



Mitarbeitergespräche

Die Gestaltung von Betriebsvereinbarungen
am Beispiel von vier Betrieben





Die Abteilung Mitbestimmung und Technologieberatung der Arbeitnehmerkam-

mer unterstützt und begleitet betriebliche Interessenvertretungen im Land Bremen.

Wir unterstützen und beraten...

- ▶ persönlich (nach Termin)
- ▶ telefonisch
- ▶ bei der Erstellung von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen
- ▶ bei betrieblichen Veränderungsprozessen

Die Schwerpunkte sind...

- ▶ Arbeitsrecht und Mitbestimmung
- ▶ Arbeits- und Gesundheitsschutz
- ▶ Arbeitsgestaltung und -organisation
- ▶ Informations- und Kommunikationstechnologie
- ▶ Personalarbeit
- ▶ Wirtschaftliche Mitbestimmung
- ▶ Zusammenarbeit im Gremium
- ▶ *Mitbestimmung und Technologieberatung*
Tel. 0421·36301-962 oder -965
mitbestimmung@arbeitnehmerkammer.de

Verfasserinnen >

- ▶ **Michaela Gröne, Anke Kozlowski**
Referentinnen der Abteilung Mitbestimmung und Technologieberatung
Arbeitnehmerkammer Bremen

Gestaltung
Designbüro Möhlenkamp, Schuldt · Bremen

Illustration
©iStock

*Diese Broschüre ist auch als Download auf der Internetseite der Arbeitnehmerkammer Bremen verfügbar.
www.arbeitnehmerkammer.de/downloads
Stand Februar/2010*

Mitarbeitergespräche

Die Gestaltung von Betriebsvereinbarungen
am Beispiel von vier Betrieben



Vorwort

Die Arbeitnehmerkammer berät seit vielen Jahren Interessenvertretungen bei der Einführung von Mitarbeitergesprächen. Wir moderieren Verhandlungen über entsprechende Betriebs- und Dienstvereinbarungen oder stehen den Betriebs- und Personalräten oder Mitarbeitervertretungen zur Seite und begleiten den Prozess der Einführung der Gespräche. Daher verfügen wir über einen gut gefüllten Ordner mit Vereinbarungen, an deren Zustandekommen wir in der ein oder anderen Form beteiligt waren. Einige dieser Vereinbarungen sind in dieser Broschüre – natürlich in anonymisierter Form – veröffentlicht und werden von uns kommentiert.

Was wir in dieser Broschüre bieten:

Wir analysieren Betriebs- und Dienstvereinbarungen, bewerten deren Stärken und Schwächen.

Wir geben Interessenvertretungen, die sich mit dem Thema Mitarbeitergespräche befassen oder damit konfrontiert sind, die Möglichkeit, sich eine, auf ihre betrieblichen Bedarfe zugeschnittene, Vereinbarung zu gestalten beziehungsweise einen Eindruck zu gewinnen, worauf es beim Thema Mitarbeitergespräche zu achten gilt.

Natürlich könnten wir auch eine Mustervereinbarung zu Mitarbeitergesprächen veröffentlichen. Anfragen dazu gibt es immer wieder: ›Wir sind da gerade an der Einführung von Mitarbeitergesprächen dran. Haben sie mal eine Betriebsvereinbarung?‹ Wir antworten dann in der Regel: ›Ja, die haben wir und stellen sie Ihnen auch gern zur Verfügung. Sie werden jedoch merken, dass solche Vereinbarungen nicht einfach zu übertragen sind. Sie müssen sie auf ihren Betrieb übertragen.‹

Mustervereinbarungen haben häufig etwas Starres. Mit den hier veröffentlichten und kommentierten Vereinbarungen wollen wir bereits abgeschlossene, ›lebende‹ Vereinbarungen zur Verfügung stellen, die sich sehr viel besser dafür eignen, eigene Modelle und Varianten zu entwickeln. Außerdem wird an diesen Beispielen deutlich, dass verhandelte Vereinbarungen, anders als das Muster, immer Kompromisse darstellen. Betriebs- oder Dienstvereinbarungen können ja nicht einseitig abgeschlossen werden. Sie sind in aller Regel ein Abgleich zwischen den Vorstellungen des Betriebsrates und den Vorstellungen der Geschäftsführung. In den seltensten Fällen kann eine Seite alle ihre Vorstellungen durchsetzen. Mustervereinbarungen sind eine Ideallösung (wenn sie gut gemacht sind), die in der betrieblichen Realität in dieser Form (fast) nicht vorkommen.

Kurz gesagt: Es gibt nicht die eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung, die auf jeden Betrieb anwendbar ist. Dazu sind die Gründe für die Einführung von Mitarbeitergesprächen und auch die Ziele, die dabei verfolgt werden, zu unterschiedlich, die Betriebsabläufe zu different und die handelnden Personen jeweils andere.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und anregungsreiche Lektüre. Sollten Sie selbst einmal mit der Einführung von Mitarbeitergesprächen konfrontiert werden oder wollen sie gar die Initiative dazu ergreifen, stehen wir Ihnen gerne beratend, mit Workshops, Vorträgen und Moderationen zur Verfügung.

Inhalt

- 05 ▶ Fall 1** **Mitarbeitergespräche zur Vereinbarung von Zielen**
▶ Präambel
▶ § 1 Geltungsbereich
▶ § 2 Zielsetzung
▶ § 3 Grundlagen
▶ § 4 Schulungen
▶ § 5 Durchführung
▶ § 6 Testphase
▶ § 7 Gültigkeit
- 13 ▶ Fall 2** **Qualifizierungsgespräche**
▶ Präambel
▶ § 1 Personenkreis
▶ § 2 Gegenstand der Vereinbarung
▶ § 3 Mitarbeitergespräche
▶ § 4 Innerbetriebliche Fortbildung
▶ § 5 Finanzierung
▶ § 6 Arbeitszeit
▶ § 7 Geltungsdauer/Kündigungsfristen
▶ § 8 Salvatorische Klausel
- 19 ▶ Fall 3** **Bilanz- und Qualifizierungsgespräche**
▶ Präambel
▶ § 1 Geltungsbereich
▶ § 2 Grundsätze und Ziele
▶ § 3 Zeitpunkt und Dauer
▶ § 4 Durchführung
▶ § 5 Inhalte des Gesprächs
▶ § 6 Dokumentation
▶ § 7 Konflikte/Beschwerden
▶ § 8 Schlussbestimmungen
- 27 ▶ Fall 4** **Mitarbeitergespräche zur Vereinbarung von Zielen mit Boni**
▶ Präambel
▶ § 1 Gegenstand und Geltungsbereich
▶ § 2 Erfolgsprämien
▶ § 3 Prämien für Zielvereinbarungen
▶ § 4 Durchführung des Zielvereinbarungsgesprächs
▶ § 5 Grundvorgaben
▶ § 6 Arbeitsrechtliche Konsequenzen
▶ § 7 Clearingstelle
▶ § 8 Schulung und Qualifizierung
▶ § 9 Qualitätssicherung/Evaluierung
▶ § 10 Datenschutz
▶ § 11 Schlussbestimmungen, Laufzeit, Kündigung
- 37 ▶ Mitbestimmung der Betriebsräte bei der Einführung von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen**
▶ Regelungspunkte einer Vereinbarung

Fall 1 | Mitarbeitergespräche zur Vereinbarung von Zielen

Die auf den nächsten Seiten dargestellte Betriebsvereinbarung wurde in einem Dienstleistungsunternehmen mit unter 100 Beschäftigten eingeführt. Es gab keinen offensichtlichen erkennbaren Anlass. Insgesamt haben sich die Verhandlungen über fast zwei Jahre hingezogen. Dann war das gesamte Paket fertig: Betriebsvereinbarung, Formulare, Handlungshilfe und Schulungskonzept. Zu Beginn der Verhandlung war zunächst eine von der Geschäftsführung beauftragte Unternehmensberatung an den Verhandlungen beteiligt. Diese trat schon nach kurzer Verhandlungszeit öffentlich nicht mehr in Erscheinung. Eine offizielle Erklärung für diesen Rückzug gab es jedoch nicht.

Am Anfang des Prozesses musste der Arbeitgeberseite zunächst deutlich gemacht werden, dass der Betriebsrat bei der Einführung von Mitarbeitergesprächen die vollen Mitbestimmungsrechte besitzt. Nachdem dieses eindeutig geklärt worden ist, stand im weiteren Verlauf der Verhandlungen einer vertrauensvollen und konstruktiven Zusammenarbeit der Beteiligten nichts mehr im Weg. Im ersten Schritt wurde die Zielsetzung der Gespräche herausgearbeitet und gemeinsam festgelegt. Dann wurden die Themen behandelt, bei denen zwischen den Verhandlungspartnern Einigkeit bestand. Erst im Anschluss wurden die kontroversen Themen behandelt.

Dieses Vorgehen hatte den Vorteil, dass schnell Ergebnisse erzielt worden sind und in der Verhandlungsgruppe eine Art ›Wir-Gefühl‹ entstanden ist. Die kontroversen Themen waren dann im Nachhinein schneller und konstruktiver zu bearbeiten. Der Betriebsrat hat sich sowohl für die inhaltliche Erarbeitung von Positionen zum Thema, als auch für die jeweilige Vor- und Nachbereitung der Verhandlungen Raum und Zeit genommen.

Präambel

Der Erfolg jedes Mitarbeitergesprächs hängt vom Vorhandensein fairer und praktikabler ›Spielregeln‹ ab, die willkürliches Verhalten bei Vorgesetzten und Mitarbeitern ausschließen und ein konstruktives Miteinander fördern.

Die Einführung solcher ›Spielregeln‹ unterliegt der Mitbestimmung des Betriebsrats nach § 94 Abs. 2 BetrVG.

Unter Berücksichtigung des Zwecks der Mitarbeitergespräche und der Arbeitsanforderungen müssen die Kriterien, aber auch das System, nach dem die Mitarbeitergespräche durchgeführt werden, transparent sein. Der Inhalt des Mitarbeitergesprächs ist die Aussprache über Leistung, Verhalten und die Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters in seinem Aufgabenbereich sowie die Vereinbarung von Zielen, nicht jedoch die Disziplinierung. Über den Aufgabenbereich des Mitarbeiters hinausgehende Entwicklungsmöglichkeiten sind vom Vorgesetzten zu berücksichtigen.

Bewertung

In dieser Präambel wird auf die ›Spielregeln‹ des Mitarbeitergesprächs hingewiesen. Das Ziel des Gesprächs wird als ›Aussprache über die Leistung, das Verhalten und die Entwicklungsmöglichkeiten‹ des Mitarbeiters definiert.

- ⬆️ Positiv ist, dass bereits in der Präambel darauf hingewiesen wird, dass das Mitarbeitergespräch nicht der Disziplinierung des Mitarbeiters dient.

§ 1 Geltungsbereich

Diese Vereinbarung gilt für alle Mitarbeiter mit Ausnahme der leitenden Angestellten.

Bewertung

Alle Mitarbeiter sind eingeschlossen in dieser Betriebsvereinbarung, außer leitende Angestellte (entspricht den Bestimmungen des § 5 BetrVG). Das bedeutet im Umkehrschluss, dass das Mitarbeitergespräch auch mit Auszubildenden, befristet Beschäftigten, Rückkehrern aus Elternzeit oder Zivildienstleistenden zu führen ist.

- ⚠️ Allerdings entsteht im weiteren Verlauf der Betriebsvereinbarung ein Widerspruch (siehe § 5 b).

§ 2 Zielsetzung

Das Mitarbeitergespräch dient dazu, eine dauerhafte, zielorientierte und konstruktive Zusammenarbeit von Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern sowie die Entwicklung kooperativer Arbeitsbeziehungen zu fördern. Dies geschieht durch Motivation und Orientierung, durch das Aussprechen von Lob, Anerkennung und Kritik sowie durch das gemeinsame Vereinbaren von Zielen und persönlichen Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen.

