

**Vortrag auf der Tagung der Kooperationsstelle  
Hochschule/Gewerkschaften an der Uni Oldenburg**



**Zielvereinbarungen als Chance zur  
Gestaltung von Arbeitsbedingungen? –  
Beispiele aus der Praxis**

**Dipl.-Kfm. Sven Hinrichs**  
(BTQ Niedersachsen GmbH)



BTQ Niedersachsen GmbH • Donnerschweer Str. 84 • 26123 Oldenburg • Fon: 0441/82068 • Fax: 0441/83824

Zielvereinbarungsgespräche.ppt

**Zielvereinbarungen als Chance zur Gestaltung  
von Arbeitsbedingungen?  
- Nutzen -**

**Nutzen von Zielvereinbarungssystemen**

**Intensivierung der Kommunikation**

- Regelmäßiger Informationsaustausch zwischen Führungskraft und Beschäftigten

**Verbesserung der Mitarbeiterführung**

- Den Beschäftigten wird aufgezeigt wie die Führungskraft sie leistungsmäßig einschätzen, wo ihre Stärken liegen und auf welchem Weg sie Schwächen abbauen bzw. Stärken ausbauen können

**Stärkung der Motivation der Mitarbeiter**

- Durch regelmäßige und gezielte Gespräche werden den Beschäftigten Möglichkeiten der individuellen beruflichen Entwicklung und Förderung aufgezeigt.
- Die Beschäftigten erfahren Beachtung, Bestätigung und Anerkennung.
- Die Beschäftigten können ihr Verhalten an Zielen und Leistungsmerkmalen ausrichten



BTQ Niedersachsen GmbH • Donnerschweer Str. 84 • 26123 Oldenburg • Fon: 0441/82068 • Fax: 0441/83824

Zielvereinbarungsgespräche.ppt

## Zielvereinbarungen als Chance zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen?

- Risiken -

### Risiken von Zielvereinbarungssystemen

- Zielvorgabe statt Zielvereinbarung
- unrealistische Zielsetzung
- Nichtbeeinflussbarkeit von Zielen durch Beschäftigte
- Problematik der Messbarkeit von qualitativen Zielen
- Leistungsintensivierung und -verdichtung
- wachsender Konkurrenzdruck
- Aufkommen von Neid und Missgunst
- negative Konsequenzen bei Nichterreicherung
- viele Verlierer!

Zielvereinbarungsgespräche.ppt

BTQ Niedersachsen GmbH • Donnerschweer Str. 84 • 26123 Oldenburg • Fon: 0441/82068 • Fax: 0441/83824

**BTQ**  
NIEDERSACHSEN  
GmbH

## Zielvereinbarungen als Chance zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen?

- Hemmnisse -

### Bedenken der Akteure

- Hoher Aufwand bei der Einführung
- Nicht einschätzbare Risiken für die Beteiligten
  - z. B. unbekanntes Führungsinstrument
- Fehlende Kenntnis über das Zielvereinbarungssystem
  - z. B. Formulierung von messbaren Zielen
- Fehlende Identifikation des Managements/der Dienststellenleitung mit dem Instrument Zielvereinbarung

Zielvereinbarungsgespräche.ppt

BTQ Niedersachsen GmbH • Donnerschweer Str. 84 • 26123 Oldenburg • Fon: 0441/82068 • Fax: 0441/83824

**BTQ**  
NIEDERSACHSEN  
GmbH

## Zielvereinbarungen als Chance zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen?

- Grundvoraussetzungen (1) -

### Gesprächs- und Vertrauenskultur

- häufig unqualifizierte Führungskräfte und Beschäftigte
- häufig fehlende Gesprächs- und Vertrauenskultur
- Lösung: Vermittlung von Führungskompetenzen
  - soziale Kompetenz
  - Methodenkompetenz
  - Kritikfähigkeit
  - Fähigkeit zur Lösung von Konflikten

