

Soli Serv.de

<http://www.soliserv.de>

präsentiert

die

Verhandlungsgrundsätze zur Einführung eines Zielvereinbarung - Systems

mit freundlicher Unterstützung des Österreichischen Polyfelt -
Betriebsrates

<http://www.arbeiterbetriebsrat.at/>

Polyfelt - Betriebsrat



Verhandlungsgrundsätze zur Einführung
eines Zielvereinbarungs - Systems



Zielvereinbarung als Entgeltdifferenzierung !

- Problematisch ist allerdings, wenn alle Funktionen von Zielvereinbarung gleichzeitig erfüllt werden sollen. Werden etwa die Ziele Personalentwicklung, Personalbeurteilung, und leistungsbezogene Entlohnung in ein in ein Zielvereinbarungsgespräch gepackt, so führt das zu einer Störung des Vertrauensverhältnisses.
- Jeder möchte wenn es um Geld geht in einem besseren Licht erscheinen, wird nicht mehr offen über seine Schwächen und Probleme sprechen.
- Instrument als Motivation und selbständiges, unternehmerische Denken nicht förderlich.

Chancen und Risiken des Instrumentes Zielvereinbarung

Chancen

- Motivation und Identivikation
- Selbständige Arbeit
- Bessere Kommunikation
- Förderung und Weiterbildung
- Beurteilung anhand klarer Kriterien
- Beteiligung und Mitbestimmung

Risiken

- Zielvorgabe statt Zielvereinbarung
- Mangelnde Beeinflußbarkeit der Ziele
- Jeder gegen jeden
- Einzel - Kontra Teamleistung
- Zunehmende Leistungsverdichtung
- Ungleichbehandlung verschiedener Kollegen Gruppen
- Leistung und Verhaltenskontrolle



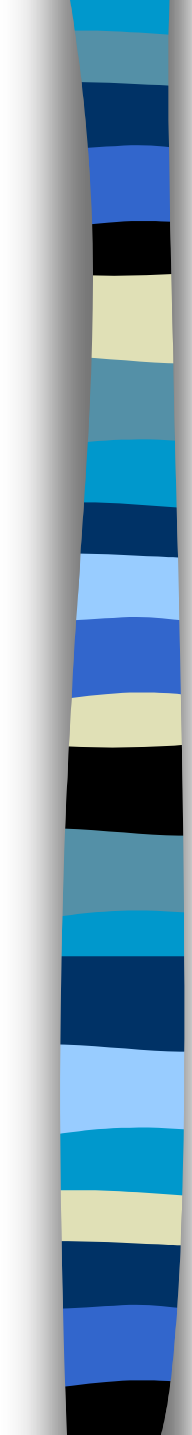
Chancen

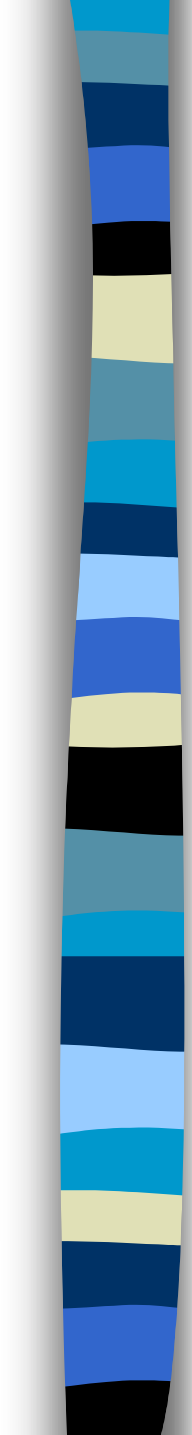
- Motivation und Identivikation: Steigende Selbstentfaltung und Selbstverwirklichungsinteressen. Dadurch wird der Kollege aus der oft als bevormundend empfundenen Abhängigkeit vom Vorgesetzten entlassen.
- Selbständig Arbeiten: Größere Autonomie - Kontrolliert wird nur das Ergebnis. Haben Kollegen klar formulierte Ziele , können sie ihre Aufgaben gut erkennen.
- Kommunikation und Anerkennung: Kollegen haben ein Bedürfnis nach Anerkennung ihrer Leistung - Zielvereinbarungsgespräche können eine neue Arbeitskultur darstellen - offener Austausch von Sichtweisen.
- Beteiligung und Mitbestimmung: Dies bedeutet eine stärkere Mitbestimmung auf der Ebene des Arbeitsplatzes. Kollegen sind gefordert, ihre Sichtweise und Position zu behaupten. Mitbestimmung des B.R. wird ergänzt um die Mitbestimmung, der Kollegen am Arbeitsplatz.