Das Mitarbeitergespräch dient nicht dazu, den Mitarbeiter zu disziplinieren. Es dient nicht der Lohn- und Gehaltsfindung oder Überprüfung von Leistungszahlungen.

Bewertung

Im § 2 wird als Ziel ›die Förderung der Entwicklung von kooperativen Arbeitsbeziehungen‹ hervorgehoben. Gleichzeitig wird noch einmal (wie schon in der Präambel) darauf verwiesen, dass das Gespräch nicht zur Disziplinierung des Mitarbeiters bestimmt ist.

⬆ Die erneute Erwähnung der Nicht-Disziplinierung sollte nun auch wirklich den Charakter des Gesprächs deutlich machen.

§ 3 Grundlagen

Grundlage für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung dieses Mitarbeitergesprächs sind der Leitfaden zum Mitarbeitergespräch und der Dokumentationsbogen in der jeweils gültigen und mit dem Betriebsrat abgestimmten Fassung. Veränderungen der Fassung bedürfen der Vereinbarung zwischen der Geschäftsführung und dem Betriebsrat.

Bewertung

In § 3 wird auf die für die Durchführung des Gesprächs zwingend erforderlichen Instrumente Leitfaden und Dokumentationsbogen verwiesen. Beide sind mitbestimmungspflichtig, wie es das BetrVG (§ 94 Abs. 2) vorsieht.

§ 4 Schulungen

Der Einführung des Mitarbeitergesprächs geht eine Schulung aller Vorgesetzten und Mitarbeiter voraus, um sie im richtigen Umgang mit dem Leitfaden Mitarbeitergespräch zu schulen. Der Betriebsrat hat das Recht, an diesen Schulungen teilzunehmen. Bei Bedarf erfolgt eine Nachschulung, um die Qualität von Mitarbeitergesprächen sicherzustellen.

Die Schulungsinhalte und -dauer werden im Rahmen eines Schulungskonzeptes in der jeweils gültigen und mit dem Betriebsrat abgestimmten Fassung festgelegt. Veränderungen der Fassung bedürfen der Vereinbarung zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat.

Bewertung

⬆ In dieser Betriebsvereinbarung ist es gelungen, verbindliche Schulungen für alle Beteiligten – Vorgesetzte und Mitarbeiter – vor der Durchführung der Gespräche zu vereinbaren. Dies ist wichtig, weil Mitarbeitergespräche kein ›Small-Talk‹ sind, den man einfach mal so führen kann. Es handelt sich um strukturierte Arbeitsgespräche, die durchaus ›Fallstricke‹ für beide Seiten beinhalten können. Umso wichtiger ist es, dass beide Seiten geschult sind, damit aus einem strukturierten, sachlichen Gespräch nicht plötzlich ein hochemotionaler Schlagabtausch wird. Verantwortliche Trainer werden Vorgesetzte

Bewertung Fortsetzung

darin schulen, wie zum Beispiel Kritik in so einem Gespräch sachlich und wertschätzend angebracht werden kann und wie mit schwierigen Situationen (Uneinigkeit bei Bewertung etc.) umgegangen wird. Mitarbeiter können in Schulungen darauf hingewiesen werden, wie sie ihrem Vorgesetzten ein sachliches, konstruktives Feedback geben können. Gleichzeitig können sie sich auch klar darüber werden, welche Themen sie mit ihrem Vorgesetzten besprechen wollen und welche nicht. Sollte eine Schulung für alle nicht durchsetzbar sein (meist werden Kostengründe genannt), dann sollten aber mindestens die Vorgesetzten geschult werden.

! Jedem Betriebsrat ist zu raten: Keine Zustimmung zu Mitarbeitergesprächen ohne eine Schulung der Führungskräfte.

↑ Grundsätzlich ist es auch positiv zu bewerten, dass an ›Nachschulungen bei Bedarf‹ gedacht worden ist.

☒ Allerdings ist diese Formulierung sehr allgemein gehalten. Wer stellt fest, dass es diesen Bedarf gibt? Wie wird das festgestellt? Aus Erfahrung wissen wir, dass aus diesen unklaren Formulierungen in der Regel nichts folgt, das heißt, es zu keinen Nachschulungen kommen wird, weil sich niemand dafür verantwortlich fühlt.

§ 5 Durchführung

Bewertung

- a) Das Mitarbeitergespräch wird von den unmittelbaren Vorgesetzten geführt. Unmittelbarer Vorgesetzter ist derjenige, der einem oder mehreren Mitarbeitern im Rahmen seiner Befugnisse Arbeitsanweisungen gibt, Tätigkeiten kontrolliert und in direkter Linie für die Arbeitsergebnisse verantwortlich ist.
- b) Die Mitarbeitergespräche finden alle zwölf Monate statt und sollen zeitnah zu den Festlegungen der Ziele und Arbeitsschwerpunkte des Unternehmens/der Abteilungen erfolgen. Die Mitarbeitergespräche sind für alle Mitarbeiter obligatorisch. Es werden mit allen Mitarbeitern Mitarbeitergespräche geführt, mit Ausnahme der Auszubildenden, Praktikanten und Aushilfen. Mit neu eingetretenen Mitarbeitern wird frühestens nach 12 Monaten erstmals ein Mitarbeitergespräch geführt. Mit Mitarbeitern ab 60 Jahren wird kein Mitarbeitergespräch mehr geführt, wenn

In diesem sehr ausführlichen Paragraphen wird nun das gesamte Prozedere der Durchführung der Mitarbeitergespräche beschrieben. Grundsätzlich kann man dieses auch in einer gesonderten Verfahrensanweisung festhalten. Die Betriebsvereinbarung ist dann deutlich kürzer. Für die Aufnahme der Verfahrensbeschreibung in die Betriebsvereinbarung spricht allerdings, dass dann alles Wesentliche dort festgehalten ist. Denn längst nicht jeder Kollege liest sämtliche Anhänge einer Betriebsvereinbarung.

↑ a) Es wird genau beschrieben, wer als direkter Vorgesetzter zu verstehen ist und somit der Gesprächsführende ist. Aus unserer Sicht kann es grundsätzlich nur der direkte Vorgesetzte sein, der das Gespräch führt. Denn nur er oder sie ist in der Lage, die tägliche Arbeit des Beschäftigten einzuschätzen.

b) Hier wird der Turnus der Gespräche verbindlich festgelegt. Das ist deshalb

der Mitarbeiter dies nicht wünscht. Der Betriebsrat hat das Recht, auf Verlangen des Mitarbeiters an dem Mitarbeitergespräch teilzunehmen.

- c) Ziel des Mitarbeitergesprächs ist es, eine möglichst weitgehende Übereinstimmung zwischen den beiden Gesprächspartnern herzustellen. Können sich die Gesprächsteilnehmer nicht auf ein gemeinsames Ergebnis einigen, so soll in angemessener Frist ein zweites Gespräch stattfinden, in dem die unterschiedlichen Standpunkte erörtert werden. Zu diesem zweiten Gespräch werden die Geschäftsführung und ein Mitglied des Betriebsrates hinzugezogen. Kommt es auch in diesem zweiten Gespräch, mithilfe der Geschäftsführung und des Betriebsrates, nicht zu einer Einigung, so werden der Betriebsrat und die Geschäftsführung einvernehmlich zielführende Maßnahmen zur weiteren Vorgehensweise vorschlagen.
- d) Bei Einigung wird das gemeinsame Ergebnis des Mitarbeitergesprächs auf dem Dokumentationsbogen dokumentiert und durch Unterschrift des Vorgesetzten und des Mitarbeiters bestätigt. Der Mitarbeiter erhält eine Kopie des Dokumentationsbogens für seinen persönlichen Gebrauch. Das Original des Dokumentationsbogens wird ausschließlich Bestandteil der Personalunterlagen der Personalstammakte.

wichtig, weil es im betrieblichen Alltag immer unzählige Gründe gibt, warum man gerade jetzt keine Zeit für ein Mitarbeitergespräch hat.

- ❑ Hier gibt es einen Widerspruch zum § 1 Geltungsbereich, in dem zunächst festgelegt worden ist, dass alle Beschäftigten am Mitarbeitergespräch teilnehmen. Hier werden nun doch verschiedene Gruppen (Auszubildende, Praktikanten und Aushilfen), die weniger als sechs Monate beschäftigt sind, ausgeschlossen.
- ❑ Wir halten die Einschränkung, dass es Beschäftigten über 60 Jahre (welche Altersgrenze genau gewählt wird, ist dabei egal) freigestellt wird, ein Mitarbeitergespräch zu führen, für nicht zielführend. Gerade ältere Mitarbeiter besitzen durch ihre Erfahrung Know-how, auf das Betriebe nicht einfach verzichten können. Erst recht nicht in Zeiten von Facharbeitermangel. Welche Gründe soll es geben, mit jemandem über 60 Jahre nicht mehr über seine Arbeit zu sprechen, seine Erfahrungen, seine Einschätzungen oder seine Kritik? In Zeiten des AGG könnte man sich außerdem darüber streiten, ob es sich bei solch einer Vereinbarung nicht um einen Fall von Altersdiskriminierung handelt.¹

¹ Mehr zum Thema AGG unter www.arbeitnehmerkammer.de/mitbestimmung/recht/

§ 5 Durchführung

In der Personalunterakte beziehungsweise Personalstammakte werden nur die jeweils letzten fünf Dokumentationsbögen aufbewahrt. Der jeweils älteste Dokumentationsbogen wird vernichtet, sobald der aktuelle Dokumentationsbogen vorliegt. Die restlichen Dokumentationsbögen werden spätestens bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses vernichtet beziehungsweise auf Wunsch dem Mitarbeiter ausgehändigt.

Bei Nichteinigung nach § 5 c werden beide Stellungnahmen sowie die vorgeschlagenen zielführenden Maßnahmen dokumentiert und bis zur nächsten Gesprächsrunde in der Personalunterakte beziehungsweise Personalstammakte aufbewahrt.

Sollten eine EDV-mäßige Auswertung für Personalentwicklung und -förderung und daraus abzuleitende Trainingsmaßnahmen erforderlich sein, wird dies in einer gesonderten Betriebsvereinbarung geregelt werden.

- e) Die Ergebnisse der Mitarbeitergespräche dürfen nicht zu Kündigungen, Abmahnungen oder zur Begründung personeller Einzelmaßnahmen herangezogen werden.
- f) Nach Durchführung jeder Mitarbeitergesprächsrunde wird der zuständige Betriebsrat über die geplanten Fördermaßnahmen zum Zwecke der Beratung und gegebenenfalls Zustimmung informiert.

Bewertung

c) Natürlich können Mitarbeitergespräche konflikthaft sein und es kann auch die Situation eintreten, dass Führungskraft und Mitarbeiter keine Einigung über zu vereinbarende Ziele, Fortbildungen oder über die Arbeitsleistung des Mitarbeiters erlangen. Für diese Fälle (die in der Praxis eher selten vorkommen, in Verhandlungen über die Einführung von Mitarbeitergesprächen aber immer eine sehr große Rolle spielen) muss es eine Konfliktregelung in den Betriebsvereinbarungen geben.

⬆ In dieser Vereinbarung ist im Konfliktfall ein weiteres Gespräch vorgesehen. Bei Nichteinigung im ersten Gespräch kommt es zu einem zweiten Gespräch, in dem die unterschiedlichen Standpunkte erneut erläutert werden können. Zusätzlich werden zu diesem Gespräch Betriebsrat und Geschäftsführung hinzugezogen, um mit dieser ›Verstärkung‹ zu einer einvernehmlichen Lösung zu kommen.

Sollte auch dies nicht möglich sein, entscheiden zu guter Letzt die Geschäftsführung und der Betriebsrat *einvernehmlich*, wie es weitergehen soll.