Zielvereinbarungsgespräche.ppt

BTQ Niedersachsen GmbH • Donnerschweer Str. 84 • 26123 Oldenburg • Fon: 0441/82068 • Fax: 0441/83824

**BTQ**  
NIEDERSACHSEN  
GmbH

## Zielvereinbarungen als Chance zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen?

- Grundvoraussetzungen (2) -

### Schulungen

- Alle am Zielvereinbarungsverfahren teilnehmenden Personen müssen qualifiziert werden!
- Ziele der Qualifizierung:
  - Grundregeln der arbeitnehmerorientierten Gesprächsführung
  - Verständnis des Zielvereinbarungssystems
  - Erwerb erforderlicher kommunikativer Kompetenzen
  - Befähigung, verantwortlich an der Durchführung teilzunehmen
  - Umgang mit Konflikten
- Qualifizierungsangebote:
  - obligatorische ein- bis zweitägige Schulung für Vorgesetzte
  - Informationsveranstaltung für alle Beschäftigten

Zielvereinbarungsgespräche.ppt

BTQ Niedersachsen GmbH • Donnerschweer Str. 84 • 26123 Oldenburg • Fon: 0441/82068 • Fax: 0441/83824

**BTQ**  
NIEDERSACHSEN  
GmbH

## Zielvereinbarungen als Chance zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen?

- Grundvoraussetzungen (3) -

### Rahmenbedingungen von Zielvereinbarungen

- Die Vereinbarung von Zielen ist *freiwillig!*
- Ziele sind *partnerschaftlich zu vereinbaren* und nicht durch die Führungskraft vorzugeben!
- Vereinbarung von *mehreren Zielen!*
- Die *Zielerreichungsgrade* sind zu *definieren* und zu *begrenzen!*
  - In der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit erreichbar!
  - Bezogen auf das Team/den Arbeitsplatz und die damit verbundenen Arbeitsaufgaben!
  - Von den Beschäftigten realistisch erreichbar und beeinflussbar (SMART)!
- Ziele müssen auf die *individuelle Leistungsfähigkeit* Rücksicht nehmen!
  - Keine Vergleichbarkeit von Zielvereinbarungen!

Zielvereinbarungsgespräche.ppt

BTQ Niedersachsen GmbH • Donnerschweer Str. 84 • 26123 Oldenburg • Fon: 0441/82068 • Fax: 0441/83824

**BTQ**  
NIEDERSACHSEN  
GmbH

## Zielvereinbarungen als Chance zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen?

- Grundvoraussetzungen (4) -

### Teamzielvereinbarungen

- Wo es sinnvoll ist, sollten auch *Teamziele* möglich sein!
  - Verringerung der Leistungskonkurrenz bei vergleichbaren Tätigkeiten
  - Förderung der Ergebnisproduktivität in der Gruppe
  - *Risiko:* Gruppendruck für Schwächere
  - *Risiko:* nicht leistungswillige Beschäftigte
- Das Zustandekommen einer teambezogenen Zielvereinbarung erfordert eine *schriftliche Zustimmung aller vorgesehenen Teammitglieder!*
- Zur Besprechung von Maßnahmen und Schritten zur Zielerreichung sollten *regelmäßige Teamgespräche* durchgeführt werden!

Zielvereinbarungsgespräche.ppt

BTQ Niedersachsen GmbH • Donnerschweer Str. 84 • 26123 Oldenburg • Fon: 0441/82068 • Fax: 0441/83824

**BTQ**  
NIEDERSACHSEN  
GmbH

## Zielvereinbarungen als Chance zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen?

- Zielvereinbarungen in der Praxis (2) -

### mögliche Zielarten

- **Leistungsziele (?)**
  - Steigerung des Umsatzes
  - Vorbereitung und/oder Durchführung einer Präsentation
  - Entwicklung eines neuen Produktes
- **quantitative Ziele (?)**
  - Einreichung von x Verbesserungsvorschlägen
  - Reduzierung der Fehlerquote um x Prozent
  - Akquisition von x neuen Kunden
- **qualitative Ziele (!!!)**
  - **bessere Organisation des Tagesablaufs**
  - **Optimierung der Teamfähigkeit**
  - **Besuch einer Weiterbildungsmaßnahme**