Risiken

- Häufig werden Zielvereinbarung zu Leistungsvorgaben gemacht. Kollegen sind nicht beteiligt an den Vorgaben.
- Mangelnde Beeinflussbarkeit der Ziele: Unterstellung der Kollegen das sie mit ihrem Leistungsverhalten für das Erreichen oder nicht Erreichen der Ziele verantwortlich sind. In Wirklichkeit hängt Zielerreichung von Situationsbedingungen wie Markt - Konjunktur - Preis - Produktqualität - Führung usw.
- Äußerst problematisch und ebenfalls nicht beeinflussbar sind Krankheit und Fehlzeit, die auf betreiben der Arbeitgeber Eingang in Zielvereinbarungen finden sollen.
- Jeder gegen jeden: Eine Fehlsteuerung kann sich auch daraus ergeben, das durch eine starke Orientierung an individuellen Leistung Zielen mehr gegen als miteinander gearbeitet wird. Dies besonders wenn die Leistungswerte einzelner Kollegen unmittelbar miteinander verglichen womöglich Ranglisten erstellt werden.

- 
- Einzel Kontra Teamleistung: Problematisch wenn man die Kollegen durch teammäßige Arbeitsorganisationen bei individueller Bewertung einem Spannungsfeld zwischen Profilierung und Teamarbeit aussetzt.
 - Zunehmende Leistungsverdichtung: Die Leistungsziele sollen anspruchsvoll, herausfordernd und von Jahr zu Jahr höher ausfallen. Die „Intensivierungspflicht“ fördert Leistungsdruck und Stress.
 - Ungleichbehandlung verschiedener Kollegen Gruppen: Aus zwei Gründen besteht die Gefahr, dass es durch Zielvereinbarungen zu Gewinnern und Verlierern kommen kann. Durch keine oder unzureichende Schulung der Kollegen, könnten sie sich für Ziele hergeben, die nur selten zu dem gewünschten Erfolg führen. Weiters ist bei Zielvereinbarungsgesprächen mit Führungskräften möglich höhere Ansprüche zu stellen als an andere Kollegen. Es muß hauptaugenmerk darauf gerichtet werden dass es zu keinen potenziellen Verlierern kommt.

- 
- Leistung und Verhaltenskontrolle: Je mehr quantitativer Kennzahlen und Indikatoren zur Erfassung von Zielerreichungsgraden einzelner Kollegen entwickelt werden, umso stärker kommt das Folgeproblem der Speicherung und Auswertung personenbezogener Daten per EDV in den Blickpunkt. Für die Kollegen ist die Speicherung und Auswertung solcher Informationen vielfach mit Ängsten und Abwehrmechanismen verbunden. Unkontrollierter Zugang zu den Datenbeständen ist zu befürchten.
 - Selektion - Abgruppierung: Es ist nicht auszuschließen, dass die Resultate einer Zielvereinbarungsbeurteilung als Grundlage für verschiedene Personalentscheidungen, verwendet werden. Besonders dann, wenn sie in ein EDV System eingespeichert bzw. in den Personalakte abgelegt werden. Für die Betroffenen negative Entscheidungen könnten Abgruppierungen - Versetzungen - Kündigungen sein. Personelle Konsequenzen wegen Leistungsmängeln werden durch Zielereichungsbeurteilungen leichter nachvollziehbarer.

Rechtliche Rahmenbedingungen

- § 91 Arb.VG Informationsrecht
- § 96 Abs. 1 Z. 2 Arb.VG Zustimmung zu Personalfragebögen
- § 96a Abs. 1 Z. 2 Einführung von Systemen zur Beurteilung
- § 97 Abs. 1 Z 1 Arb.VG „Allgemeine Ordnungsvorschriften“



Generelle Anforderungen zur konkreten Einführung eines Zielvereinbarungs - Systems

- Paritätisches Gremium zur Steuerung und und Kontrolle
- Absprache zu Leistungsbedingung für Zielvereinbarung (Personalbemessung, technischer Ausstattung).
- Konfliktlösung für den Fall, daß es Uneinigkeiten bei der Zielvereinbarung oder Beurteilung der Zielerreichung gibt.
- Unterstützung der zielvereinbarenden Parteien.
- Zielbereiche abstecken - Bandbreite für Zielniveaus.
- Entscheidung , ob Teams oder Einzelpersonen Zielvereinbarungen abschließen.
- Geltungsbereich: Gesamte Belegschaft - Teilzeit -



Zielvereinbarungs Gespräch

- Regeln für die Gesprächsführung: Das Gespräch ist als angstfreier, offener Dialog zu führen. Ansichten und Interessen der Kollegen sind Gleichberechtigt. Kritische Äußerungen Seitens des Kollegen sind nicht nur möglich, sondern erwünscht.
- Bei der Festlegung der Ziele muß der Kollege das Team echte Einflußchancen haben.
- Das Gespräch wird nicht einseitig durch den Vorgesetzten strukturiert. Die Kollegen haben das Recht, die Themen zu beeinflussen und ihre Probleme, Sichtweise, Wünsche, Ziele offen anzusprechen.
- Über Verlauf und Inhalt des Gespräches ist strikte Vertraulichkeit zu wahren.



