



Erfolgreiche Zielvereinbarungsgespräche in 10 Schritten



Warum Zielvereinbarungsgespräche auch 2021 noch „in“ sind

In regelmäßigen Abständen werden die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit von Zielvereinbarungsgesprächen infrage gestellt. Doch in der Praxis halten viele Unternehmen daran fest.

Das sind die 3 wichtigsten „guten Gründe“, warum Zielvereinbarungsgespräche für Sie als Führungskraft auch in Zeiten von Digitalisierung und Generation Y nicht zum alten Eisen gehören:

- Sie entwickeln die Ziele des Mitarbeiters im Dialog mit ihm und schaffen so eine starke Identifikation mit den vereinbarten Zielen.
- Durch die gemeinsam beschlossenen Ziele fördern Sie die Eigenverantwortung und Motivation des Mitarbeiters.
- Zielvorgaben, deren Erreichung mit Boni verbunden ist, erhöhen die Leistungsorientierung Ihrer Mitarbeiter.

6 Regeln für erfolgreiche Gespräche

Zielvereinbarungen entstehen auf der Basis eines Kommunikationsprozesses, in dem Sie, gemeinsam mit dem jeweiligen Mitarbeiter, die Ziele erarbeiten, die dieser bis zu einem bestimmten Stichtag erreichen soll. Deshalb ist es wichtig, dass Sie in Ihren Gesprächen die folgenden 6 Regeln beachten.

Die Ziele des Mitarbeiters ...

1. müssen zu den übergeordneten Zielen des Teams hinführen,

2. sollen ein weiterer logischer Schritt in der beruflichen Weiterentwicklung des Mitarbeiters sein,
3. sollen zur jeweiligen Mitarbeiterpersönlichkeit passen,
4. dürfen den Mitarbeiter weder unter- noch überfordern,
5. sollen den Mitarbeiter motivieren,
6. müssen klar formuliert sein.

Führen Sie vorab Mitarbeiterbeurteilungsgespräche

Arbeitet Ihr Mitarbeiter schon länger bei Ihnen im Team, kann er bereits auf eine oder mehrere Zielvereinbarungsperioden zurückblicken. Bevor Sie neue Ziele mit dem Mitarbeiter vereinbaren, steht deshalb nach jeder Zielvereinbarungsperiode ein Beurteilungsgespräch des Mitarbeiters an,

in dem Sie gemeinsam u. a. folgende 7 Fragen beantworten:

- Hat der Mitarbeiter die in der Vorperiode vereinbarten Ziele erreicht?
- Hat er sie nicht erreicht oder im Gegenteil sogar übererreicht und warum?
- War er über- oder unterfordert?

- » Konnte der Mitarbeiter sich mit seinen Zielen identifizieren?
- » Sind im Beurteilungszeitraum Probleme aufgetaucht und, wenn ja, welche?
- » Was kann der Mitarbeiter aus dem Beurteilungszeitraum lernen?
- » Was muss sich für die kommende Zielvereinbarung ändern?

Die Ergebnisse der Beurteilungsgespräche sind wichtige Grundlagen für die Vereinbarung der neuen Ziele.

Fazit für Sie

Lassen Sie einige Zeit (ein bis 3 Wochen) zwischen Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräch verstreichen.

Falls der Mitarbeiter Kritik von Ihnen einstecken musste, hat er erst einmal Zeit, diese zu verarbeiten und sich in Ruhe Gedanken zu machen, was er im neuen Jahr besser machen möchte.

Individuelle Vorbereitung: Mit Struktur zum Gesprächserfolg

Nehmen Sie sich die Zeit, sich individuell zu jedem Mitarbeiter Gedanken über den Gesprächsverlauf und die Inhalte zu machen. Gehen Sie in 2 Schritten vor:

Schritt 1: Leitfragen erarbeiten

Überlegen Sie sich Leitfragen, mit denen Sie das Gespräch auf die Punkte lenken können, die aus Ihrer Sicht wesentlich sind.

BEISPIELE



„Wo sehen Sie Potenziale für die zukünftige Entwicklung?“, „Welche Stärken könnten Sie ausbauen?“, „Was nehmen Sie sich für die Zukunft vor?“.

Der Vorteil: Mit solchen Leitfragen schaffen Sie Struktur – und geraten nicht in Gefahr, das Wesentliche zu vergessen.