⬆ d) Die Unterschrift beider Gesprächspartner bedeutet nicht die Anerkennung der Gesprächsergebnisse. Sie bestätigt nur, dass das Gespräch stattgefunden hat. Diese Regelung vermeidet, dass ein Mitarbeiter aus Angst oder Unsicherheit gegenüber seinem Vorgesetzten ein Ergebnis bestätigt, das nicht seiner Sicht der Dinge entspricht. Der Beschäftigte hat dann immer noch nach dem Gespräch die Möglichkeit, sich von dem Gesprächsbogen zu distanzieren oder den Betriebsrat einzuschalten.

Bewertung Fortsetzung

- ❑ Aus Gründen des Datenschutzes ist die vereinbarte Aufbewahrungsfrist von fünf Jahren viel zu lang. Der Datenschutz erlaubt keine Vorratsdatenspeicherung ohne Zweckbindung. Dieser Zweck entfällt aber bereits nach der Durchführung des nächsten Gesprächs. Da zum Zweck, zum Beispiel der Überprüfung von gemeinsam vereinbarten Zielen, Fortbildungen oder Ähnlichem, immer nur der Dokumentationsbogen aus dem letzten Gespräch notwendig ist, ist auch nur dieser bis zum nächsten Gespräch in der Personalakte aufzubewahren. Im Anschluss an das Gespräch wird der Bogen aus dem früheren Gespräch vernichtet. Längere Aufbewahrungsfristen sind sachlich nicht begründet und verstoßen somit gegen die Datenschutzbestimmungen. In Einzelfällen kann es begründete Ausnahmen geben, zum Beispiel wenn die Vereinbarungen zur Gewährung oder Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen länger dokumentiert werden müssen. Ebenfalls könnten steuerliche Gründe die Frist verlängern. Die Frage ist dann allerdings: Muss die Dokumentation der steuerlichen Ansprüche an dieser Stelle erfolgen oder gibt es andere Möglichkeiten?
- e) An dieser Stelle wird erneut auf den Charakter des Gesprächs hingewiesen, der eben nicht disziplinarisch sein soll. Zusätzlich wird aber eine Konkretisierung vorgenommen. Es dürfen daraus keine Abmahnungen oder Kündigungen folgen.
- ⬆ Man kann diese häufige Wiederholung als Vorsichtsmaßnahme positiv einstufen.
- ❑ Man kann aber auch den Eindruck gewinnen, dass den Vorgesetzten nicht zugetraut wird, das Mitarbeitergespräch im Sinne der Vereinbarung zu führen. Eine einmalige Erwähnung mit sofortiger Konkretisierung ist aus unserer Sicht vollkommen ausreichend.
- f) Der Betriebsrat wird, wie im BetrVG §§ 96 ff. vorgesehen, über Fortbildungen und sonstige Fördermaßnahmen, die sich aus dem Gespräch ergeben, informiert und kann im Rahmen seiner Mitbestimmungsmöglichkeiten zustimmen oder ablehnen.

§ 6 Testphase

Die ersten drei Gesprächsrunden gelten als Testphase. Erst ab der zweiten Gesprächsrunde werden die Ergebnisse gemäß § 5 d dokumentiert und aufbewahrt. Ergebnisse aus der ersten Gesprächsrunde dürfen nicht dokumentiert und zur Personalunterakte/ Personalstammakte genommen werden.

Spätestens nach Abschluss der Testphase werden der Betriebsrat und die Geschäftsführung zeitnah die Durchführung dieser Betriebsvereinbarung abschließend beraten. Während dieser abschließenden Beratungen werden keine Mitarbeitergespräche durchgeführt. Kommt keine Einigung zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung zustande, wird die Einigungsstelle angerufen.

Bewertung

↑ Die Vereinbarung einer Testphase (oft auch Pilotphase genannt) zwingt die Akteure (Betriebsrat und Arbeitgeberseite) nach einem festgelegten Zeitraum, das Instrument Mitarbeitergespräche zu analysieren und auf seine Wirksamkeit zu prüfen. So kann außerdem gegebenenfalls nachgesteuert werden, Dokumentationsbögen oder Gesprächsleitfäden verbessert werden. In diesem Fall ist die Testphase drei Runden lang. Zwei Durchgänge sollten es mindestens sein, damit alle Beteiligten zunächst Übung im Führen von Mitarbeitergesprächen sammeln können. Aus unserer Beratung wissen wir, dass die erste Runde für alle die schwierigste ist, sich das Geschehen ab dem zweiten Durchgang aber deutlich beruhigt. Die Gespräche sind dann eingespielter, alle wissen, was auf sie zukommt, die zunächst gehegten Befürchtungen haben sich in aller Regel nicht bestätigt.

§ 7 Gültigkeit

Diese Betriebsvereinbarung tritt mit Unterzeichnung in Kraft und kann mit einer Frist von drei Monaten zum Monatsende gekündigt werden. Sie wirkt insgesamt nach.

Bewertung

Ob eine Betriebsvereinbarung nachwirken soll oder nicht, ist immer auch eine strategische Frage. Wirkt sie nach, wie in diesem Fall, hat keine Seite den Druck, im Fall einer Kündigung in Verhandlungen zu treten. Das kann günstig sein, wenn der Betriebsrat der Ansicht ist, eine gute Regelung erzielt zu haben. Es kann aber gegebenenfalls auch bedeuten, lange in einer Betriebsvereinbarung festzuhängen, die vielleicht den veränderten Verhältnissen nicht mehr entspricht. Die Nachwirkung besteht immer bei Gegenständen der erzwingbaren Mitbestimmung.

Fall 2 | Qualifizierungsgespräche

Die auf den nächsten Seiten dargestellte Dienstvereinbarung wurde bei einem sozialen Dienstleister vereinbart. Die Initiative dazu ging von der Mitarbeitervertretung aus. Grund dafür war der Umstand, dass es im Unternehmen kein geregelter und transparentes Verfahren für die Genehmigung von Fortbildungen für die Beschäftigten gab. Dieses hatte in der Vergangenheit zu Beschwerden von Mitarbeitern bei der Interessenvertretung geführt, deren Fortbildung aus nicht erkennbaren Gründen abgelehnt worden war. Außerdem gab es nicht nachvollziehbare Unterschiede bei den Regelungen zur Freistellung bei Fortbildung und bei der Übernahme der Kosten. In einem fast drei Jahre dauernden Prozess – bis zum Abschluss der Dienstvereinbarung – musste zunächst die Geschäftsführung von der Wichtigkeit einer Dienstvereinbarung zu Fort- und Weiterbildungen überzeugt werden. Dies gelang unter anderem durch eine offensive Auseinandersetzung mit dem Thema auf einer Mitarbeiterversammlung – unter anderem mit einem Vortrag von uns zur Bedeutung von Fort- und Weiterbildung.

Im nächsten Schritt erklärte sich die Geschäftsführung mit der Einrichtung eines Arbeitskreises unter unserer Moderation zur Erarbeitung einer Dienstvereinbarung zum Thema bereit. Dieser Arbeitskreis bestand aus zwei Vertretern der Mitarbeitervertretung, einer Personalerin, zwei Führungskräften, dem Qualitätsbeauftragten und einer Mitarbeiterin. Ein solches Vorgehen hat den großen Vorteil, dass die verschiedenen Akteure aus dem Unternehmen am Prozess beteiligt sind und die Dienstvereinbarung letztlich gemeinsam erarbeiten. Im vorliegenden Fall ergab sich daraus allerdings auch ein großer Zeitaufwand für alle Beteiligten. Außerdem galt es, ›Störfeuer‹ aus verschiedenen Richtungen zu parieren. Das Ergebnis wurde dann jedoch von allen Seiten getragen.

Präambel

Für ... ist die Qualifizierung und Entwicklung der Mitarbeiter ein wichtiges Kriterium für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation. Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten jedes Einzelnen sind dabei ein bestimmender Faktor. Geschäftsführung und Mitarbeitervertretung haben in eingehenden Gesprächen Einvernehmen darüber erzielt, die Mitarbeiter darin zu unterstützen, ihre beruflich-persönliche Beschäftigungsfähigkeit durch Personalentwicklung und Qualifizierung kontinuierlich zu verbessern. Qualifizierung ist nicht denkbar ohne wechselseitige Verbindlichkeit. Die Mitarbeiter sind verpflichtet im jährlichen Mitarbeitergespräch aktiv mitzuwirken bei der Ermittlung des Bedarfs, bei der Qualifizierung und sie verpflichten sich, die erreichte Qualifikation einzusetzen. Die Mitarbeitergespräche erfordern eine hohe fachliche und soziale Kompetenz der Leitungskräfte. Das ... wird die Leitungskräfte für diese Aufgabe qualifizieren.

Bewertung

- ⬆ In dieser Präambel steckt jede Menge Inhalt. Gleich zu Beginn wird auf die Bedeutung der Qualifizierung der Mitarbeiter als wichtiger Baustein für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens hingewiesen. Etwas später wird auch die andere – bedeutsame – Seite der Medaille erwähnt, die beruflich-persönliche Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen, die ebenfalls durch Qualifizierung gestärkt wird.
- ⬆ In der Präambel wird außerdem auf ausführliche Gespräche zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitervertretung hingewiesen. Dies ist durchaus als ein Signal an die Belegschaft zu verstehen nach dem Motto: Wir haben hart miteinander verhandelt, aber hinter dem jetzt erzielten Ergebnis stehen wir gemeinsam.
- ⬆ Es wird auf die Verantwortung beider Seiten, sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter, hingewiesen. Damit ist nicht nur das Gelingen des Gesprächs gemeint, sondern auch das Einbringen der erreichten Qualifikation in den Arbeitsprozess zur beiderseitigen Zufriedenheit.
- ⬆ Letztlich wird erwähnt, welche Anforderungen das Führen eines Mitarbeitergesprächs an die Führungskräfte stellt und damit hervorgehoben, dass es sich nicht um ein ›Allerweltsgespräch‹ handelt, das ohne weitere Schulung aus dem Stand durchgeführt werden kann. So verstanden ist der Hinweis, die Leitungskräfte für diese Gespräche zu qualifizieren an sehr exponierter Stelle in der Betriebsvereinbarung genau richtig platziert.

§ 1 Personenkreis

Die Vereinbarung gilt für alle Mitarbeiter. Nicht von dieser Dienstvereinbarung betroffen sind:

▼
 Auszubildende,
 Zivildienstleistende,
 Mitarbeiter im Rahmen des
 freiwilligen sozialen Jahres,
 Beschäftigte im Rahmen
 von Tätigkeiten nach SGB II,
 Berufspraktikanten sowie
 unentgeltliche Praktikanten.

§ 2 Gegenstand der Vereinbarung

1. Die Vereinbarung gilt für alle Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung, die entweder in unmittelbarer Verbindung zur aktuellen beruflichen Tätigkeit des Mitarbeiters stehen oder dazu geeignet sind, den Mitarbeiter für höherwertige Aufgaben oder Tätigkeitsfelder zu qualifizieren.
2. Die Fort- und Weiterbildung kann sowohl im Rahmen externer Angebote erfolgen, aber auch durch interne Fortbildung durch-

geführt werden. Nicht berührt von dieser Vereinbarung werden Maßnahmen nach dem Bremischen Bildungsurlaubsgesetz.

Bewertung

- ↑ § 2 stellt klar, um welche Art von Fort- und Weiterbildung es in dieser Dienstvereinbarung geht. Ausgenommen ist der Bildungsurlaub nach dem Bremischen Bildungsurlaubsgesetz und persönliche Fort- und Weiterbildung.