Echte Zielvereinbarung

- Kollegen müssen eine reale Einflußchance auf Art und Niveau der Ziele besitzen.
- Für den Fall, das keine Einigung bei der Zielvereinbarung erzielt wird, muß eine Konfliktregelung geben. Gibt es im Zielvereinbarungsgespräch keine Einigung wird ein erweitertes Gespräch unter Hinzuziehung des Vorgesetzten und Betriebsrates zur Zielklärung angesetzt. Wird keine Einigung erzielt, entscheidet eine Schiedskommission.
- Zielvereinbarung nicht Zielvorgabe: Niemand soll gezwungen werden, besondere Leistungsziele auszuhandeln oder sich mit dem Vorgesetzten auf bestimmte Ziele zu einigen.



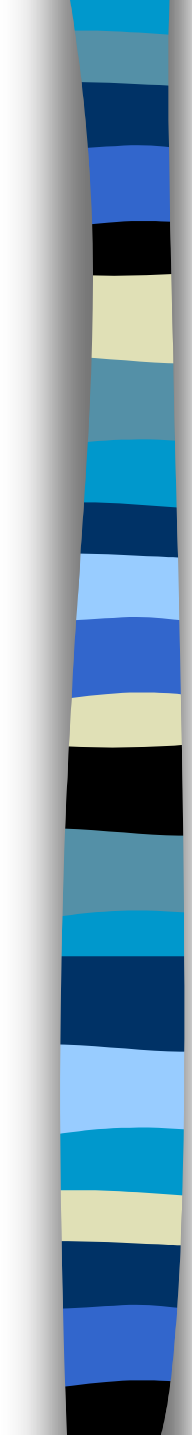
Festzulegende Ziele

- Zu verhindern ist, dass vorwiegend quantitative Zielgrößen vereinbart werden. Es muß klar vereinbart werden daß auch qualitative Ziele und humanisierungsorientierte Ziele (Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Erhöhung der Arbeitssicherheit, Abbau des Urlaubs im Jahr).
- Die Kommission kann die thematischen Bereiche festlegen, in denen Ziele vereinbart werden.
- Generell müssen Zielbereiche verhindert werden, denen deutlich erkennbare zentrale Interessen der Kollegen entgegenstehen, z.B. Personalabbau usw.



Folgende Anforderungen sind an die Ziele zu stellen

- Ziele müssen transparent und durchschaubar sein.
- Drei bis fünf Ziele je Arbeitsplatz.
- Die Ziele müssen untereinander widerspruchsfrei sein.
- Ziele müssen spezifisch auf den konkreten Arbeitsbereich des jeweiligen Kollegen im Bereich der vertraglichen Arbeitsaufgaben sein.
- Ziele müssen so gestaltet sein, dass nicht die gesamte Arbeit als Zielvereinbarung definiert ist.
- Ziele müssen tatsächlich vom Arbeitsverhalten der Beschäftigten beeinflussbar sein. Besonders bei quantitativen Zielen ist der Erreichungsgrad oft von marktlichen, konjunkturellen und Situationsfaktoren abhängig.
- Die Ziele müssen erreichbar sein, also in der Normalarbeitszeit durchführbar sein.

- 
- Sie müssen auf Dauer (nicht nur kurzfristig) physisch, psychisch und sozial zumutbar sein. Keine Intensivierungspflicht wonach automatisch das Zielniveau in der nächsten Periode angehoben wird.
 - Die realen persönlichen Verhältnisse sind bei der Bemessung von Zielgrößen einzubeziehen.
 - Nichtökonomische und nicht quantitative Ziele wie die Verbesserung von Arbeitsbedingungen (Vermeidung von Zeiten übermäßigen Arbeitsdruck, Qualifizierung) sollen einen Ausgleich schaffen, der auch im Sinne des Unternehmens ist.