Achtung: Gesprächsleitfaden nicht sklavisch einhalten

Verlassen Sie sich nie allein auf vorhandene Checklisten oder Fragebögen, die in vielen

Unternehmen an die Führungskräfte ausgegeben werden. Solche vorgefertigten Muster sind zwar durchaus hilfreich bei der Vorbereitung. Sie sind aber zwangsläufig recht allgemein gehalten.

Ohne spezifische, auf den jeweiligen Mitarbeiter bezogene Vorbereitung laufen Sie Gefahr, dass das Gespräch für beide Seiten nicht zufriedenstellend verläuft.

Schritt 2: Mögliche Ziele überlegen

Machen Sie sich Gedanken darüber, was Sie von Ihrem Mitarbeiter erwarten. Dabei geht es nicht nur um Arbeitsleistung. Sondern beispielsweise auch um Kompetenzen und Verantwortung.

Bei einem Zielvereinbarungsgespräch mit einem Trainee kann das etwa die Aneignung noch nicht vorhandener Kompetenzen in einem ganz bestimmten Bereich sein, bei einem Personalentwicklungsgespräch mit einem Mitarbeiter die Übernahme eines neuen Verantwortungsbereichs.

10 Fragen zur Vorbereitung für Ihre Mitarbeiter

Teilen Sie jedem Mitarbeiter den Termin für sein Zielvereinbarungsgespräch mit, und geben Sie ihm am besten ein Fragengerüst an die Hand, anhand dessen er sich vorbereiten kann.

Der folgende Leitfaden unterstützt Ihren Mitarbeiter dabei, seine Vorstellungen für das Zielvereinbarungsgespräch zu strukturieren:

Maßnahmen- und Fragenkatalog zur Vorbereitung für den Mitarbeiter

1. Analysieren Sie kritisch die vergangene Leistungsperiode unter Einbeziehung der Ergebnisse des Beurteilungsgesprächs vom ...
2. Welche Konsequenzen ergeben sich aus den Ergebnissen der vergangenen Beurteilungsperiode für Ihre neuen Ziele?

3. Welche konkreten Ziele nehmen Sie sich für die kommende Leistungsperiode vor?
4. Was muss sich im Vergleich zur vergangenen Leistungsperiode ändern?
5. Wie können Ihre neuen Ziele messbar gemacht werden?
6. Mit welchen konkreten Maßnahmen in der Praxis wollen Sie Ihre Ziele erreichen?
7. Bis zu welchem Termin wollen Sie Ihre Ziele erreichen?
8. Welche Zwischenziele setzen Sie sich, zu welchen Terminen?
9. Welche Ressourcen (Kollegen, Mitarbeiter, Material) benötigen Sie, um Ihre Ziele zu erreichen?
10. Ist eine Fort- oder Weiterbildung nötig, um Ihre Ziele zu erreichen?

Muster-Einladung zum Zielvereinbarungsgespräch

Führen Sie Zielvereinbarungsgespräche nicht spontan, sondern verleihen sie ihnen entsprechendes Gewicht, indem Sie sie rechtzeitig ankündigen, am besten mit einer schriftlichen Einladung.

Denn: Ein Zielvereinbarungsgespräch ist ein wichtiges Treffen und beeinflusst die Zusammenarbeit während eines gesamten Jahres.

Schreiben Sie eine freundliche Einladung, die Sie Ihrem Mitarbeiter in den Postkorb legen oder per E-Mail schicken.

Ihre Einladung könnte wie folgt aussehen:

Sehr geehrter Herr Bausnitz,
zu unserem jährlichen Zielvereinbarungsgespräch am ... um 14 Uhr lade ich Sie recht herzlich in mein Büro ein! Bitte bereiten Sie sich anhand der Leitfragen (siehe Anlage) darauf vor. Nehmen Sie sich für das Gespräch bitte etwa 2 Stunden Zeit.

Ich freue mich auf einen angeregten Austausch mit Blick auf das neue Jahr!

Herzliche Grüße

Ernst Reutter

Erfolgreiche Zielvereinbarungsgespräche in 10 Schritten

Führen Sie Ihre Zielvereinbarungsgespräche strukturiert, und behalten Sie die Gesprächsführung immer in der Hand. Lassen Sie dem Mitarbeiter aber genügend Raum, um seine eigenen Zielvorstellungen einzubringen. Wichtig: Schaffen Sie eine ungestörte Gesprächsatmosphäre, und bauen Sie keinen Zeitdruck auf. An den folgenden Gesprächsschritten können Sie sich orientieren:

Schritt 1: Eröffnen Sie das Gespräch mit einem auflockernden Small Talk.