§ 3 Mitarbeitergespräche

1. Mindestens einmal jährlich wird zwischen jedem Mitarbeiter und dem Verantwortlichen der Abteilung ein Mitarbeitergespräch durchgeführt werden, in dem die Tätigkeit des Mitarbeiters und die Anforderungen der Abteilung gemeinsam besprochen werden. Das Gespräch erfolgt mit der Vorgabe festzustellen, ob und inwieweit beim Mitarbeiter Qualifizierungsbedarfe bestehen. Die Fort- und Weiterbildung kann sowohl im Rahmen externer Angebote erfolgen, aber auch durch interne Fortbildung durchgeführt werden. Nicht berührt von dieser Vereinbarung werden Maßnahmen nach dem Bremischen Bildungsurlaubsgesetz.
2. Mit Rückkehrern aus ruhenden Arbeitsverhältnissen, zum Beispiel aus Elternzeit oder Wehr- beziehungsweise Zivildienst, wird dieses Gespräch unverzüglich nach Arbeitsbeginn geführt.
3. Über das Gespräch werden einvernehmlich Inhalte und Ergebnisse dokumentiert. Diese werden bis zum nächsten Mitarbeitergespräch in der Personalakte abgelegt und im Anschluss vernichtet werden.
4. Sollte auf Wunsch des Mitarbeiters die Teilnahme der Mitarbeitervertretung nachgefragt werden, so kann auch der Abteilungsverantwortliche eine weitere Person aus dem Leitungsbereich oder der Geschäftsführung zu diesem Gespräch hinzuziehen. Bei übergeordneter Interessenlage kann ein

Bewertung

In diesem Abschnitt wird das Instrument zur Feststellung des Qualifizierungsbedarfs (nämlich Mitarbeitergespräche) eingeführt und die Regelungen für die Durchführung des Gesprächs definiert.

- ❗ Leider wird in § 3 Nummer 1 nicht genau definiert, was mit ›mindestens einmal jährlich‹ gemeint ist. Ist das Kalenderjahr gemeint oder geht es darum, das Gespräch innerhalb von zwölf Monaten, unabhängig vom Kalenderjahr, zu führen. Eine genauere Definition verhindert an dieser Stelle Unklarheit.
- ❗ Mitarbeitergespräche sollten nach Möglichkeit immer mit dem direkten Vorgesetzten geführt werden. Nur dieser kann in der Regel aus dem täglichen Erleben die Arbeitsleistung des Mitarbeiters und somit auch seinen Qualifizierungsbedarf einschätzen. In dieser Dienstvereinbarung ist festgehalten, dass der ›Verantwortliche der Abteilung‹ das Mitarbeitergespräch führt. Dabei kann es sich unter Umständen aber auch um eine Hierarchieebene über dem direkten Vorgesetzten handeln, was wir aufgrund der oben dargelegten Gründe für nicht sinnvoll halten.

- ↑ In § 3 Nummer 1 ist klar und deutlich die Aufgabe des Mitarbeitergesprächs definiert, die Feststellung des Qualifizierungsbedarfs.

§ 3 Mitarbeitergespräche Fortsetzung

Zielgespräch zur Fort- und Weiterbildung auch zwischen Geschäftsführung und Mitarbeiter erfolgen. Der für die Abteilung Verantwortliche und die Mitarbeitervertretung werden entsprechend informiert.

5. Die Mitarbeiter sind verpflichtet, bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs mit zuwirken und an den vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen aktiv teilzunehmen.
6. Der an der Fort- und Weiterbildung teilnehmende Mitarbeiter berichtet im Rahmen seiner dienstlichen Tätigkeit über die Inhalte seiner Fort- und Weiterbildung. Zur Prüfung der Qualität der Fortbildung füllt der an der Fort- und Weiterbildung teilnehmende Mitarbeiter einen, von der Personalabteilung entwickelten, Fragebogen nach Abschluss der Maßnahme aus.

Bewertung Fortsetzung

- ⬆ Unter Punkt 2 findet sich eine Regelung für Mitarbeiter, die aus ruhenden Arbeitsverhältnissen zurückkommen. Mit ihnen soll das Qualifizierungsgespräch sofort nach Arbeitsbeginn stattfinden. Das ist eine wichtige Regelung. Gerade bei Mitarbeitern, die einige Zeit aus dem Arbeitsfeld heraus sind, existiert ein höherer Qualifizierungsbedarf, da sich in der heutigen Zeit die Arbeitsbedingungen und Arbeitsmittel in immer kürzeren Abständen verändern. Auch, dass das Gespräch ›unverzüglich nach Arbeitsbeginn‹ stattfinden soll, ist ein klares Signal: Wir kümmern uns sofort um rückkehrende Mitarbeiter und wir nehmen ihre Qualifikation ernst. Häufig wird erst mal abgewartet, was ein Mitarbeiter ›noch drauf hat‹, wenn er an den Arbeitsplatz zurückkehrt. Treten dann Defizite zutage, ist der Unmut bei Kollegen, Führungskräften, aber auch die Unzufriedenheit beim Rückkehrer eventuell schon da, bevor es in die Qualifizierung geht.
- ⬆ Die Gesprächsergebnisse werden dokumentiert und in der Personalakte abgelegt.
- ⬆ Die Aufbewahrungsfrist ist kurz. Nach dem nächsten Gespräch werden die Aufzeichnungen aus dem vorherigen Gespräch vernichtet, da

immer die aktuellen Aufzeichnungen gelten. Auf diese Weise entstehen keine Datenfriedhöfe.

⚠ Es findet sich in dieser Dienstvereinbarung keine Regelung für konfliktträchtige oder nicht einvernehmliche Gespräche. Wie wird damit umgegangen, wenn zum Beispiel der Mitarbeiter einen Fortbildungsbedarf formuliert, der Vorgesetzte diesen aber ablehnt – oder auch umgekehrt. Für diese Fälle gibt es kein Prozedere.

- ⬆ Sollte ein Mitarbeiter in das Qualifizierungsgespräch mit Unterstützung der Mitarbeitervertretung gehen wollen, so kann sich auch die zuständige Führungskraft ›Unterstützung‹ holen. Bei dieser Regelung sind wir nicht sicher, ob sie gut oder nicht so gut ist. Wir können uns vorstellen, dass es dazu führt, dass die Gesprächspartner eventuell Konflikte erst mal versuchen miteinander zu lösen, bevor sie weitere Parteien hinzuziehen. Dies kann zu pragmatischen Lösungen führen.

⚠ Es kann aber auch sein, dass eine Art ›Aufrüstung‹ stattfindet. Nach dem Motto, ziehst du die Mitarbeitervertretung hinzu, komme ich mit dem nächsthöheren Vorgesetzten. Ein Vorgehen, das nicht unbedingt zur Deeskalation beiträgt.

- ⬆ Natürlich kann es im Interesse eines Unternehmens sein, einen Mitarbeiter für Aufgaben zu qualifizieren, die über seine momentane Tätigkeit in seiner jetzigen Abteilung hinausgehen. In diesem Fall ist es sinnvoll, dass das Gespräch zwischen der Geschäftsführung und dem Mitarbeiter erfolgt. Wichtig ist aber auch – wie hier geregelt –, dass der Vorgesetzte und die MAV informiert werden, um die interne Kommunikation sicherzustellen.
- ⬆ Punkt 6 weist auf die Mitwirkungspflicht des Mitarbeiters hin. Der Mitarbeiter soll über seine Fort- beziehungsweise Weiterbildung seinen Kollegen und Vorgesetzten berichten. Dies ist sinnvoll, damit auch andere profitieren können.
- ⬆ Ein Fragebogen zur Sicherung der Qualität der besuchten Maßnahmen ist grundsätzlich zu begrüßen.

§ 4 Innerbetriebliche Fortbildung

1. In Abteilungen, in denen zur Qualitätssicherung und zur Sicherung des aktuellen fachlichen Wissensstandes eine innerbetriebliche Fortbildung angeboten wird, ist diese für alle Mitarbeiter verbindlich.
2. Von der Teilnahmeverpflichtung an der innerbetrieblichen Fortbildung ausgenom-

men sind Mitarbeiter, die zum Zeitpunkt der innerbetrieblichen Fortbildung wegen Urlaub, dienstfrei, Krankheit oder sonstiger ärztlich verordneter Maßnahmen sowie wegen Verfügung von hoher Hand¹ dienstabwesend sind.

¹ Erfüllung allgemeiner staatsbürgerlicher Pflichten

§ 5 Finanzierung

1. Das Unternehmen übernimmt Kosten der Fort- und Weiterbildung unter der Voraussetzung, dass der Inhalt der Fort- und Weiterbildung nicht bereits mit der Stellenausschreibung vorausgesetzt wurde. Daraus folgt, dass Fortbildungen, die dazu dienen das Wissen des Mitarbeiters in seinem Ausbildungsberuf zu rekapitulieren, nicht vom Arbeitgeber gefördert werden. Davon ausgenommen sind jedoch Fort- und Weiterbildungen, die durch die Veränderung oder Erweiterung des Berufsbildes bedingt sind, sofern diese für das Unternehmen relevant sind.
2. Die Kostenübernahme beinhaltet neben Kosten der Fort- und Weiterbildung, die Kosten bei einer Abwesenheit von mehr als acht Stunden nach den gesetzlichen Tagessätzen sowie Kosten der Unterkunft in angemessenem Umfang, wenn die Maßnahme in einem Ort von mehr als 100 Kilometern und/oder mehr als einem Tag in Folge stattfindet oder Beginn und Ende der Fort- und Weiterbildung so liegen, dass der Fortbildungsort mit öffentlichen Verkehrsmitteln innerhalb eines Tages nicht rechtzeitig erreicht werden kann. Für die Fahrten zum Fortbildungsort ist in erster Linie auf den

Dienstwagen zurückzugreifen. Sollte dies nicht möglich sein, wird der Kostensatz der Fahrt mit öffentlichen Verkehrsmitteln zum Tagungsort erstattet. Sollte in Ausnahmefällen der Tagungsort mit öffentlichen Verkehrsmitteln nicht oder nicht in angemessener Zeit erreichbar sein, wird der derzeit gültige Entschädigungssatz für die Nutzung des Privat-Pkws erstattet.

3. Bei Fort- und Weiterbildung, die nur teilweise im betrieblichen Interesse angesiedelt sind, ist vonseiten des Arbeitgebers eine Bezuschussung in Absprache mit der Geschäftsführung möglich. Diese wird zwischen dem Verantwortlichen der Abteilung und dem Mitarbeiter einzelvertraglich geregelt.

In jedem Fall ist die Abrechnung der Fort- und Weiterbildung, aufgeteilt in Fortbildungskosten, Fahrtkosten und Verpflegungskosten, spätestens 14 Tage nach Ende der Fort- und Weiterbildung auf dem dafür vorgesehenen Formular der Personalabteilung vorzulegen. Die Abrechnung erfolgt ausschließlich über die Gehaltsabrechnung, davon ausgenommen sind Fort- und Weiterbildungskosten, die bereits im Voraus direkt an den Veranstalter zu leisten sind.

Bewertung

- ↑ In § 5 werden die finanziellen Regelungen für Fort- und Weiterbildung dargelegt. Die Grundlage hierfür sind tarifliche Regelungen. Die Aufnahme in die Dienstvereinbarung macht diese Bestimmungen für jeden Beschäftigten transparent und nachvollziehbar.

☑ § 5 Absatz 3 bedeutet, dass die Bedingungen für Fort- und Weiterbildung, die nur teilweise im betrieblichen Interesse sind – in der Regel wird es sich um Aufstiegsfortbildungen handeln – einzelvertraglich ausgehandelt werden. Das lässt eine Tür offen für eventuelle Ungleichbehandlung.

Andererseits kann es für den einen oder anderen eine günstigere Regelung geben, als die, die der Arbeitgeber bereit wäre, in einer Dienstvereinbarung zu verhandeln.

§ 6 Arbeitszeit

1. Fort- und Weiterbildungen gemäß § 5 Abs. 1 werden in vollem Umfang als Arbeitszeit gewertet.
2. Fort- und Weiterbildungen gemäß § 5 Abs. 3 können ganz oder in Teilen als Arbeitszeit gewertet werden. Hierüber entscheidet ein Gespräch zwischen dem Verantwortlichen der Abteilung und dem Mitarbeiter.
3. Fort- und Weiterbildungen gemäß § 5 Abs. 1, die auf Wochenfeiertage und Vorfesttage fallen sowie Samstag und Sonntag berühren, werden ausschließlich mit den vertraglich vereinbarten Zuschlägen abgegolten.

