



Heiko Klages, Maria Markatou, Michael Sobik

Warum Zielvereinbarungsgespräche immer noch „in“ sind

Liebe Leserin, lieber Leser,

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 Geschäftsführer 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.

Mit besten Grüßen

Ihr Redaktionsteam

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 den Mitarbeiter motivieren,
4. sollen zur jeweiligen Mitarbeiterpersönlichkeit passen,
5. dürfen den Mitarbeiter weder unter- noch überfordern,
6. müssen klar formuliert sein.

Ein Beitrag von Guido Bonau

Führen Sie vorab Beurteilungsgespräche

Arbeitet Ihr Mitarbeiter schon länger bei Ihnen, 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.

Ein Beitrag von Guido Bonau

Individuelle Vorbereitung: Mit Struktur erzielen Sie einen 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 schon seit Jahren im Einsatz sind. 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 die 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 Arbeitsbereich sein. Bei einem Personalentwicklungsgespräch mit einem langjährigen Mitarbeiter die Übernahme eines neuen Verantwortungsbereichs.

Ein Beitrag von Guido Bonau

Geben Sie Ihren Mitarbeitern diese 10 Fragen für die eigene Vorbereitung an die Hand

Teilen Sie jedem Mitarbeiter den Termin für sein Zielvereinbarungsgespräch frühzeitig 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 Beurleistungsperiode 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?

Ein Beitrag von Guido Bonau

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 auflockern- den Small Talk. Fragen Sie z. B., ob es etwas Ak- tuelles 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 Beurteilungsge- sprächs. Eventuell sind hier einige Erkenntnisse Ausgangspunkt für Ihre künftigen Zielvereinba- rungen.

Schritt 3: Bitten Sie Ihren Mitarbeiter, Ihnen seine Über- legungen zu seinen Zielen für die kommende Leistungsperiode mitzuteilen. Machen Sie sich stichpunktartige Notizen dazu und gleichen Sie die Vorschläge nebenbei mit Ihren eigenen Vor- stellungen 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 si- cher, 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 da- mit verbundenen Maßnahmen zusammen, in de- nen sich Ihre Vorstellungen mit denen des Mit- arbeiters decken.

Schritt 6: Haken Sie dort nach, wo Sie mit der vorgeschla- genen Vorgehensweise des Mitarbeiters nicht übereinstimmen. Lassen Sie den Mitarbeiter be- gründen, warum er sich die Umsetzung in der Praxis genau so und nicht anders vorstellt. Viel- leicht gibt es praktische Gesichtspunkte, die Ih- nen so noch nicht bekannt waren. Machen Sie konkrete Alternativvorschläge, wie das To-do in der Praxis nach Ihrer Ansicht 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 strei- chen wollen. Begründen Sie Ihre Sichtweise nach- vollziehbar für den Mitarbeiter. Versuchen Sie auch hier, möglichst eine für beide Seiten ak- zeptable 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 Buchhaltungs- kenntnissen 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 überfordert/unterfordert sein. Er muss selbst ein Interesse daran haben, es zu verfol- gen. Vertriebsziele werden beispielsweise durch Provi- sionen attraktiv. Aber auch eine Beförderung wirkt als Motivator. Besonders motivierend ist die Aussicht, im Bereich der eigenen Kernkompetenzen 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.



Fortsetzung auf Seite 4 ▶

Muster: Zielvereinbarung

Mitarbeiter	Claudia Beck (im Folgenden „Mitarbeiterin genannt“)
Abteilung/Funktion	Assistenz der Geschäftsführung
Zielvereinbarungsgespräch vom	19.11.23
Hintergrund (Teamziele/Unternehmensziele/ -strategien)	• Aufbau Unternehmensfiliale London • Support Geschäftsleitung • 25-jähriges Betriebsjubiläum