Fragen Sie u. a. z. B., ob es etwas Aktuelles gibt, das dem Mitarbeiter auf dem Herzen liegt. Kommen Sie dann zur Sache.

Schritt 2: Nehmen Sie kurz Bezug auf die Ergebnisse des vorangegangenen gemeinsamen Beurteilungsgesprächs.

Eventuell sind hier einige Erkenntnisse Ausgangspunkt für Ihre künftigen Zielvereinbarungen.

Schritt 3: Bitten Sie Ihren Mitarbeiter, Ihnen seine Überlegungen zu seinen Zielen für die kommende Leistungsperiode mitzuteilen.

Machen Sie sich stichpunktartige Notizen dazu, und gleichen Sie die Vorschläge nebenbei mit Ihren eigenen Vorstellungen ab. Lassen Sie den Mitarbeiter seine Vorschläge in Ruhe zu Ende bringen, möglichst ohne ihn zu unterbrechen.

Ausnahme: Es gibt Unklarheiten.

Schritt 4: Fassen Sie die Ergebnisse des Mitarbeiters kurz in eigenen Worten zusammen.

So gehen Sie sicher, dass Sie alles richtig verstanden haben und vermeiden Missverständnisse.

Schritt 5: Nennen Sie die Ziele, bei denen Konsens herrscht.

Das heißt: Fassen Sie die Ziele und damit verbundenen Maßnahmen zusammen, in denen sich Ihre Vorstellungen mit denen des Mitarbeiters decken.

Schritt 6: Haken Sie dort nach, wo Sie mit der vorgeschlagenen Vorgehensweise des Mitarbeiters nicht übereinstimmen.

Lassen Sie den Mitarbeiter begründen, warum er sich die Umsetzung in der Praxis genau so und nicht anders vorstellt. Vielleicht gibt es praktische Gesichtspunkte, die Ihnen so noch nicht bekannt waren. Machen Sie konkrete Alternativvorschläge, wie das To-do in der Praxis Ihrer Ansicht nach aussehen könnte, wenn die Argumente des Mitarbeiters Sie nicht überzeugen. Suchen Sie einen für beide Seiten tragbaren Kompromiss.

Schritt 7: Machen Sie jetzt die Ziele zum Thema, in denen Sie sich uneinig sind, die Sie ergänzen oder streichen wollen.

Begründen Sie Ihre Sichtweise nachvollziehbar für den Mitarbeiter. Versuchen Sie auch hier, möglichst eine für beide Seiten akzeptable Lösung zu finden, ohne dem Mitarbeiter Ihre Zielvorstellungen „überzustülpen“.

Schritt 8: Formulieren Sie Ziele für Ihre Mitarbeiter stets konkret.

Die folgenden 5 SMART-Kriterien helfen Ihnen, die Ziele für Ihre Mitarbeiter ganz genau zu fassen:

Smarte Zielformulierung

S wie spezifisch: Ziele sollten nicht schwammig sein, sondern konkret. Die Aneignung von Buchhaltungskenntnissen ist wenig spezifisch. Der Abschluss des IHK-Seminars „Buchhaltung I“ ist dagegen spezifisch.

M wie messbar: „Mehr Gewinn“ ist nicht messbar. Wohl aber „eine Umsatzsteigerung von 5 %“ oder die „Senkung der Fahrtkosten um 20 %“.

A wie attraktiv: Ein Mitarbeiter sollte mit dem genannten Ziel nicht über- oder unterfordert sein. Er muss selbst ein Interesse daran haben, es zu verfolgen. Vertriebsziele werden beispielsweise durch Provisionen attraktiv. Aber auch eine Beförderung wirkt als Motivator. Besonders motivierend ist die Aussicht, im Bereich der eigenen Kernkompe-

tenzen arbeiten zu dürfen und dafür hohe Wertschätzung zu erhalten.

R wie realistisch: Stecken Sie Ziele nie zu hoch. Wer keine Chance hat, ein Ziel jemals zu erreichen, verliert seine Motivation.