Bewertung

- ⬆ Der § 6 regelt, inwieweit die Fort- und Weiterbildung als Arbeitszeit gewertet wird. Nummer 1 besagt, dass Fort- und Weiterbildung im dienstlichen Interesse Arbeitszeit ist. Alles andere kann man unserer Ansicht nach als Interessenvertretung nicht vereinbaren. Ist die Maßnahme dienstlich veranlasst und eindeutig im Interesse des Arbeitgebers, dann muss diese bezahlte Arbeitszeit sein und es müssen die Kosten vom Arbeitgeber getragen werden!
- ⬆ Anders sieht es bei Aufstiegsqualifikationen aus, die oft für beide Seiten Vorteile bieten. Neben dem Interesse des Arbeitgebers an einem höher qualifizierten Mitarbeiter hat auch der Arbeitnehmer ein Interesse daran, seine internen und externen Arbeitsmarktchancen durch Qualifikation zu erhöhen und gegebenenfalls ein höheres Einkommen zu erzielen. Für diese Variante sieht diese Dienstvereinbarung die Verhandlung zwischen Beschäftigtem und Vorgesetztem darüber vor, wie viel Qualifizierungszeit als Arbeitszeit gewertet wird. Wie schon bei der Kostenübernahme (siehe § 5 Nummer 3) lässt diese Regelung einerseits Spielraum für Verhandlungen,

⬇ andererseits kann es zu Ungleichbehandlungen führen.

§ 7 Geltungsdauer/Kündigungsfristen

1. Die Vereinbarung wird zunächst mit Wirkung vom 01. Juni 2007 mit zwölfmonatiger Dauer geschlossen.
2. Sollte dieser Vereinbarung keine veränderte oder neue folgen, so gilt diese fort. Sie ist dann mit einer Frist von einem Monat zum jeweiligen Quartal kündbar.

§ 8 Salvatorische Klausel

1. Sollten Bestimmungen dieser Dienstvereinbarung ganz oder teilweise nicht rechtswirksam sein, bleiben die übrigen Bestimmungen davon unberührt.

Fall 3 Bilanz- und Qualifizierungsgespräche

Die folgende Betriebsvereinbarung wurde in einem Unternehmen mit rund 500 Beschäftigten abgeschlossen. Der Verhandlungsprozess dauerte ungefähr ein Jahr. Die Beschäftigten arbeiten sowohl in der Produktion als auch im Dienstleistungsbereich. Der Betriebsrat hat mehrere freigestellte Betriebsräte, die sich mit der Materie ›Mitarbeitergespräche/Qualifizierung‹ zum ersten Mal auseinandersetzen mussten, nachdem die Geschäftsführung die Einführung von Mitarbeitergesprächen beschlossen hatte.

Der Betriebsrat hat seine bestehenden guten Kontakte zu anderen Gremien innerhalb der Branche genutzt, um Ideen für die Gestaltung der Vereinbarung zu sammeln. Einen äußeren Anlass für den Abschluss der Betriebsvereinbarung gab es nicht. Bevor es in die Verhandlungen ging, führte der Betriebsrat einen Workshop zur eigenen Positionsfindung durch. Auf diesem wurden Chancen und Risiken sowie die rechtliche Situation erörtert.

Die Verhandlungen wurden ausschließlich vom Betriebsrat und der Geschäftsführung geführt. Die externen Berater beider Seiten blieben im Hintergrund. Die Grundzüge der Vereinbarungen wurden zügig ausgehandelt, während die Klärung der Detailfragen deutlich mehr Zeit beanspruchte.

Präambel

Die Mitarbeitergespräche dienen einer konstruktiven Kommunikation zwischen Mitarbeitern und dem direkten Vorgesetzten. Sie sollen die Verständigung über Aufgaben und Bereichsziele hervorbringen. Damit verbunden soll der Bedarf an Qualifizierungsmaßnahmen, Schulungen und Fördermaßnahmen ermittelt und besprochen werden, die dem Mitarbeiter die Möglichkeit geben, sich beruflich weiterzuentwickeln.

Bewertung

↑ In der Präambel werden deutlich die Ziele der Mitarbeitergespräche benannt, nämlich die Verständigung über Aufgaben und Ziele sowie die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs des Mitarbeiters.

§ 1 Geltungsbereich

Die Vereinbarung gilt für alle Mitarbeiter, ausgenommen Auszubildende. Für neu eingestellte Mitarbeiter gilt diese Vereinbarung nach sechs Monaten.

Bewertung

❑ In § 1 kann man die Formulierung so verstehen, dass mit neu eingestellten Mitarbeitern erst nach sechs Monaten ein Gespräch geführt wird, was selbstverständlich viel zu spät wäre. Gerade mit neuen Mitarbeitern müssen Aufgaben, Ziele und gegebenenfalls auch notwendige Fortbildungen und Qualifizierungen sofort nach Arbeitsbeginn besprochen werden, um Orientierung und Klarheit zu schaffen und um die Einarbeitung zu gewährleisten. Wir gehen aber davon aus, dass diese Gespräche stattfinden und das Verfahren hierfür an anderer Stelle geregelt ist.

§ 2 Grundsätze und Ziele

Wesentlicher Zweck des Mitarbeitergesprächs ist die gemeinsame reflektierende Bestandsaufnahme durch den Mitarbeiter und Vorgesetzten über die bestehenden Arbeitsaufgaben und die Zufriedenheit mit den derzeitigen Tätigkeiten.

Durch einen fairen und offenen Austausch soll die Zusammenarbeit und Arbeitszufriedenheit verbessert sowie das beiderseitige Vertrauensverhältnis gefestigt werden.

Ziel des Mitarbeitergesprächs ist darüber hinaus die Entwicklungsmöglichkeit und

Bewertung

❑ Der § 2 Grundsätze und Ziele ist zu lang geraten. Hier werden zu viele wichtige Regelungen in einem Punkt abgehakt. Das erschwert das Verstehen der Vereinbarung und des Verfahrens für die Kollegen und Kolleginnen. In Verhandlungen zu Betriebs- und Dienstvereinbarungen erleben wir immer wieder, dass die Verhandlungsparteien über dem – teilweise erbitterten – Feilschen um die richtigen Formulierungen vergessen, dass die Vereinbarungen für die Belegschaft nachvollziehbar

Förderung des Mitarbeiters sowie die Festlegung von beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen, die Gestaltung des Arbeitsplatzes und die Umsetzung des Gesundheitsschutzes.

Die Ergebnisse der Mitarbeitergespräche begründen weder disziplinarische Maßnahmen (z. B. Abmahnungen) noch ziehen sie eine vom Mitarbeiter nicht akzeptierte Versetzung oder Abgruppierung oder eine Kündigung nach sich.

Für alle Führungskräfte wird es einheitliche Trainings zum Thema ›Führen von Mitarbeitergesprächen‹ geben. Ein darauf abgestimmter Leitfaden steht der Führungskraft und dem Betriebsrat zur Verfügung. Für sämtliche Mitarbeiter werden Workshops zum Thema Mitarbeitergespräche durchgeführt.

Inhalte und Umfang werden dem Betriebsrat gemäß § 8 Abs. 2 der Betriebsvereinbarung Schulungswesen vom 17. Dezember 1996 vor Beginn der Trainings und Workshops gemäß § 98 BetrVG zur Beratung zur Verfügung gestellt.

Die Teilnahme an den Trainings für Vorgesetzte sowie an den Workshops für betroffene Mitarbeiter ist obligatorisch.

und verständlich sein müssen. Außenstehende sind ja nicht an dem mitunter monatelangen Verhandlungsprozess beteiligt und somit nicht in die tiefsten Tiefen der Materie Mitarbeitergespräche vorgedrungen (wie das mitunter Betriebsräte und Geschäftsführungen tun müssen). Umso wichtiger ist es, dass das Ergebnis der Verhandlungen in Form der Vereinbarung für alle verständlich und nachvollziehbar formuliert wird!

↗ Ansonsten sind an dieser Stelle die Ziele der Mitarbeitergespräche detailliert aufgezählt. Neben der bereits in der Präambel erwähnten Feststellung des Qualifizierungsbedarfs werden die Gestaltung des Arbeitsplatzes und die Umsetzung des Gesundheitsschutzes genannt. Die beiden letzterwähnten Themen werden nach unserer Kenntnis eher selten als Ziele von Mitarbeitergesprächen benannt. Umso erfreulicher ist die verbindliche Aufnahme dieser Themen in das Mitarbeitergespräch.

↗ Dass arbeitsrechtliche Konsequenzen in Vereinbarungen zu Mitarbeitergesprächen ausgeschlossen werden müssen, haben wir bereits mehrfach erwähnt. Aufgrund der Wichtigkeit heben wir auch in dieser Vereinbarung lobend hervor, dass diese in dieser Variante ebenfalls ausdrücklich ausgeschlossen sind.

↗ Die Wichtigkeit von verbindlichen Trainings für Führungskräfte zum Führen von Mitarbeitergesprächen haben wir auch bereits ausführlich kommentiert. Doch auch hier wollen wir diese vorbildliche Regelung noch einmal lobend erwähnen.

↘ Eine unklare Formulierung haben wir noch zu bemängeln. Es wird im Zusammenhang mit den Trainings für Führungskräfte über einen abgestimmten Leitfaden gesprochen. Es ist an dieser Stelle nicht ersichtlich, auf was sich dieser Leitfaden bezieht. Ist es ein Leitfaden für den Ablauf der Trainings (was wahrscheinlich ist) oder

Bewertung Fortsetzung

zum Führen des Mitarbeitergesprächs gemeint? Hier kommt wieder die Kritik von Punkt 2 zum Tragen, dass die verhandelnden Parteien manchmal die Lesbarkeit der Vereinbarungen für Menschen, die nicht unmittelbar an den Verhandlungen beteiligt waren, aus den Augen verlieren.

! Tipp dazu: Vor dem endgültigen Abschluss der Vereinbarungen einfach mal einen nicht direkt an den Verhandlungen beteiligten Kollegen aus dem Betriebsrat zum Lesen geben und um Rückmeldung bitten.

ist der Leitfaden

↑ Eine weitere Rarität in Vereinbarungen zu Mitarbeitergesprächen sind Trainings oder – wie hier geplant – Workshops für Mitarbeiter, mit denen Mitarbeitergespräche durchgeführt werden. Oft ist es in Verhandlungen schon sehr schwierig, die unserer Meinung nach unverzichtbaren Schulungen für Führungskräfte zu vereinbaren. Das ›Totschlagargument‹ der Arbeitgeberseite ist häufig, dass die Kosten für die Trainings nicht zu finanzieren seien. Umso erfreulicher ist es, dass hier Trainings und Workshops für beide Seiten möglich sind und sich nicht damit begnügt wird, den Beschäftigten eine Informationsbroschüre in die Hand zu drücken. Mit dem Durchführen dieser Workshops für die Kollegen und Kolleginnen bietet man ihnen die Gelegenheit, sich mit dem Instrument auseinanderzusetzen und kann eventuell Befürchtungen oder Unsicherheiten begegnen.

§ 3 Zeitpunkt und Dauer

Bewertung

Jeder Mitarbeiter hat ein Mitarbeitergespräch pro Kalenderjahr. Die Führungskräfte vereinbaren die Termine mit ihren Mitarbeitern nach einem festen Zeitplan über das Jahr. Der Mitarbeiter hat sein Gespräch immer in einem bestimmten Zeitraum (z. B. im Mai). Für die Dauer des Gesprächs ist ein Richtwert von 45 Minuten vorgesehen.

Der Mitarbeiter erhält rechtzeitig mindestens zwei Wochen vor dem geplanten Mitarbeitergespräch von dem Vorgesetzten eine Einladung, die den Gesprächsbogen enthält. Das Mitarbeitergespräch findet während der Arbeitszeit an einem arbeitsplatznahen Gesprächsort statt.