**WICHTIG:** auch die „Erhaltung“ des aktuellen (Leistungs-)Status kann ein Ziel sein!

BTQ Niedersachsen GmbH • Donnerschweer Str. 84 • 26123 Oldenburg • Fon: 0441/82068 • Fax: 0441/83824



**BTQ**  
NIEDERSACHSEN  
GmbH

Zielvereinbarungsgespräche.ppt

## Zielvereinbarungen als Chance zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen?

- Zielvereinbarungen in der Praxis (3) -

### schrittweise und gemeinsam

- (1) **Was sind meine/unsere Aufgaben am Arbeitsplatz**
  - bezogen auf die Arbeitsplatz-/Stellenbeschreibung
  - ggf. zusätzliche Projekte oder Aufgaben
- (2) **Wie kann ich/können wir die Aufgaben am Arbeitsplatz qualitativ/quantitativ beeinflussen**
  - Vereinbarung von Qualitäts-/Quantitätskriterien
- (3) **Wie kann ich/können wir die Qualitäts-/Quantitätskriterien messbar machen**
  - Vereinbarung von Messkriterien

BTQ Niedersachsen GmbH • Donnerschweer Str. 84 • 26123 Oldenburg • Fon: 0441/82068 • Fax: 0441/83824

**BTQ**  
NIEDERSACHSEN  
GmbH

Zielvereinbarungsgespräche.ppt

## Zielvereinbarungen als Chance zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen?

- Zielvereinbarungen in der Praxis (4) -

### Zielbeispiel: Sachbearbeitung (1)

#### (1) Aufgaben am Arbeitsplatz

- **Bearbeitung von Aufträgen/Anträgen/Fällen**
- **Kommunikation mit externen/internen Kunden**
- **Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen**
- **Eigenständige Organisation des Arbeitsplatzes**
- ...

Zielvereinbarungsgespräche.ppt

BTQ Niedersachsen GmbH • Donnerschweer Str. 84 • 26123 Oldenburg • Fon: 0441/82068 • Fax: 0441/83824

**BTQ**  
NIEDERSACHSEN  
GmbH

## Zielvereinbarungen als Chance zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen?

- Zielvereinbarungen in der Praxis (5) -

### Zielbeispiel: Sachbearbeitung (2)

#### (2) Qualitäts- und Quantitätskriterien

- **Anzahl der bearbeiteten Aufträge/Anträge/Fälle**
- **Rechtssicherheit**
- **Kommunikationsfähigkeit/Beschwerdemanagement**
- **Teamfähigkeit/Zusammenarbeit**
- **Organisationsfähigkeit**
- **Flexibilität am Arbeitsplatz**
- ...

Zielvereinbarungsgespräche.ppt

BTQ Niedersachsen GmbH • Donnerschweer Str. 84 • 26123 Oldenburg • Fon: 0441/82068 • Fax: 0441/83824

**BTQ**  
NIEDERSACHSEN  
GmbH

## Zielvereinbarungen als Chance zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen?

- Zielvereinbarungen in der Praxis (6) -

### Optimierung der Zusammenarbeit / Flexibilität / Kundenfreundlichkeit

Stufe 3:	<b>Umsetzung und Nachbereitung</b> von Maßnahmen zur Optimierung der Zusammenarbeit / Flexibilität / Kundenfreundlichkeit
Stufe 2:	<b>Ableitung und Kommunikation von Maßnahmen</b> zur Optimierung der Zusammenarbeit / Flexibilität / Kundenfreundlichkeit ( > Beibehaltung / > Verbesserung )
Stufe 1:	<b>Analyse der bisherigen Arbeitssituation</b> hinsichtlich Zusammenarbeit / Flexibilität / Kundenfreundlichkeit