T wie terminiert: Bis wann soll der Mitarbeiter das gesteckte Ziel erreichen? Nennen Sie einen konkreten Zeitpunkt mit Datum.

Schritt 9: Beenden Sie das Gespräch positiv. Vermitteln Sie dem Mitarbeiter das Gefühl, dass Sie volles Vertrauen in ihn haben und davon überzeugt sind, dass er die gesetzten Ziele erreichen wird.

Schritt 10: Halten Sie die vereinbarten Ziele schriftlich fest, und überlassen Sie dem Mitarbeiter eine Kopie der Vereinbarung.

Zielvereinbarung

Mitarbeiter	Claudia Beck (im Folgenden „Mitarbeiter/-in“ genannt)
Abteilung/Funktion	Assistenz Geschäftsführung
Zielvereinbarungsgespräch vom	06.11.2023
Hintergrund (Teamziele/Unternehmensziele/-strategien)	<ul style="list-style-type: none">• Aufbau Unternehmensfiliale London/Support Geschäftsleitung• 25-jähriges Betriebsjubiläum

Zielvereinbarung für die Leistungsperiode vom 01.12.2023 bis 30.11.2024

Ziel 1

Definition des Ziels	effiziente (unter Kostengesichtspunkten) und reibungslose (unter Organisationsgesichtspunkten) Geschäftsreisekoordination der beiden Geschäftsführer
Kriterien zur Überprüfung des Ziels	<ul style="list-style-type: none">• reibungslose Terminkoordination• Kostenbewusstsein bei Buchungen (Kostenvergleiche)• Auswahl geeigneter und zuverlässiger Geschäftsreise-Servicepartner• Einhaltung von Geschäftsreisebudgets

Kriterien der Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> Zufriedenheit der Geschäftsleitung mit der Reiseorganisation durchschnittliche Reisekosten in der Leistungsperiode im Vergleich zur vergangenen Geschäftsreiseperiode unter Berücksichtigung der Reisefrequenz und der marktüblichen Preissteigerungen; Kostenanstieg gegenüber der Vorperiode nicht mehr als 10 %
Datum der Zielerreichung	Ende Leistungsperiode: 30.11.24
Unterstützende Maßnahmen	keine
Prüforgan(e)	Geschäftsleitung, Buchhaltung
Prämie bei 100%iger Zielerreichung	2.000 € brutto

Ziel 2

Definition des Ziels	pannenfreie und kostenbewusste Organisation des 25-jährigen Betriebsjubiläums am ...
Kriterien zur Überprüfung des Ziels	<ul style="list-style-type: none"> störungsfreier Ablauf Kostenbewusstsein Einhaltung der Budgetvorgabe erfolgreiche Teamleitung/-koordination
Kriterien der Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der positiven Gäste-Feedbacks minimale oder keine Beschwerden und Kritik Anzahl der Presseveröffentlichungen
Unterstützende Maßnahmen	3 Mitarbeiter für das Organisationsteam
Zwischenziel 1: am ...	abgeschlossener Organisationplan; Verabschiedung des Budgets
Zwischenziel 2: am ...	Vorabzusagen von Gästen erhalten; Location, Catering, Redner, Shuttle-Services, Rahmenprogramm gebucht
Zwischenziel 3: am ...	offizielle Einladungen verschickt; erste Runde Pressemitteilungen versendet; Festprogramm gedruckt
Datum der Zielerreichung	Tag des Jubiläums
Prüforgan(e)	Geschäftsleitung, Controlling
Prämie bei 100%iger Zielerreichung	3.500 € brutto

Ziel 3

Definition des Ziels	zielgruppenspezifische Aufbereitung von Statistiken
----------------------	---

Kriterien zur Überprüfung des Ziels	<ul style="list-style-type: none"> • optische Präsentation • logische Darstellung
Kriterien der Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> • korrekte Zahlen (Fehlerquote kleiner als 5 %) • minimale oder keine Kritik der Zielgruppe (Leitung Controlling, • Leitung Vertrieb, Geschäftsleitung)
Unterstützende Maßnahmen	keine
Datum der Zielerreichung	Ende Leistungsperiode: 30.11.2024
Prüforgan(e)	Geschäftsleitung, Leitung Kundenmanagement
Prämie bei 100%iger Zielerreichung	1.000 € brutto
Ort, Datum:	
Unterschrift Mitarbeiter/-in:	
Unterschrift Vorgesetzter:	

Fazit für Sie

Die übersichtliche und schriftliche Darstellung der Ziele in einem Zielvereinbarungsdokument mit Unterschrift unterstreicht den offiziellen Charakter der Zielvereinbarung und schafft Verbindlichkeit.