Zielvereinbarung für die Leistungsperiode vom 01.12.23 bis 30.11.24

Ziel 1

Definition des Ziels	effiziente (unter Kostengesichtspunkten) und reibungslose (unter Organisationsgesichtspunkten) Koordination aller Geschäftsreisen der beiden Geschäftsführer
Kriterien zur Überprüfung des Ziels	• reibungslose Terminkoordination • Kostenbewusstsein bei Buchungen (Kostenvergleiche) • Auswahl geeigneter und zuverlässiger Geschäftsreise Servicepartner • Einhaltung von Geschäftsreisebudgets
Kriterien der Zielerreichung	• 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 Euro brutto

Ziel 2

Definition des Ziels	pannenfreie und kostenbewusste Organisation des 25-jährigen Betriebsjubiläums am 20.03.24
Kriterien zur Überprüfung des Ziels	• störungsfreier Ablauf • Kostenbewusstsein • Einhaltung der Budgetvorgabe • erfolgreiche Teamleitung/-koordination
Kriterien der Zielerreichung	• Anzahl der positiven Gäste-Feedbacks • minimale oder keine Beschwerden und Kritik • Anzahl der Presseveröffentlichungen
Unterstützende Maßnahmen	3 Mitarbeiter für das Organisationsteam
Zwischenziel 1: am 15.11.17	abgeschlossener Organisationsplan; Verabschiedung des Budgets
Zwischenziel 2: am 31.12.17	Vorabzusagen von Gästen erhalten; Location, Catering, Redner, Shuttle-Services, Rahmenprogramm gebucht
Zwischenziel 3: am 31.01.18	offizielle Einladungen verschickt; erste Runde Pressemitteilungen versendet; Festprogramm gedruckt
Datum der Zielerreichung	20.03.24
Prüforgan(e)	Geschäftsleitung, Controlling
Prämie bei 100%iger Zielerreichung	3.500 Euro brutto

Ziel 3

Definition des Ziels	zielgruppenspezifische Aufbereitung von Statistiken
Kriterien zur Überprüfung des Ziels	• optische Präsentation • logische Darstellung
Kriterien der Zielerreichung	• korrekte Zahlen (Fehlerquote kleiner als 5 %) • minimale oder keine Kritik der Zielgruppe (Leitung Controlling, Leitung Vertrieb, Geschäftsleitung)

Muster: Zielvereinbarung (Fortsetzung)

Datum der Zielerreichung	keine
Unterstützende Maßnahmen	Ende Leistungsperiode: 30.11.2024
Prüforgan(e)	Geschäftsleitung, Leitung Kundenmanagement
Prämie bei 100%iger Zielerreichung	1.000 Euro brutto

Ort, Datum:

Unterschrift Mitarbeiter/-in:

Unterschrift Vorgesetzter:

Fazit

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 wichtig, wenn Sie die Zielvereinbarungen an Boni knüpfen.

Ein Beitrag von Guido Bonau

So führen Sie den Ablauf eines Zielvereinbarungsgesprächs richtig durch

Die Verantwortung für eine angemessene Ablaufplanung des Zielvereinbarungsgesprächs liegt bei Ihnen als Geschäftsführer. Sie ergreifen auch die Initiative

und beraumen die Zielvereinbarungsgespräche an. Gehen Sie im Vorfeld noch einmal folgende Checkliste durch:

Checkliste: Zielvereinbarungsgepräch

Ablaufplanung	Erledigt
Vereinbaren Sie mit Ihrem Mitarbeiter rechtzeitig – d.h. mindestens 2 Wochen vorher – den geplanten Gesprächstermin für ein Zielvereinbarungsgespräch.	☐
Terminieren Sie alle Gespräche mit ihren Mitarbeitern, die Sie in Ihrem Bereich zu führen haben, innerhalb eines überschaubaren Zeitraums.	☐
Sehen Sie für das Gespräch ausreichend Zeit vor (ca. 1,5 bis 2 Stunden).	☐
Sorgen Sie dafür, dass Sie das Gespräch an einem Ort führen können, an dem Sie von Dritten nicht gestört werden.	☐
Führen Sie das Zielvereinbarungsgespräch mit ihren Mitarbeitern nicht unter Zeitdruck. Setzen Sie aber auch eine klare Zeitgrenze, die Sie dann einhalten.	☐
Wenn Sie Themen, die Ihnen wichtig sind, nicht mehr ansprechen können, vereinbaren Sie eine Fortsetzung des Gesprächs möglichst innerhalb der nächsten 2 Wochen.	☐