Der Vorgesetzte hat für einen ungestörten Ablauf des Mitarbeitergesprächs zu sorgen.

Bei einem Wechsel der Tätigkeit oder des Vorgesetzten kann auf Wunsch des Mitarbeiters und/oder auf Wunsch des Vorgesetzten ein Termin außerplanmäßig stattfinden.

↑ In § 3 ist die Zeitschiene für die Durchführung des Gesprächs klar definiert. Außerdem ist geregelt, dass die Verantwortung für den Rahmen (Einladungsfrist, Atmosphäre etc.) und die Durchführung des Gesprächs beim Vorgesetzten liegen.

↑ Zusätzlich ist hier die Möglichkeit eingebaut, für den Fall eines Wechsels der Tätigkeit des Mitarbeiters oder eines Wechsels der Führungskraft, das Gespräch außerplanmäßig stattfinden zu lassen. Der Wunsch dazu kann von beiden Seiten kommen.

§ 4 Durchführung

Bewertung

Die Mitarbeitergespräche finden in der Regel als Einzelgespräche zwischen Mitarbeiter und direktem Vorgesetzten statt.

Der Mitarbeiter hat das Recht, ein Betriebsratsmitglied hinzuzuziehen.

↑ § 4 regelt, dass der direkte Vorgesetzte das Gespräch führt.

↑ Dem Mitarbeiter wird das Recht eingeräumt, ein Mitglied des Betriebsrates zum Mitarbeitergespräch hinzuzuziehen.

§ 5 Inhalte des Gesprächs

1. Der Mitarbeiter nimmt zu seiner Aufgabe, dem Arbeitsumfang und dem Arbeitsumfeld Stellung. Dazu gehört auch die Beurteilung von Materialien, Geräten, Programmen und des Gesundheitsschutzes.

Verbesserungsvorschläge werden dokumentiert und an das Vorschlagswesen weitergeleitet. Der Mitarbeiter schätzt die Qualität seiner Arbeit ein. Eventuell vorhandene Wünsche zu Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven im Unternehmen werden besprochen. Der Vorgesetzte schätzt aus seiner Sicht die Arbeit des Mitarbeiters ein. Eventueller Schulungsbedarf und Fördermaßnahmen werden besprochen und im Gesprächsbogen dokumentiert.

2. Auf keinen Fall sollen Arbeitsanweisungen, reguläre Vorgänge zum Tagesgeschäft oder aktuelle Projektstände. Inhalt des Gesprächs sein. Auch ist das Gespräch nicht für die Besprechung von fachlichen Fehlern des letzten Jahres vorgesehen, diese sind immer zeitnah außerhalb des Mitarbeitergespräches mit dem Mitarbeiter anzusprechen.

Es wird nicht über andere Mitarbeiter geredet.

Themen, die nicht in einer Betriebsvereinbarung geregelt sind, aber die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates berühren (z. B. Zielvereinbarungen), werden im Mitarbeitergespräch nicht behandelt.

Für die unterschiedlichen Arbeitsbereiche und Positionen gibt es den jeweiligen Anforderungen entsprechende Gesprächs-

bögen gemäß Anlagen. Auf diesen Bögen notieren beide Gesprächspartner ihre Einschätzung zum Mitarbeiter, gegebenenfalls zu planende Schulungsmaßnahmen und Entwicklungsmöglichkeiten für den Mitarbeiter. Der Mitarbeiter hat am Ende des Gesprächs die Möglichkeit, in einem dafür vorgesehenen Feld ergänzende Bemerkungen zu machen. Hier kann zum Beispiel dokumentiert werden, dass der Mitarbeiter mit der Einschätzung der Führungskraft nicht einverstanden ist.

Bewertung

↑ In § 5 wird der Ablauf des Gesprächs genau beschrieben: Wer nimmt zuerst Stellung? Wozu? Was wird dokumentiert und was ist auf gar keinen Fall Thema des Gesprächs (Arbeitsanweisungen, Tagesgeschäft, Kollegen etc.)? Diese klare Struktur gibt beiden Seiten Orientierung und Sicherheit für das Gespräch.

↑ Für unterschiedliche Arbeitsbereiche gibt es unterschiedliche Gesprächsbögen, je nach Anforderungen.

↑ Wenn der Mitarbeiter eine andere Sichtweise als die Führungskraft hat, kann er diese Ansicht im Gesprächsbogen dokumentieren.

§ 6 Dokumentation

Der Gesprächsbogen (Anlage 1) ist von der Führungskraft und dem Mitarbeiter zu unterschreiben. Durch die Unterschrift wird bestätigt, dass das Gespräch mit den im Gesprächsbogen festgehaltenen Inhalten stattgefunden hat. Der Gesprächsbogen wird in einem separaten Ordner in der Personalabteilung archiviert. Der Mitarbeiter kann auf Wunsch eine Kopie erhalten.

Entwicklungs- und Qualifizierungsbedarfsbogen (Anlage 2)

Der separate Bogen wird am Ende des Mitarbeitergesprächs von den Beteiligten gemeinsam formuliert und unterzeichnet und an die/den nächsthöhere/n Vorgesetzte/n zur Abzeichnung weitergeleitet.

Bewertung

- ↑ Beide Gesprächspartner unterzeichnen den Gesprächsbogen und erklären damit, dass das Gespräch mit den im Dokumentationsbogen festgehaltenen Inhalten stattgefunden hat.
- ↑ Der Gesprächsbogen wird in einem separaten Ordner in der Personalabteilung aufbewahrt. Zum Ort der Aufbewahrung von Gesprächsbögen ist zu sagen, dass der einzige richtige Ort dafür die Personalakte ist. Nur hier ist geregelt, dass der Zugang dazu nur bestimmten Personen möglich ist und dass jedes ›Öffnen‹ der Akte dokumentiert werden muss. Natürlich kann man, wenn man will, auch gegen diese gesetzlichen Regeln verstoßen. Aber die Hürde für ein unerlaubtes Hineinsehen in das Gesprächsergebnis oder gar für einen Missbrauch, ist um ein Vielfaches höher, als wenn die Dokumentation bloß im Schreibtisch der Führungskraft oder in einem normalen Aktenschrank aufbewahrt wird.
- ↑ Daher ist in dieser Vereinbarung auch sehr gut gelöst, dass der festgestellte Qualifizierungsbedarf auf einem Extra-Bogen dokumentiert wird. Dieser Bogen muss natürlich auch Dritten, zum Beispiel zwecks Organisation der Fortbildung, zugänglich sein.
- ↑ Auch die unverzügliche Zustimmung oder Ablehnung der vereinbarten Maßnahme durch Fach- oder Personalabteilung ist zu begrüßen, da ansonsten schon mal schnell Wochen oder Monate zwischen dem Gespräch und dem Antritt einer Fortbildung liegen können.

Fach- und Personalabteilung haben die vorgesehenen Maßnahmen unverzüglich zu beurteilen. Ablehnungen sind zu begründen. Die Rückmeldung erfolgt durch eine/n direkte/n Vorgesetzte/n. Durch Genehmigung erwirbt der/die Mitarbeiter/in einen Anspruch auf die vorgesehene Maßnahme, die baldmöglichst durchgeführt wird.

Jedwede elektronische Erfassung, Speicherung, Verarbeitung und Weiterleitung der gemäß Ziffer 6 dokumentierten Inhalte/Ergebnisse unterbleibt.

Gesprächs- sowie Entwicklungs- und Qualifizierungsbögen sind nach Ablauf von drei Jahren zu vernichten.

⚠ Allerdings wäre es noch wünschenswerter, dass der direkte Vorgesetzte nicht nur den Qualifizierungsbedarf feststellt, sondern ihn auch genehmigen darf, anstatt Dritte um Zustimmung zu bitten. Hierfür müsste er ein Fortbildungsbudget zur Verfügung haben. Erfahrungsgemäß scheuen viele Arbeitgeber aber die klare Definition eines Fortbildungsbudgets. Die Hoffnung scheint zu sein, dass man ohne Budget günstiger fährt. Ob das allerdings der Qualifikation und der Personalentwicklung der Belegschaft förderlich ist, bleibt mehr als fraglich.

⬆ Positiv an den hier getroffenen Datenschutzregelungen ist, dass keine elektronische Erfassung der Daten vorgesehen ist.

⚠ Negativ daran ist, dass die Aufbewahrungsfrist mit den hier festgelegten drei Jahren grundlos lang ist.

§ 7 Konflikte/Beschwerden

Bewertung

Die Beteiligten haben das Recht, bei Meinungsverschiedenheiten oder Konflikten im Zusammenhang mit den Mitarbeitergesprächen das Gespräch abubrechen und sich an die/den nächsthöhere/n Vorgesetzte/n im Sinne von § 84 BetrVG oder den Betriebsrat im Sinne von § 85 BetrVG zu wenden. Das Gespräch muss dann zeitnah wieder aufgenommen werden.

⬆ Eine Regelung für den Umgang mit konflikthaften Gesprächen ist getroffen.

§ 8 Schlussbestimmungen

Diese Betriebsvereinbarung tritt am 01.10.2006 in Kraft.

Sie kann von beiden Seiten mit einer Frist von drei Monaten zum Ende eines Kalenderjahres, erstmalig zum 31.12.2007, gekündigt werden. Nach Ablauf der Kündigungsfrist entfaltet die Betriebsvereinbarung keine Nachwirkung.

Bremen, 18.10.2006

Protokoll-Notiz 1:

Die Zuordnung der Gesprächspartner ergibt sich aus der jeweils aktuellen Aufbauorganisation (der Ist-Zustand der Aufbauorganisation zum Zeitpunkt des Abschlusses der Betriebsvereinbarung liegt dieser Betriebsvereinbarung beispielhaft bei). Sind Mitarbeiter einem längerfristigen Projekt oder verschiedenen Vorgesetzten zugeordnet, führt der jeweilige Projektleiter beziehungsweise überwiegend zuständige Vorgesetzte das Mitarbeitergespräch.

Bewertung

Notizen als Anhang von Betriebsvereinbarungen sind dann sinnvoll, wenn damit Sachverhalte klargestellt werden können, die – aus welchen Gründen auch immer – in der Betriebsvereinbarung unklar formuliert sind beziehungsweise die nicht in die Vereinbarung ›hinein verhandelbar‹ waren.

Protokoll-Notiz 2:

Nach Abschluss der Betriebsvereinbarung ›Mitarbeitergespräche‹ vergibt der Vorstand einen Auftrag an einen Trainer zur Erstellung eines Leitfadens für einheitliche Trainings der Führungskräfte zum Thema ›Führen von Mitarbeitergesprächen‹. Bevor diese Trainings beginnen, wird dieser Leitfaden zwischen Vorstand und Betriebsrat abgestimmt und jeder Partei zur Verfügung gestellt.

Fall 4 | Mitarbeitergespräche zur Vereinbarung von Zielen mit Boni

In diesem Unternehmen mit rund 400 Mitarbeitern gab es ein schon länger laufendes Verfahren mit dem die Boni für leitende Angestellte errechnet worden sind. Dieses Verfahren wollte die Geschäftsführung modernisieren und stellte daher dem Betriebsrat ein neues System vor. Dieses System war für den Betriebsrat aus mehreren – an dieser Stelle nicht näher ausgeführten – Gründen nicht akzeptabel. In diesem frühen Stadium der Verhandlungen gab es dann einen Führungswechsel innerhalb der Geschäftsführung. Mit der neuen maßgeblichen Führungsperson kam auch ein neuer Vorschlag zum Zielvereinbarungssystem, mit dem der Betriebsrat von vorneherein grundsätzlich einverstanden war. Die Verhandlungen über die genauen Details des System – bis zum Abschluss der hier vorgestellten Vereinbarung – liefen ungefähr über den Zeitraum von einem Jahr.