Wenn Sie Ziele mit Ihren Mitarbeitern zusätzlich so vereinbaren, dass sie messbar sind, vermeiden Sie spätere Diskussionen, ob die Ziele tatsächlich erreicht worden sind oder nicht. Das ist insbesondere dann wich-

tig, wenn Sie die Zielvereinbarungen an Boni knüpfen.

Checkliste: Ablauf Zielvereinbarungsgespräch

Die Verantwortung für eine angemessene Ablaufplanung des Zielvereinbarungsgesprächs liegt bei Ihnen als Führungskraft. Sie ergreifen auch die Initiative und beraumen die Zielvereinbarungsgespräche an. Gehen Sie im Vorfeld noch einmal folgende Checkliste durch:

Checkliste

Ablaufplanung \5/	<input checked="" type="checkbox"/>
Vereinbaren Sie mit Ihrem Mitarbeiter rechtzeitig – d. h. mindestens 2 Wochen vorher – den geplanten Gesprächstermin.	<input checked="" type="checkbox"/>
Terminieren Sie alle Mitarbeitergespräche, die Sie in Ihrem Bereich zu führen haben, innerhalb eines über schaubaren Zeitraums.	<input checked="" type="checkbox"/>
Sehen Sie für das Gespräch ausreichend Zeit vor (ca. 1,5 bis 2 Stunden).	<input type="checkbox"/>
Sorgen Sie dafür, dass Sie das Gespräch an einem Ort führen können, an dem Sie von Dritten nicht gestört werden.	<input checked="" type="checkbox"/>
Führen Sie das Gespräch nicht unter Zeitdruck. Setzen Sie aber auch eine klare Zeitgrenze, die Sie dann einhalten.	<input checked="" type="checkbox"/>
Wenn Sie Themen, die Ihnen wichtig sind, nicht mehr ansprechen können, vereinbaren Sie eine Fortsetzung des Gesprächs möglichst innerhalb der nächsten 2 Wochen.	<input type="checkbox"/>

Zielvereinbarungsgespräche: Vermeiden Sie diese 7 Fehler

Befragungen haben ergeben, dass viele Mitarbeiter mit ihren Zielvereinbarungen nicht zufrieden sind. Warum? Das Instrument Zielvereinbarung wird von Führungskräften häufig falsch angewendet und verfehlt damit seine ursprünglich beabsichtigte Wirkung. Vermeiden Sie deshalb die folgenden Fehler, wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern Zielvereinbarungsgespräche führen:

Fehler Nr. 1: Bringen wir es schnell hinter uns

Führen Sie Zielvereinbarungsgespräche nie auf die Schnelle, weil sie Ihnen vielleicht im Grunde genommen lästig sind und Sie damit keine Zeit vergeuden wollen. Das ist die falsche Einstellung.

Am besten ist es, wenn Sie und Ihr Mitarbeiter sich bereits vor dem Gespräch Gedanken machen und die jeweiligen Zielvorstellungen vorab skizzieren. In einem ausführlichen Gespräch, das 1,5 bis 2 Stunden dauert, handeln Sie dann gemeinsam die Vorgaben für das nächste Jahr aus.

Fehler Nr. 2: Zielvereinbarungen zwischen Tür und Angel

Viele Führungskräfte legen dieses wichtige Gespräch in die Abendstunden nach einem langen Arbeitstag. Dann hat meist jeder nur im Sinn, das Büro so schnell wie möglich zu verlassen. Andere Chefs halten es nicht für nötig, Unterbrechungen durch Sekretärin, Telefon oder Besucher von vornherein auszuschalten. Insgesamt fühlt der Mitarbeiter sich in einer solchen Gesprächsatmosphäre nicht besonders wertgeschätzt.

Das Zielvereinbarungsgespräch verliert an Gewicht, weil Mitarbeiter den Eindruck gewinnen, Ihr Vorgesetzter nähme die Angelegenheit selbst nicht besonders ernst.

