



Dr. Karin Tondorf

Zielvereinbarungen

Referat auf der ver.di Betriebsrätemesse Logistik- und
Verkehrsbranche 27./28.9.2004



Gliederung des Referats

1. Was ist eine Zielvereinbarung?
2. Funktionen von Zielvereinbarungen?
3. Mögliche Ziele
4. Anforderungen an Ziele
5. Operationalisierung von Zielen
6. Einzel- und/oder Gruppenziele?
7. Feststellung der Zielerreichung
8. Die Rahmenbedingungen
9. Regelungspunkte einer Zielvereinbarung
10. Steuerung und Kontrolle der ZV durch den BR



Was ist eine Zielvereinbarung ?

Zielvereinbarungen sind keine Zielvorgaben!

„Beide vereinbarenden Seiten, also Arbeitgeber und Beschäftigte, müssen bei der Vereinbarung von Zielen einen Vereinbarungsspielraum haben.“

Quelle: Zulagentarifvertrag AOK – Grundsätze zur Vereinbarung von Zielen

Dr. Karin Tondorf



Rechtlicher Charakter von Zielvereinbarungen

„Das Nichterreichen der für die Zahlung von Erfolgsszulagen maßgeblichen Ziele hat für die Ansprüche und Verpflichtungen aus dem Arbeitsvertrag keinen Einfluß, da die Zulagenzielvereinbarung nur im Zusammenhang mit besonderen Leistungen und Erfolgen vereinbart wird.“

Quelle: Zulagentarifvertrag AOK – Grundsätze zur Vereinbarung von Zielen

Dr. Karin Tondorf



Zielvereinbarungen können sich beziehen auf..

Arbeitsqualität	Arbeitsquantität	Wirtschaftlichkeit
<ul style="list-style-type: none">• Erreichbarkeit• Termineinhaltung• Wartezeiten• Einhaltung anderer definierter Standards• Erweiterung des DL-Angebots	<ul style="list-style-type: none">• Anzahl von Produkten, Anträgen, Beratungen, oder Zeiten je	<ul style="list-style-type: none">• Senkung / Halten von Ausgaben (Material-, Energie, Eigenleistung)• Steigerung / Halten v. Einnahmen (höhere Nutzung, zusätzliche Angebote)

Dr. Karin Tondorf



„Halten von Zielen“ als Vereinbarung

„Das Halten einer Verbesserung von Ergebniswerten kann ausnahmsweise als besondere Leistung vereinbart werden.“

Quelle: § 2 Dienstvereinbarung - Stadt Gütersloh v. 19.6.2000

Dr. Karin Tondorf



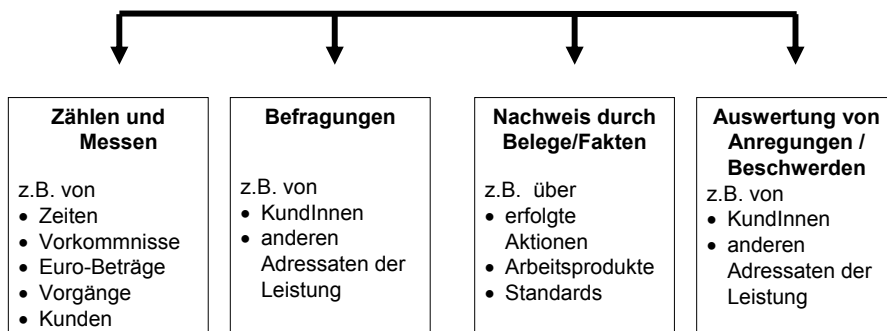
Zielvereinbarungen - Grundsätze

- freiwilliger Abschluss
- Ziele müssen beeinflussbar und erreichbar,
- messbar, zählbar oder anderweitig objektiv nachweisbar,
- von der Anzahl her überschaubar,
- bei gravierenden Veränderungen der Voraussetzungen korrigierbar sein,
- schriftlich vereinbart werden

Dr. Karin Tondorf



Feststellung der Zielerreichung



Dr. Karin Tondorf



Risiken und Chancen von Zielvereinbarungen

Risiken

- Leistungsdictate
- Leistungsintensivierung
- Leistungskontrolle
- Disziplinierung
- Instrument zum Personalabbau

Chancen

- Klärungen von Aufgaben/
Prioritäten
- Beteiligung an leistungspol.
Fragen
- Definition der Arbeits-
bedingungen
- Anerkennung von Leistung
- Motivation durch Feedback
- Förderung der
Kommunikation