### Zielbeispiel: Sachbearbeitung (3)



BTQ Niedersachsen GmbH • Donnerschweer Str. 84 • 26123 Oldenburg • Fon: 0441/82068 • Fax: 0441/83824

Zielvereinbarungsgespräche.ppt

## Zielvereinbarungen als Chance zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen?

- Zielvereinbarungen in der Praxis (7) -

### Zielbeispiel: Weiterbildung

<b>Besuch und Umsetzung einer Weiterbildungsmaßnahme zu Mitarbeitergesprächen mit Zielvereinbarungen (MAG mit ZV)</b>	
Stufe/Punktwert 3:	Besuch der Weiterbildungsmaßnahme, Ableitung, Kommunikation und Umsetzung von Maßnahmen in die Praxis sowie Nachbereitung für die weitere Vorgehensweise
Stufe/Punktwert 2:	Besuch der Weiterbildungsmaßnahme, Ableitung von Maßnahmen zur Umsetzung in die Praxis sowie Kommunikation und Umsetzung der Maßnahmen
Stufe/Punktwert 1:	Besuch der Weiterbildungsmaßnahme zu MAG mit ZV und Ableitung von Maßnahmen zur Umsetzung in die Praxis

#### Voraussetzungen und Rahmenbedingungen:

- > Der / dem MitarbeiterIn wird Weiterbildungsmaßnahme angeboten.



BTQ Niedersachsen GmbH • Donnerschweer Str. 84 • 26123 Oldenburg • Fon: 0441/82068 • Fax: 0441/83824

Zielvereinbarungsgespräche.ppt

## Zielvereinbarungen als Chance zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen?

- Regelungsbedarf (1) -

### Weiterer Regelungsbedarf in BV/DV (1)

- Meilensteingespräche und Zielanpassungen
- Zielvereinbarungsperiode (möglichst ein [Geschäfts-]Jahr)
- Relevante Änderungen im Leistungszeitraum
  - Arbeitsplatz- und/oder Tätigkeitswechsel
  - Wechsel der Führungskraft
  - Erkrankung des Beschäftigten (länger andauernd)
  - Änderung der Arbeitszeit / der technischen Ausstattung
  - Personalbestandswechsel
  - Arbeitgeberwechsel
- Besondere Personengruppen
  - Freigestellte
  - Beschäftigte in Altersteilzeit (Blockmodell)

Zielvereinbarungsgespräche.ppt

BTQ Niedersachsen GmbH • Donnerschweer Str. 84 • 26123 Oldenburg • Fon: 0441/82068 • Fax: 0441/83824

**BTQ**  
NIEDERSACHSEN  
GmbH

## Zielvereinbarungen als Chance zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen?

- Regelungsbedarf (2) -

### Weiterer Regelungsbedarf in BV/DV (2)

- Konfliktlösungsmechanismus
  - Nichteinigung Zielvereinbarung, -erreicherung und -korrektur
  - Einigungsgespräch mit nächst höherem Vorgesetzten und/oder Personalabteilung und/oder Interessenvertretung
    - (neutrale) Person des Vertrauens!
  - Paritätisch besetzte Schlichtungsstelle
  - Ziel: Vermittlung zur Einigung
- Rechte der Interessenvertretung
  - Auf Wunsch der/des Beschäftigten Teilnahme am Gespräch
  - Bericht des Arbeitgebers mit quantitativen/qualitativen Daten
  - Vereinbarung der Formulare

Zielvereinbarungsgespräche.ppt

BTQ Niedersachsen GmbH • Donnerschweer Str. 84 • 26123 Oldenburg • Fon: 0441/82068 • Fax: 0441/83824