Fehler Nr. 3: Vorgaben „aufs Auge drücken“

Missverstehen Sie Zielvereinbarungsgespräche nicht als Zielvorgabengespräche, in denen Sie Ihren Mitarbeitern monologartig mitteilen, was Sie im nächsten Jahr von ihnen erwarten. Zielvereinbarungen sollten auf einem Verhandlungsprozess zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter beruhen, der zu einem Ergebnis führt, mit dem beide gut leben können.

Fehler Nr. 4: Zielvorgaben „Pi mal Daumen“

Es gibt Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter aus dem Bauch heraus beurteilen und sie aufgrund dessen über- oder unterschätzen. Da wird der Leistungsträger des Teams mit einer Zielvorgabe konfrontiert, die völlig überzogen ist, und das schwächste Glied der Kette geht mit einer Vereinbarung aus dem Gespräch, die ein weiteres „gemütliches Jahr“ verspricht. Zum Ende des Jahres erhält der Leistungsträger dann keinen Bonus, weil das Ziel zu hoch angesetzt war, während der Schwache freudig seine Prämie einstreicht.

Das darf auf keinen Fall passieren. Ausgangsbasis für jede Zielvereinbarung muss Ihre fundierte, schriftliche Mitarbeiterbeurteilung des vergangenen Jahres sein. Jeder Mitarbeiter sollte – entsprechend seiner bisher gezeigten Leistungsfähigkeit – durch seine Zielvereinbarung gefordert werden.

Fehler Nr. 5: Friede, Freude, Eierkuchen

Konfliktscheue Führungskräfte machen es sich gern einfach und formulieren allgemeine nette Ziele, die für alle gleich sind und die jeder leicht erreichen kann. So beugen sie eventuellen Diskussionen mit ihren Mitarbeitern vor. Klar, dass vor allem leistungsstarke Mitarbeiter eine solche Art der Zielvereinbarung lächerlich finden und damit eher frustriert als motiviert werden.

Deshalb: Zielvereinbarungen müssen individuell auf die Fähigkeiten und die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters abgestimmt werden, damit sie ihren Zweck erfüllen: den Mitarbeiter angemessen fordern und nicht über-, aber auch nicht unterfordern. Nur so kann bei den Mitarbeitern eine dauerhafte Motivation aufrechterhalten bleiben.

Fehler Nr. 6: Unsaubere Formulierungen

Wenn Zielvereinbarungen schwammig formuliert wurden, rächt sich das spätestens im Zielvereinigungsgespräch ein Jahr später. Denn die neue Vereinbarung baut darauf auf, inwieweit die Ziele des vergangenen

Jahres erreicht worden sind. Wenn hier keine objektiven Daten und Fakten zugrunde liegen, sondern subjektiv interpretierbare Vorgaben, sind Konflikte vorprogrammiert. Die Vorgabe „Das Software-Programm muss bis zum ... entwickelt und installiert sein“ kann bereits zu Diskussionen führen.

Besser: „Das Software-Programm muss bis zum ... entwickelt und installiert sein und fehlerfrei laufen.“

Fehler Nr. 7: Zielvereinbarungsgespräch als Ersatz für Führung

Ein ausführliches Gespräch pro Mitarbeiter im Jahr genügt. Es gibt nicht wenige Führungskräfte mit dieser Einstellung. Aber – auch wenn es die Zeit scheinbar nicht erlaubt: Führungskräfte sollten ihre hauptsächliche Energie für die Führungsaufgabe mit den Mitarbeitern verwenden.

Deshalb: Zielvereinigungsgespräche können Sie zwar bei Ihrer Führungsaufgabe maßgeblich unterstützen. Sie ersetzen jedoch nicht regelmäßige Feedbackgespräche während des Jahres und viele andere Führungmaßnahmen, die für ein leistungsfähiges Team und ein gutes Teamklima entscheidend sind.

Wenn es Streit um die Zielerreichung gibt

Das kann vorkommen: Sie stellen am Ende der Leistungsperiode fest, dass Ihr Mitarbeiter die vereinbarten Ziele nicht oder nicht in vollem Umfang erreicht hat. Der Mitarbeiter ist aber ganz anderer Meinung. Er glaubt, die Ziele zu 100 % erfüllt zu haben und fordert den Bonus für die 100%ige Erfüllung der Zielvereinbarung. Was tun?