Ein Beitrag von Guido Bonau

Wann Sie rechtlich zu Zielvereinbarungen verpflichtet sind

Wenn im Arbeitsvertrag variable Gehaltsbestandteile festgelegt wurden, die von Zielvereinbarungen abhängig sind, hat der Mitarbeiter für jede Leistungsperiode Anspruch auf diese Zielvereinbarungen.

Kommt zu Beginn einer Leistungsperiode keine Zielvereinbarung zustande, sind Sie auf Arbeitgeberseite verpflichtet, dem Mitarbeiter für die entgangene Vergütung Schadensersatz zu leisten.

Voraussetzung: Sie bzw. der Arbeitgeber sind dafür verantwortlich, dass die Zielvereinbarung nicht zustande gekommen ist.

Wann Ihr Mitarbeiter Schadenersatz fordern kann

Ist im Arbeitsvertrag eine variable zielabhängige Vergütung vereinbart und versäumen Sie es, mit Ihrem Mitarbeiter ein Zielvereinbarungsgespräch zu führen, verletzen Sie Ihre Verhandlungspflicht. Dann sind Sie dem Mitarbeiter gegenüber zum Schadensersatz verpflichtet (Bundesarbeitsgericht, 12.05.10, 10 AZR 390/09). Können Sie jedoch nachweisen, dass Sie als Geschäftsführer Ihrer arbeitsvertraglichen Pflicht nachgekommen sind und mit dem Mitarbeiter Ziele für die infrage stehende Leistungsperiode vereinbart haben, kann Ihr Mitarbeiter keinerlei Schadensersatzansprüche geltend machen (Landesarbeitsgericht München, 30.06.11, 3 Sa 85/11).

Ein Beitrag von Guido Bonau

Was tun bei Krankheit oder Kündigung?

Es kann auch vorkommen, dass der Mitarbeiter während der Leistungsperiode längere Zeit krank ist oder ganz aus dem Arbeitsverhältnis ausscheidet. Was passiert dann mit der Leistungsprämie?

Zahlung im Krankheitsfall

In der Rechtsprechung ist dieser Fall so geregelt, dass der Mitarbeiter bei längerer Krankheit zeitanteilig Anspruch auf die Zielerreichungsprämie hat. Dieser Anspruch ist aber begrenzt auf die Zeit der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, also 6 Wochen. Dauert die Krankheit länger als 6 Wochen, hat der Mitarbeiter keinen Anspruch mehr auf eine anteilige Vergütung.

Zahlung bei Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis

Auch wenn der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, kann er die Prämie zeitanteilig beanspruchen. Die Prämie muss jedoch nicht sofort bei Ausscheiden des Mitarbeiters gezahlt werden, sondern – wie bei allen anderen Mitarbeitern auch – erst nach Abschluss der Leistungsperiode.

Achtung: Sie können im Arbeitsvertrag nicht vereinbaren, dass der Mitarbeiter im Falle seines Ausscheidens auf die Prämie verzichtet. Eine solche Klausel wäre unwirksam, weil sie eine unzumutbare Kündigungserschwernis darstellt (§ 612a Bürgerliches Gesetzbuch).

Ein Beitrag von Guido Bonau

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

Weigern Sie sich, kann der Mitarbeiter eine Auskunftsklage anstrengen.

Tipp: Denken Sie aber immer auch daran, dass Sie den Mitarbeiter mit Ihrer Weigerung, den Bonus zu zahlen, wahrscheinlich verärgern, wenn nicht sogar vergraulen. Wägen Sie also immer zunächst ab, es einen Streit wert ist. Vielleicht können Sie sich auf einen Kompromiss einigen?