Verfahren zur Zielkorrektur

- Für den Fall, dass unvorhergesehene Situationen eintreten, die die Zielerreichung ohne Zutun und Verschulden des Kollegen, muß das System ein Verfahren zur Zielkorrektur vorsehen. Auf Initiative des Kollegen muß auch während der Zielperiode eine Überprüfung der Zielvereinbarung bzw. eine Anpassung der Zielvereinbarung möglich sein.
- Bei Verringerung der Stellen
- Bei längeren Fehlzeiten - AZ Verkürzung
- Bei Einführung neuer technischer Geräte - Methoden die eine zeitaufwändige Einarbeitung erfordern.
- Bei zeitaufwändigen neuen Tätigkeiten und Aufgaben
- Einsparungen von Sachmitteln, die zu Mehrarbeit führen.
- Unvorhergesehene Veränderungen der Marktbedingungen.



Schulung

- Alle Beteiligten, sowohl die Vorgesetzte als auch die Kollegen müssen einen Anspruch auf Qualifizierungsmaßnahmen zur Vorbereitung auf das Arbeiten mit Zielvereinbarungen haben.
- Grundsatz: Kein Zielvereinbarungsgespräch ohne vorangegangenes Training
- Schulung für das Zielsetzungsgespräch: Grundlagen der Kommunikation, Konfliktlösung, kooperative Gesprächstechniken, Technik und Methoden zur kooperativen Zielfindung.
- Mitwirkung des Betriebsrates am Ausbildungskonzept
- Ausbildung der Vorgesetzten, der Kollegen, des Betriebsrates.
- Förderung von interaktionsorientiertem Training in externen Seminaren (Dienstfreistellungen - Übernahme der Teilnahmegebühren).

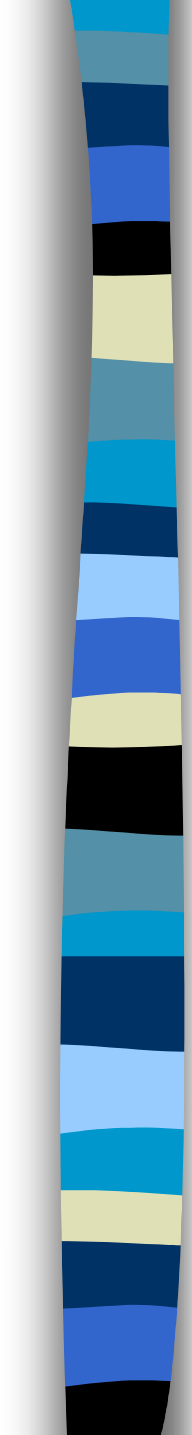


Beurteilung der Zielvereinbarung

- Trennung von Zielvereinbarungs Gespräch und Zielerreichung Beurteilungs Gespräch.
- Dem Kollegen müssen alle Daten und Informationen, die zur Überprüfung der Zielerreichung verwendet werden, im vorhinein zugänglich sein.
- Die Ergebnisse der Prüfung der Zielerreichung (Soll - Ist Vergleich) sind schriftlich zu dokumentieren, wobei die vorher einvernehmlich festgelegten Kriterien als Grundlage dienen.
- Bei Uneinigkeit sind die unterschiedlichen Auffassungen im Bogen zu vermerken. Weiters kann das Verfahren zur Konfliktlösung in Anspruch genommen werden.
- Keine negativen arbeitsrechtlichen Konsequenzen (Abmahnung, Abstufung, unfreiwillige Versetzung, Kündigung-
- Aus dem Gespräch mit dem Kollegen und seinen benannten Problemen sind entsprechende Änderungen durchzuführen.

Überprüfung des Zielvereinbarungssystem

- Soziales Audit: In der Planungsphase werden Überprüfungsinstrumente festgelegt
- Fragebögen zur Arbeitszeitbilanzen
- In der Beurteilung wird der Ist - Zustand mit dem Soll - Zustand, der in der BV festgelegt wurde, verglichen.
- Als Berichterstattung werden die Ergebnisse dokumentiert und öffentlich gemacht.
- In der Phase der Ergebnisfindung geht es darum, gemeinsam mit der Geschäftsführung die Ursachen für die Ergebnisse zu besprechen und gegebenenfalls Maßnahmen festzulegen.

- 
- Das Instrument Arbeitszeit - Bilanz ermöglicht belegte Rückschlüsse auf die Politik der Unternehmensleitung bei der Planung und Personallbemessung sowie die Belastung der Kollegen. Dabei wird die Anzahl der der tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten im Vergleich zur vertraglichen vereinbarten Arbeitszeit, Resturlaub, nicht konsumierte Zeitguthaben aufgelistet Soll - Ist Vergleich.
 - Kollegenbefragung: Die Kollegenbefragung dient dazu die Zufriedenheit mit dem gesamten Zielvereinbarungsprozeß zu erheben.