In diesem Fall liegt die Beweislast grundsätzlich beim Mitarbeiter: Er muss sämtliche Umstände darlegen, die für die Zielerreichung maßgeblich sind, und beweisen, dass er den von ihm behaupteten Grad der Zielerreichung erfüllt hat (Landesarbeitsgericht Hamm, 30.08.11, 9 Sa 259/11).

Allerdings: Daten und Fakten müssen Sie liefern

Wenn die Zielerreichung bei quantitativen Zielen umstritten ist, sind Sie auf Arbeitgeberseite erst einmal verpflichtet, das zugrun-

de liegende Zahlenmaterial, über das in der Regel nur Sie verfügen, auf den Tisch zu legen.

Weigern Sie sich, kann der Mitarbeiter eine Auskunftsklage anstrengen.

Warum bei Bonuszahlungen die Formulierung wichtig ist

Wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern Bonuszahlungen vereinbaren, kommt es auf die vertragliche Formulierung an. Wenn Sie die Bedingungen für die Bonuszahlungen nicht genau definieren und formulieren, haben Sie sonst das Nachsehen und müssen Boni womöglich auch dann zahlen, wenn Sie mit dem Mitarbeiter gar keine Ziele vereinbart haben. Das zeigt der folgende Präzedenzfall des Landesarbeitsgerichts (LAG) Köln:

Bonus nicht erhalten: Mitarbeiter klagt

Im Arbeitsvertrag eines Vertriebsmitarbeiters war ein betriebliches Bonusprogramm vereinbart, das die Bonuszahlung zu gleichen Teilen vom Auftragseingang und der Gewinnmarge abhängig machte.

6 Jahre lang erhielt ein Mitarbeiter pro Jahr einen Bonus, ab dem 7. Jahr nicht mehr. Im Laufe der Jahre war das Arbeitsverhältnis durch Betriebsübergänge auf mehrere neue Arbeitgeber übertragen worden.

Fehlende Zielvorgabe: Arbeitgeber verweigert Bonuszahlung

Erst 5 Jahre nachdem er keinen Bonus mehr erhalten hatte, reichte der Mitarbeiter Klage ein, um seine Bonuszahlung für das Vorjahr

nachzu fordern. Der derzeitige Arbeitgeber aber weigerte sich, einen Bonus zu zahlen. Er begründete dies damit, dass dem Mitarbeiter zum einem für das Vorjahr keine Zielvorgabe gemacht worden war. Außerdem sei der Anspruch verwirkt, weil er in den Jahren vorher auch keine Boni gefordert hatte.

Die Richter des LAG Köln sahen den Anspruch des Mitarbeiters als nicht verwirkt an. Dass der Mitarbeiter für die vergangenen Jahre keinen Bonus beansprucht hatte, bedeutet nicht, dass der Arbeitgeber davon ausgehen konnte, der Mitarbeiter sei generell mit der Aufhebung der Bonusvereinbarung einverstanden.

Mitarbeiter hat dennoch Anspruch auf Bonuszahlung

Die Richter sprachen dem Mitarbeiter deshalb einen Bonus von 4.313,16 € brutto zu. Die Höhe des Bonus ermittelten sie in Anlehnung an die jüngste Zielvorgabe und die letzte erhaltene Bonuszahlung nach billigem Ermessen, weil der Arbeitgeber für das infrage kommende Jahr keine Zielvorgabe gemacht hatte.

WICHTIG

Nach Ansicht der Richter kann sich der Arbeitgeber nicht darauf berufen, dass er



keine Zielvorgabe gemacht habe. Wenn – wie in diesem Fall – eine individualvertragliche Bonuszahlung vereinbart worden ist, die an das Erreichen eines Umsatzzieles geknüpft ist, muss der Arbeitgeber dem Mitarbeiter jährlich ein Umsatzziel vorgeben, an dem der Mitarbeiter sich orientieren kann. Tut er dies nicht, kann der Mitarbeiter trotzdem seinen Bonus – gemessen an den vergangenen Jahren – verlangen. Er ist nicht dazu verpflichtet, den Arbeitgeber anzumahnen, ihm Ziele vorzugeben. Das muss der Arbeitgeber schon in Eigeninitiative tun (LAG Köln, 15.12.14, 5 Sa 580/14). Deshalb:

Unterscheiden Sie zwischen Zielvereinbarung und Zielvorgabe

Diese Unterscheidung ist deshalb wichtig, um feststellen zu können, wer die Initiative zum Festlegen von Zielen ergreifen muss (Bundesarbeitsgericht (BAG), 12.12.07, 10 AZR 97/07).