Ein Beitrag von Guido Bonau

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 in Zielvereinbarungsgesprächen die folgenden Fehler:

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.

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 handeln Sie dann gemeinsam die Vorgaben für das nächste Jahr aus.

Fehler Nr. 2: Vereinbarungen 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 mitteilen, was Sie im nächsten Jahr erwarten. Zielvereinbarungen sollten auf einem Verhandlungsprozess zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter beruhen.

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 durch seine Zielvereinbarung entsprechend 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 Leistungsstärke des Mitarbeiters abgestimmt werden: 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 im Zielvereinbarungsgespräch ein Jahr später. Denn die neue Vereinbarung baut darauf auf, inwieweit die Ziele des vergangenen Jahres erreicht wurden. Wenn hier keine objektiven Daten und Fakten zugrunde liegen, sondern subjektiv interpretierbare Vorgaben, sind Konflikte vorprogrammiert. Die Vorgabe „Das Software-Programm muss bis zum 31.08.24 entwickelt und installiert sein“ kann zu Diskussionen führen.

Besser: „Das Software-Programm muss bis zum 31.08.24 entwickelt, installiert sein und fehlerfrei laufen.“

Fehler Nr. 7: Zielegespräch 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 Führungsarbeit verwenden.

Deshalb: Zielvereinbarungsgespräche können Sie zwar maßgeblich unterstützen. Sie ersetzen jedoch nicht regelmäßige Feedbackgespräche und viele andere Führungsmaßnahmen, die für ein leistungsfähiges Team und ein gutes Betriebsklima entscheidend sind.

Ein Beitrag von Guido Bonau

Impressum

ISSN: 2195-1969

Verleger: VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG

Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53177 Bonn
Telefon: (02 28) 95 50 120,
Fax: (02 28) 36 96 480
Vorstand: Richard Rentrop, Bonn

Herausgeber: Kirsten Becker, Bonn
Produktleitung:
Sebastian Riederauer, Bonn
Autor dieser Ausgabe:

Guido Bonau, Ulm
Satz: Deinzer Grafik, Gartow
Druck: logo Print GmbH, Metzingen

Alle Angaben in diesem Leitfaden wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Eine Gewähr kann jedoch nicht übernommen werden.

© VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Bukarest, Manchester, Warschau. Fotos: stock.adobe.com, Fotomek (Seite 2), Doc Rabe Media (Seite 3).

Warum bei Bonuszahlungen die Formulierung wichtig ist

Wenn Sie die Bedingungen für Bonuszahlungen an Mitarbeiter nicht genau definieren und formulieren, müssen Sie Boni womöglich auch dann zahlen, wenn Sie mit dem Mitarbeiter gar keine Ziele vereinbart haben, so der 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 nachzufordern. 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, bedeute 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 Euro 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 eine individualvertragliche Bonuszahlung vereinbart worden ist, die an das Erreichen eines Umsatzziels 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).

Zielvereinbarung oder 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.

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

Muster 1: Zielvereinbarung

§ 2 Zielvereinbarung: Vorgehensweise

(3) Direkter Vorgesetzter und Mitarbeiter beschließen die Jahresziele und ihre Gewichtung 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 mitwirken. Der Arbeitgeber gibt die Ziele nicht einseitig vor. Der Mitarbeiter hat keinen Anspruch auf einen Bonus, wenn keine gemeinsame Zielvereinbarung zustande gekommen ist.

Muster 2: Zielvorgabe

§ 2 Zielvorgabe: Vorgehensweise

Die Unternehmensleitung legt die Jahresziele nach billigem Ermessen fest. Sie berücksichtigt dabei sowohl die wirtschaftlichen Interessen des Mitarbeiters als auch die des Unternehmens.

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

Ein Beitrag von Guido Bonau