Präambel

Mit dem neuen System soll erreicht werden, dass alle Beschäftigten die Möglichkeit haben, am Gewinn des Unternehmens beteiligt zu werden. Die neuen Erfolgsprämien sollen Anreize schaffen und eine Anerkennung darstellen. Dabei sind sich Betriebsrat und Unternehmensleitung einig, dass mit den neuen Erfolgsprämien eine Motivation zu besseren Leistungen erreicht werden soll. Erwartet wird ein Unternehmensergebnis, das besser ist als der Wirtschaftsplan.

Die Finanzierung der Prämien erfolgt nicht über einen Teil des Tarifgehalts. Die Prämien werden bei der Erfüllung des Wirtschaftsplanes oder bei Erreichung der Zielvereinbarungen zusätzlich zum Tarifgehalt gezahlt.

Individuelle Prämien für besonders herausragende Leistungen, die von den Führungskräften für ihre Mitarbeiter heute in Einzelfällen beantragt werden, haben auch zukünftig unabhängig von dieser Vereinbarung weiter Bestand.

Bewertung

↑ In der Präambel werden klar und deutlich die Ziele des neuen Systems (Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen) benannt:

1. alle Mitarbeiter am Unternehmensgewinn zu beteiligen
2. eine höhere Motivation der Mitarbeiter und
3. die Übererfüllung des Wirtschaftsplans zu erreichen

↑ Sehr wichtig ist die frühzeitige Klarstellung zu Beginn der Vereinbarung, dass die Prämien zusätzlich zum Tarifgehalt gezahlt werden und nicht Teil des Gehaltes sind.

§ 1 Gegenstand und Geltungsbereich

Grundlage für diese Betriebsvereinbarung ist die zwischen der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat am 21.12.2004 abgeschlossene Absichts- und Verpflichtungserklärung zur Regelung von Jahresprämien. Unternehmensleitung und Betriebsrat sehen die Umsetzung der Absichts- und Verpflichtungserklärung mit dem Abschluss dieser Betriebsvereinbarung als abgeschlossen an.

Die Jahresprämien gliedern sich in zwei Systeme. Für den Kreis der Angestellten, die nicht von den Gehaltsgruppen des Vergütungstarifes erfasst werden und keine leitenden Angestellten im Sinne des § 5 Absatz 3 des BetrVG sind, werden Prämien mit Zielvereinbarungen festgelegt. Darüber hinaus besteht auf schriftlichen Antrag bei den Vorgesetzten für weitere Beschäftigte die Mög-

Bewertung

In § 1 werden die in diesem Unternehmen gleichzeitig laufenden und gültigen Systeme zur Erreichung von Prämien dargestellt. Das sind zum einen die Prämien, die an Zielvereinbarungen geknüpft sind und zum anderen die sogenannten Erfolgsprämien.

Die Prämien mit Zielvereinbarungen sind für übertariflich bezahlte Mitarbeiter obligatorisch. Alle anderen Beschäftigten können sich überlegen, ob sie dieses System wählen oder die Erfolgsprämie, die von vornherein auf 350 Euro festgelegt ist. Bei der Zielvereinbarungsprämie werden (dies nehmen wir an dieser Stelle schon mal vorweg) bei 100 Prozent Zielerreichung 5 Prozent der am 30.06. gültigen Jahresvergütung des jeweiligen Gehaltes gezahlt.

lichkeit zur freiwilligen Teilnahme an den Prämien mit Zielvereinbarungen, sofern dies sinnvoll ist und der Arbeitsplatz dies zulässt.

Erfolgsprämien erhalten alle Beschäftigten, die nicht an dem Prämiensystem mit Zielvereinbarungen teilnehmen.

VON DIESER PRÄMIENREGELUNG AUSGENOMMEN SIND:

▼

- Auszubildende,
- Aushilfen,
- Werkstudenten,
- Praktikanten,
- Beschäftigte, deren Arbeitsverhältnis ruht (Elternzeit, Wehrdienst),
- Beschäftigte in der Freistellungsphase bei Altersteilzeit,
- Mitarbeiter, die freigestellt sind, weil sie ihr Lebensarbeitszeitkonto abbauen,
- Angestellte mit Befristungen unter einem Jahr

Sollten die vorgenannten Ausschlusskriterien nur für Teiljahre zutreffen, werden die Prämien analog § 8 Ziffer 6 Manteltarifvertrag gezwölfelt.

↑ Es ist eher ungewöhnlich zwei verschiedene Prämiensysteme nebeneinander im Unternehmen zu haben. Aus unserer Sicht ist dies aber eine interessante Variante, die zum einen den Arbeitnehmern mit höherer Verantwortung und größerem Gestaltungsspielraum in ihrem Arbeitsfeld gerecht wird (diese sind die klassische Zielgruppe für Zielvereinbarungen mit Entgeltcharakter). Zum anderen werden die anderen Beschäftigten nicht von diesem Instrument ausgeschlossen. Sie können sich überlegen, ob sie die ›risikoreichere‹ Variante der Zielvereinbarungen wählen (und ob ihre Gestaltungsmöglichkeiten in ihrem Arbeitsumfeld dies überhaupt zulassen) oder sich auf die sichere Seite – sicher insoweit, als die Höhe der Prämie von vornherein feststeht – der Erfolgsprämien begeben. Diese Möglichkeit wird sicher den ein oder anderen Mitarbeiter motivieren, Zielvereinbarungen einmal auszuprobieren.

❑ Unklar ist, ob sich die Beschäftigten jedes Jahr neu für eines der Systeme entscheiden können, oder ob es eine Entscheidung für ein ganzes Arbeitsleben ist. Letzteres würde die Experimentierfreude der Mitarbeiter sicher in Grenzen halten.

↑ Außerdem wird an dieser Stelle genannt, welche Zielgruppen komplett von den Prämienvereinbarungen ausgeschlossen sind (Auszubildende, Aushilfen, Praktikanten etc.).

❑ Allerdings ist die sprachliche Formulierung an dieser Stelle etwas ungenau. Hier wird von Prämienregelungen im Allgemeinen gesprochen und wahrscheinlich sind auch beide Systeme gemeint. Deutlicher wäre allerdings beide Systeme beim Namen zu nennen, also einerseits die Prämien mit Zielvereinbarungen und andererseits die Erfolgsprämien.

§ 2 Erfolgsprämien

Erfolgsprämien erhalten alle Beschäftigten, die nicht an dem Prämiensystem mit Zielvereinbarungen teilnehmen.

Vorgabe ist die Erfüllung des Wirtschaftsplanes, daher das Erreichen der geplanten betriebswirtschaftlichen Kennzahl ›Bereinigtes EBITDA‹ (Ertrag vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände). Die Kennzahl ›Bereinigtes EBITDA‹ ist in der Anlage 4 näher erläutert. Das geplante ›Bereinigte EBITDA‹ wird im Januar von der Unternehmensleitung bekannt gegeben. Der Betriebsrat erhält die Berechnung des ›Bereinigten EBITDA‹ auf der Grundlage der Anlage 4 dieser Betriebsvereinbarung. Der Betriebsrat ist berechtigt, interessierten Kolleginnen und Kollegen Einblick in die genannten Unterlagen zu gewähren.

Wenn das Ziel erreicht wird, erhält der/ die jeweilige Mitarbeiter/-in eine Prämie von

350 Euro zur freien persönlichen Verfügung. Die Erfolgsprämien werden regelmäßig durch den Vorstand und den Betriebsrat auf Grundlage der wirtschaftlichen Entwicklung (...) und der Entwicklung im Tarifbereich im Hinblick auf eine Erhöhung überprüft.

Die Auszahlung der Prämien erfolgt zusammen mit der Auszahlung der Prämien für Zielvereinbarungen zeitnah, möglichst im Mai des Folgejahres, nach der Vorlage des Jahresabschlusses.

Bewertung

- ↑ In diesem Paragraphen wird das Verfahren für den Erhalt der Erfolgsprämien ganz deutlich beschrieben: Voraussetzung der Prämie (Erfüllung des Wirtschaftsplans), Höhe der Prämie, Zeitpunkt der Auszahlung. Es bleibt keine Frage offen. Die Mitarbeiter sind klar und deutlich informiert.

§ 3 Prämien für Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen sind ein Führungsinstrument. Für den Kreis der Angestellten, die nicht von den Gehaltsgruppen des Vergütungstarifes erfasst werden und keine leitenden Angestellten im Sinne des § 5 Absatz 3 des BetrVG sind, werden daher Prämien mit Zielvereinbarungen festgelegt. Darüber hinaus besteht auf schriftlichen Antrag bei den Vorgesetzten für weitere Beschäftigte die Möglichkeit zur freiwilligen Teilnahme an den Prämien mit Zielvereinbarungen, sofern dies sinnvoll ist und der Arbeitsplatz dies zulässt. Wird der Antrag abgelehnt, besteht die Möglichkeit, die Clearingstelle einzuschalten. Die bisherigen OT-Prämien auf der Grundlage des Vermerkes vom 01.07.1998 werden abgeschafft.

Für die Zielvereinbarungen werden individuell maximal vier voneinander unabhängige Ziele vereinbart. Alle Ziele haben die gleiche Gewichtung.

Bewertung

- ↑ Der erste Satz ›Zielvereinbarungen sind ein Führungsinstrument‹ lässt erkennen, dass das System der Zielvereinbarungen nicht ausschließlich als monetäre Belohnung verstanden wird, sondern als ein Instrument mit dem Mitarbeiter zu mehr Leistung geführt werden können.

- ☒ Es wird erneut die Möglichkeit erwähnt, dass auch tariflich Beschäftigte an dem Prämiensystem mit Zielvereinbarung teilnehmen können. Allerdings wird hier die Einschränkung formuliert ›sofern dies sinnvoll‹ ist. Wer stellt fest, ob diese Teilnahme sinnvoll ist und woran dieser Sinn festgemacht wird? Hier fehlt eine konkretere Formulierung. Diese ›wachsweiche‹ Formulierung kann Tür und Tor öffnen für Entscheidungen nach dem ›Nasenfaktorprinzip‹.

Das erste Ziel ist – als Vorgabe – die Erfüllung des Wirtschaftsplanes, daher das Erreichen der geplanten betriebswirtschaftlichen Kennzahl ›Bereinigtes EBITDA‹ (Ertrag vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände). Siehe zum ›Bereinigten EBITDA‹ auch Anlage 4.

Die weiteren Ziele müssen einvernehmliche Vereinbarungen – keine einseitigen Vorgaben – sein. Das zweite Ziel ist zwingend ein persönliches Entwicklungsziel, das sich auf Verhalten, Führungsqualitäten, Schlüsselqualifikationen oder Präsentationsfähigkeiten etc. beziehen muss. Die zwei übrigen Ziele können wirtschaftliche Unternehmensziele, Abteilungsziele oder persönliche Ziele aus allen Aspekten des Arbeitsprozesses (z. B. Umsatzziele, Reduzierung von Leerständen, Verminderung von Beschwerden, Verbesserung von Standardaufgaben oder Projektziele) sein.

Für die Festlegung der Ziele gilt die Smart-Regel. Das heißt, die Ziele müssen schriftlich und spezifisch, messbar und anspruchsvoll realistisch/realisierbar und terminiert sein. Sofern ein Ziel nicht messbar ist, sollte der Zustand beschrieben werden, der durch die Aktivitäten erreicht werden soll.

Bei der Festlegung der Ziele sind individuelle Einschränkungen, z. B. eine Anerkennung gemäß Schwerbehindertengesetz, angemessen zu berücksichtigen. Die vereinbarten Ziele müssen realistisch im Rahmen der Regelarbeitszeit zu leisten sein. Nicht die Ausdehnung der Arbeitszeit, sondern ein positives Ergebnis ist erwünscht.

