprachen verletzen. Insofern sind quantitative (z.B. Verkaufszahlen, Bearbeitungszeiten) und qualitative Ziele (z.B. ganzheitliche Kundenbetreuung, Führungskompetenz, Teamgeist, Initiative) möglich und denkbar. Daneben ist zu differenzieren, ob die Ziele mit Teams bzw. Gruppen oder einzelnen Mitarbeitern vereinbart werden.²⁶

Um eine erfolgreiche Umsetzung der Zielvereinbarungen in den Unternehmen zu unterstützen, finden sich in der Literatur und Praxis verschiedene Kriterien, die bei der Formulierung von Zielen beachtet werden sollten. In diesem Kontext »stolpert« man oft über die sog. „SMART-Regel“²⁷. Danach sollen Ziele wie folgt aussehen:

- **Schriftlich fixiert**, präzise und klar [um eine beiderseitige Verbindlichkeit zu erreichen - Anm. d. Verf.].
- **Messbar**, d.h. in Zahlen ausdrückbar, nachvollziehbar und überprüfbar [für die Bestimmung des Zielerreichungsgrads – Anm. d. Verf.].
- **Anspruchsvoll**, d.h. eine Herausforderung darstellend.
- **Realistisch** und erreichbar [motivierende Wirkung - Anm. d. Verf.].
- **Terminiert**, d.h. auf einen konkreten, festen Zeitraum bezogen.

²³ Vgl. zu diesem Abschnitt Svoboda (2002), S.374f.; Hofbauer (2002), S.42ff.; Mentzel (2001), S.94f.

²⁴ Vgl. Koreimann (2003), S.27f.; Kohnke (2002b), S.172; Breisig (2001b), S.39; Mentzel (2001), S.97f.

²⁵ Unkrig (2003), S.144; vgl. Hofbauer (2002), S.42.

²⁶ Vgl. zu diesem Absatz Schmoll (2005), S.54f.; Unkrig (2003), S.24; Göpfert (2003), S.29.

²⁷ Entnommen aus Breisig (2004), S.391; vgl. Unkrig (2003), S.144.

Es empfiehlt sich zusätzlich, nur eine überschaubare Anzahl von Zielen (etwa drei bis fünf) zu vereinbaren, damit der Mitarbeiter eine handhabbare Orientierungshilfe erhält. Die Ziele sind des Weiteren zu gewichten, um Prioritäten klar erkennbar zu machen. Eine Fokussierung auf rein quantitative Ziele ist nicht ratsam, da dadurch unter Umständen Qualitätsmerkmale auf der Strecke bleiben würden. Demzufolge sollten qualitative Ziele ebenfalls ausreichend Berücksichtigung finden, evtl. indem man versucht, sie durch Daten und Fakten messbar zu machen (aber nicht um jeden Preis!). Eine hilfreiche bzw. unterstützende Funktion könnte in diesem Fall der Einsatz eines speziell auf das Unternehmen zugeschnittenen Beurteilungskonzeptes bewirken (vgl. Kap. 3.2). Last but not least kommt noch ein weiterer wichtiger Punkt zum Tragen, nämlich die Beeinflussbarkeit der Ziele durch den Mitarbeiter. Sollte das nicht oder nicht in ausreichendem Maße gegeben sein, besteht für ihn keine Möglichkeit Einfluss auf seine Zielerreichung zu nehmen, was nicht dem ursprünglichen Sinn der Zielvereinbarungen entsprechen würde.²⁸

Bei allen bisherigen Überlegungen muss man in der Praxis darauf achten, dass es durch die Vereinbarung von Zielen nicht zu einer Überforderung der Mitarbeiter kommt²⁹ oder die Mitarbeiter Standardaufgaben vernachlässigen, deren Erfüllung nicht in Verbindung mit irgendwelchen Anreizen steht.

2.3.1.3 Partizipation bei der Zielbildung

„Der Mitarbeiter soll am Zielbildungsprozess teilhaben, also eine ‚partizipative‘ Rolle übernehmen.“³⁰ Allerdings gibt es unterschiedliche Ausprägungen bei der Beteiligung. So können die Ziele vom Vorgesetzten vorgegeben werden und der Mitarbeiter hat lediglich die Möglichkeit der Stellungnahme (vgl. Kap. 2.2). Korrekturchancen bestehen ausschließlich in einem vorgegebenen Rahmen.

Bei einer anderen Variante besteht die Möglichkeit, dass der Mitarbeiter eigene Vorschläge über seine Zielvorstellungen entwickelt, sie dem Vorgesetzten in einem Gespräch unterbreitet und dieser sie im Anschluss lediglich noch genehmigt.

Schließlich kann es sich um eine gemeinsame Festlegung der Ziele von Vorgesetztem und Mitarbeiter handeln (vgl. Kap. 2.1). Eine im Vorfeld voneinander unabhängige Aufstellung der Zielvorstellungen ist denkbar und durchaus in der Praxis verbreitet. Diese werden dann

²⁸ Vgl. zu diesem Absatz Schmoll (2005), S.54f.; Femppel (2005), S.40; Breisig (2004), S.391ff.; Unkrig (2003), S.144f.; Kohnke (2002b), S. 183.

²⁹ Vgl. Bergwanger (2004), S.554.

³⁰ Deich (2004), S.8.