**BTQ**  
NIEDERSACHSEN  
GmbH



## Zielvereinbarungen als Chance zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen?

- Regelungsbedarf (3) -

### Weiterer Regelungsbedarf in BV/DV (3)

- **Rechte der Beschäftigten**
  - **Hinzuziehung einer Person des Vertrauens zu den Gesprächen**
  - **Recht auf Unterbrechung des Gesprächs**
  - **Beschwerderecht**
  - **Gleichbehandlungsgrundsatz**
  - **Nachteilsverbot**
- **Datenschutz**
  - **Zweckbindung (Zugriff, Speicherung und Verarbeitung)**
  - **Weitergabe von Daten an Dritte nur einvernehmlich**
  - **Löschungsfristen**

Zielvereinbarungsgespräche.ppt

BTQ Niedersachsen GmbH • Donnerschweer Str. 84 • 26123 Oldenburg • Fon: 0441/82068 • Fax: 0441/83824

**BTQ**  
NIEDERSACHSEN  
GmbH

## Zielvereinbarungen als Chance zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen?

- Zeitplan zur Einführung (1) -

### Projektplan (1)

#### Planungsphase

- **Konzeptentwicklung zur Vorgehensweise (Zeitaufwand: ca. drei Monate)**
  - Rechte und Pflichten der beteiligten Parteien
  - Entwicklung eines Aktionsplanes
- **Entwicklung eines Zielvereinbarungs- und Qualifizierungskonzepts (Zeitaufwand: ca. drei Monate)**
  - Festlegung der Rahmenbedingungen
  - Entwicklung eines Gesamtkonzepts
  - Entwicklung der praktischen Vorgehensweise
  - Vorgehensweisen bei Konflikten
  - Vorbereitung/Schulung/Information der Beschäftigtengruppen
  - Regelungen des Datenschutzes
- **Entwicklung von Betriebs-/Dienstvereinbarungen (parallel zu den Konzeptentwicklungen)**

Zielvereinbarungsgespräche.ppt

BTQ Niedersachsen GmbH • Donnerschweer Str. 84 • 26123 Oldenburg • Fon: 0441/82068 • Fax: 0441/83824

**BTQ**  
NIEDERSACHSEN  
GmbH

## Zielvereinbarungen als Chance zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen?

- Zeitplan zur Einführung (2) -

### Projektplan (2)

#### Durchführungsphase

##### ➤ Schulungs- und Informationsveranstaltungen

(Zeitaufwand: je nach Beschäftigtenzahl ca. zwei bis drei Monate)

- Führungskräfte
- Beschäftigte
- Immer mit Teilnehmer/innen der Interessenvertretung und des Managements / der Dienststellenleitung

##### ➤ Umsetzungsphase

(Start: ca. neun bis zwölf Monate nach Beginn der Planungsphase)

- begleitende Beratung bei der Umsetzung des Zielvereinbarungssystems
- regelmäßige Erfolgskontrollen (z. B. anonyme Befragung der Beteiligten)
- ggf. Durchführung von Workshops
- Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen

Zielvereinbarungsgespräche.ppt

BTQ Niedersachsen GmbH • Donnerschweer Str. 84 • 26123 Oldenburg • Fon: 0441/82068 • Fax: 0441/83824

**BTQ**  
NIEDERSACHSEN  
GmbH

## Zielvereinbarungen als Chance zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen?

**Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit!**

bei Rückfragen:

**Sven Hinrichs**

**BTQ Niedersachsen  
Donnerschweer Straße 84  
26123 Oldenburg**

**Fon: 0441 / 8 20 68**

**Fax: 0441 / 8 38 24**

**E-Mail: hinrichs@btq.de**

**Internet: www.btg.de**

Zielvereinbarungsgespräche.ppt

BTQ Niedersachsen GmbH • Donnerschweer Str. 84 • 26123 Oldenburg • Fon: 0441/82068 • Fax: 0441/83824

**BTQ**  
NIEDERSACHSEN  
GmbH