Nach der Rechtsprechung des BAG gilt:

» Zielvereinbarungen sind Bonusregelungen, die Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer betreffen. Bei

Zielvereinbarungen muss der Mitarbeiter beim Aufstellen der Ziele mitwirken.

» Zielvorgaben sind Rahmenvereinbarungen über einseitige Zielvorgaben seitens des Arbeitgebers. Handelt es sich um eine reine Zielvorgabe des Arbeitgebers – wie in diesem Fall –, ist der Mitarbeiter außen vor. Er muss in Sachen Ziele nicht initiativ werden und kann seinen Bonus auch verlangen, wenn der Arbeitgeber z. B. vergisst, ihm eine Zielvorgabe zu machen.

Lassen Sie das Thema Zielvereinbarungen auf keinen Fall schleifen. Denn erfolgt eine Zielvorgabe entgegen der arbeitsvertraglichen Vereinbarung nicht oder zu einem so späten Zeitpunkt, dass ihr keinerlei sinnvolle Anreizfunktion mehr zukommen kann, können Sie sich schadensersatzpflichtig machen. Der Schadensersatz kann empfindlich hoch ausfallen. Denn bei der Schadensberechnung wegen einer verspäteten Zielvorgabe wird unterstellt, dass ein Arbeitnehmer vereinbarte Ziele voll erreicht hätte. Sie müsste dann besondere Umstände dafür darlegen, dass doch keine Zielerreichung stattgefunden hätte (LAG Nürnberg, 26.4.2024, 8 Sa 292/23).

Muster: Zielvereinbarung und -vorgabe

Zielvereinbarungen und Zielvorgaben unterscheiden sich darin, wer die Ziele aufstellt. Differenzieren Sie deshalb in Arbeitsverträgen strikt zwischen diesen beiden Begriffen.

Muster 1: Zielvereinbarung

§ 2 Zielvereinbarung: Vorgehensweise

(3) Direkter Vorgesetzter und Mitarbeiter beschließen die Jahresziele und ihre Ge-

wichtung in einem Zielvereinbarungsgespräch. Die Zielvereinbarung kann sowohl quantitative als auch qualitative Ziele enthalten. Der Mitarbeiter bringt Vorschläge seiner persönlichen Zielvorstellungen in das Vereinbarungsgespräch ein.

Hier muss der Mitarbeiter bei der Erarbeitung der Ziele mitwirken. Der Arbeitgeber gibt die Ziele nicht einseitig vor. Der Mitar-

beiter hat keinen Anspruch auf einen Bonus, wenn keine gemeinsame Zielvereinbarung zustande gekommen ist.

wohl die wirtschaftlichen Interessen des Mitarbeiters als auch die des Unternehmens.

Muster 2: Zielvorgabe

§ 2 Zielvorgabe: Vorgehensweise

Die Unternehmensleitung legt die Jahresziele für den Mitarbeiter nach billigem Ermessen fest. Sie berücksichtigt dabei so-

In diesem Fall gibt der Arbeitgeber die Ziele einseitig ohne Zutun des Mitarbeiters vor. Auch in Jahren, in denen er keine Zielvorgabe macht, hat der Mitarbeiter deshalb Anspruch auf einen Bonus.

IMPRESSUM

Verleger: Personalwissen, ein Unternehmensbereich der VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG

Sitz: Bonn, AG Bonn, HRB 8165

Vorstand: Richard Rentsch

Redaktionell Verantwortlicher: Dilan Wartenberg, Theodor-Heuss-Str. 2-4, D-53177 Bonn

Satz: Hold. Verlags- & Werbeservice, Weilerswist

Postanschrift: Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53177 Bonn; Internet: www.vnr.de; Kundendienst: Telefon: 02 28 / 95 50 150; Telefax: 02 28 / 36 96 480; E-Mail: Kundendienst@vnr.de

© Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau

Alle Informationen wurden mit Sorgfalt ermittelt und geprüft. Es kann jedoch keine Gewähr übernommen werden, eine Haftung ist ausgeschlossen. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und Vervielfältigungen, auch auszugsweise, nicht gestattet. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Gewähr übernommen.