FÜR DIE GESAMT-ZIELERREICHUNG GELTEN FOLGENDE STUFEN:

Ziel nicht erreicht	0 %
Ziel teilweise erreicht	50 %
Ziel weitgehend erreicht	75 %
Ziel erreicht	100 %

Die Ziele sind untereinander kompensierbar. Dabei können Ziele auch unterjährig getauscht werden. Ersatzziele sind dann mit einer schriftlichen Begründung darzulegen. Bei der Vielzahl der zu vereinbarenden Ziele

☒ Positiv ist jedoch wieder die Einrichtung einer Clearingstelle, an die sich bei abgelehnten Anträgen gewendet werden kann. Solch eine Einrichtung reduziert das eben erwähnte Risiko einer ›Nasenfaktorentscheidung‹ wieder.

☒ Im Folgenden wird mustergültig das Verfahren der Zielfestlegung beschrieben.

☒ Zunächst wird in Absatz II die Anzahl der Ziele (hier 4) festgelegt und die Gewichtung der Ziele (hier gleichwertig). Das erste Ziel ist festgelegt (Erfüllung des Wirtschaftsplans).

☒ Streng genommen handelt es sich dabei gar nicht um ein Ziel im Sinne von Zielvereinbarungsgesprächen, da es nicht persönlich vom Einzelnen beeinflussbar ist. Allerdings schätzen wir das in diesem Fall als nicht so gravierend ein (auch wenn es von der reinen Lehre abweicht), da die übrigen drei Ziele sich im persönlichen Gestaltungsspektrum des jeweiligen Mitarbeiters befinden.

☒ In Absatz 4 wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Ziele einvernehmlich zu vereinbaren sind (also zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Dieser Hinweis fehlt allerdings in der Vereinbarung, wird aber wohl die betriebliche Praxis sein). Wohlgemerkt: Es geht um Vereinbarungen nicht um Zielvorgaben, auch wenn das in manchen Unternehmen in der Praxis immer wieder miteinander verwechselt wird. Die Ziele werden im Gespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft miteinander abgesprochen und *nicht* von der Führungskraft vorgegeben.

☒ Die übrigen drei Ziele werden frei vereinbart. Dabei ist es kein Widerspruch, dass das zweite Ziel ein persönliches Entwicklungsziel sein *muss*, denn wie dieses persönliche Entwicklungsziel aussieht (Verhaltensänderung, Erwerb von zusätzlichen Qualifikationen, Führungsverhalten etc.) ist wiederum frei verhandelbar.

☒ Die Betriebsvereinbarung führt außerdem die sogenannte Smart-Regel ein, wonach ein vereinbartes Ziel immer folgenden Ansprüchen gerecht werden muss: es muss spezifisch sein, es muss messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminiert sein.

§ 3 Prämien für Zielvereinbarungen Fortsetzung

ist es erforderlich, im Unternehmen sicherzustellen, dass alle Ziele miteinander vereinbar sind. Die vereinbarten Ziele dürfen sich nicht widersprechen. Zu diesem Zweck erfolgt eine Vorprüfung der Ziele durch die Prokuristen/Hauptabteilungsleiter und anschließend eine Plausibilitätsprüfung durch die Personalabteilung.

Als Prämienhöhe werden bei 100 Prozent Zielerreichung jeweils 5 Prozent der am 30.6.2008 gültigen Jahresvergütung des jeweiligen Gehaltes vereinbart. Die Prämien werden regelmäßig durch den Vorstand und den Betriebsrat auf Grundlage der wirtschaftlichen Entwicklung (...) und der Entwicklung im Tarifbereich im Hinblick auf eine Erhöhung überprüft.

Individuelle zusätzliche Prämien für besonders herausragende Leistungen, die für die Mitarbeiter beantragt werden, sind auch zukünftig weiter möglich und sind mit Begründung zusätzlich im Gesprächsbogen zur Zielvereinbarung (Anlage 2) zu beantragen.

Die Auszahlung der Prämien für Zielvereinbarungen erfolgt zusammen mit der Auszahlung der Erfolgsprämien zeitnah, möglichst im Mai des Folgejahres, nach der Vorlage des Jahresabschlusses und Ermittlung des ›Bereinigten EBITDA‹.

Bewertung Fortsetzung

- ↑ Gleichzeitig wird auch noch eine Hilfe für den Fall gegeben, dass das Ziel nicht messbar ist (was bei Zielen der Fall ist, die nicht quantifizierbar sind). In diesem Fall muss der Zustand beschrieben werden, der mit dem Ziel erreicht werden soll.
- ↑ In Absatz 6 möchten wir besonders den Hinweis darauf hervorheben, dass die vereinbarten Ziele realistisch in der Arbeitszeit zu leisten sein müssen. Dieses macht den Beteiligten deutlich, dass es nicht darum geht die Mitarbeiter so zu pushen, dass für die Erreichung der Ziele die Arbeitszeiten ausgedehnt werden. Damit würden dann die Ziele im übrigen auch nicht mehr der Smart Regel entsprechen.
- ↑ Positiv ist ebenfalls, dass die volle Prämie gezahlt wird, sobald das Ziel zu 100 Prozent erreicht ist. Leider gibt es genügend Beispiele, bei denen die komplette Summe erst bei Zielübererfüllung (z. B. 120 Prozent) fällig wird. Diese Systeme führen aus unserer Sicht in der Regel nicht zu motivierten Mitarbeitern, die gern ihre vereinbarten Ziele umsetzen, sondern zu Mitarbeitern, die unter Druck und Stress leiden (mit allen hinlänglich bekannten Auswirkungen wie Burnout, lange Ausfallzeiten etc.)
- ↑ Ziele auch innerhalb des Vereinbarungszeitraums tauschen zu können (weil sich etwas verändert hat, was bei Abschluss der Vereinbarung noch nicht erkennbar war) trägt ebenfalls dazu bei, dass das Instrument der Zielvereinbarungen kein Druck- sondern ein Motivationsinstrument ist.
- ↑ Die Absicht, wie sie in § 3 Absatz 7 genannt wird, alle vereinbarten Ziele im Unternehmen auf ihre Vereinbarkeit miteinander zu überprüfen ist ein hoher Anspruch, dessen realistische Umsetzung wir uns in der Wirklichkeit kaum vorstellen können.
- ↑ Im weiteren behandelt dieser Paragraph vorbildhaft die Möglichkeit, besonders herausragende Leistungen über die Zielvereinbarungsprämie hinaus zu belohnen. Auch die Auszahlungsregeln werden ausführlich und klar benannt.

§ 4 Durchführung des Zielvereinbarungsgesprächs

Bewertung

Das Zielvereinbarungsgespräch ist ein formalisiertes standardisiertes dialogorientiertes Gespräch. Es findet in einer störungsfreien Atmosphäre statt. Grundlage des Gespräches ist der in Anlage 1 beigefügte Leitfaden.

Das Zielvereinbarungsgespräch ist ein Vier-Augen-Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem. Die Gesprächspartner vereinbaren auf gleicher Augenhöhe Ziele und Bewertungskriterien für das kommende Jahr und bewerten die Ergebnisse für das vergangene Jahr. Die Ergebnisse des Gespräches sind in dem Formular – Anlage 2 – zu dokumentieren. Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter hat bei zu erwartenden Meinungsverschiedenheiten das Recht, den Betriebsrat zu dem Gespräch dazuzubitten.

Das Zielvereinbarungsgespräch behandelt ausschließlich den Soll/Ist-Vergleich nach dem festgelegten Zeitraum (vom 01.01. bis 31.12.), die Bewertung des Zielerreichungsgrades und die Abweichungsanalyse und die einvernehmliche Festlegung der neuen Ziele.

An dieser Stelle geht es nun um das Gespräch, in dem die Zielvereinbarungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter abgeschlossen werden: Wo und unter welchen Bedingungen findet es statt? Was sind die Inhalte?

- ⬆ Gleich zu Beginn wird darauf aufmerksam gemacht, dass das Gespräch formalisiert und standardisiert ist. Das heißt, es gibt klare Vorgaben (in diesem Fall einen Gesprächsleitfaden) dafür, wie das Gespräch abläuft, welche Themen behandelt werden und in welcher Reihenfolge. Damit ist der Charakter des Gesprächs als reines Arbeitsgespräch deutlich gekennzeichnet. Gleichzeitig wird das Gespräch als dialogorientiert gekennzeichnet. Dies unterstreicht den Vereinbarungsaspekt des Gesprächs. Die Ziele werden *vereinbart* nicht *vorgegeben*, was auch durch die Formulierung ›auf gleicher Augenhöhe‹ unterstrichen wird.
- ⬆ Positiv hervorzuheben ist ebenfalls, dass die Partner nicht nur Ziele vereinbaren, sondern auch gleichzeitig die Kriterien, mit denen das Erreichte bewertet wird. Die Zielerreichung wird also nicht von Dritten bewertet, sondern von den Verhandlungspartnern selbst.
- ⬆ Auch in dieser Vereinbarung wird dem Mitarbeiter das Recht eingeräumt, den Betriebsrat zum Gespräch hinzuzubitten.

⚠ Allerdings soll dies laut Formulierung nur bei ›zu erwartenden Meinungsverschiedenheiten‹ sein. Diese Formulierung steht im Widerspruch zum Betriebsverfassungsgesetz, nach dem jeder Beschäftigte das Recht hat den Betriebsrat zu Gesprächen hinzuzuziehen (§ 82 Absatz 2 BetrVG).

§ 5 Grundvorgaben

Grundlage für die Ausschüttung der Prämie ist ein ungekündigtes Arbeitsverhältnis. Für Beschäftigte, die unterjährig eingestellt werden, die in Rente oder Altersteilzeit gehen, die unterjährig versetzt werden, wird die Prämie anteilig (gezölfwteilt) verteilt. Für Beschäftigte, die durch längere Krankheitszeiten ausfallen, dürfen keine Nachteile entstehen.

Grundsätzlich gilt auch bei den genannten Fällen, dass die vereinbarten Ziele kompensierbar sein müssen. Dabei können Ziele auch unterjährig getauscht werden.

Ersatzziele sind mit einer schriftlichen Begründung darzulegen. Darüber hinaus sind individuelle Regelungen gegebenenfalls in Absprache mit dem Betriebsrat zu treffen. Wird keine einvernehmliche Einigung erzielt, muss die Clearingstelle entscheiden.

Bewertung

☒ Wir halten die Regelung, dass Arbeitnehmer, die gekündigt haben, keine anteilige Prämie erhalten (Zwölfwteilung) für nicht gerecht. Das kann im Extremfall bedeuten, dass ein Mitarbeiter 11 Monate 100 Prozent seiner Ziele erreicht hat (ggf. sogar mehr als das) und dafür keine Prämie bekommt. Da die Prämie für erbrachte Leistung steht und es sich nicht um eine ›Treueprämie‹ handelt, wäre eine anteilige Ausschüttung angemessen.

⬆ Für Beschäftigte, die in Altersteilzeit oder Rente gehen oder die längere Zeit krank sind, wurde dies auch so geregelt.

§ 6 Arbeitsrechtliche Konsequenzen

Durch die Teilnahme am Prämiensystem dürfen den Beschäftigten keine Nachteile entstehen. Es wird festgelegt, dass die Ergebnisse aus den Zielvereinbarungen keine arbeitsrechtlichen Konsequenzen, insbesondere keinen Einfluss auf Zeugnisse haben.

Bewertung

⬆ Wir haben bereits erwähnt, dass es eine Grundvoraussetzung für die Akzeptanz von Mitarbeitergesprächen aller Art ist, dass sie keine arbeitsrechtlichen Konsequenzen nach sich ziehen dürfen. Hier finden wir den zusätzlichen Hinweis beachtenswert, dass die Zielvereinbarungen keinen Einfluss auf Arbeitszeugnisse haben dürfen.

§ 7 Clearingstelle

Können Meinungsverschiedenheiten gegebenenfalls unter Hinzuziehung eines Betriebsratsmitglieds nicht im Zielvereinbarungsgespräch geklärt werden und kommt daher keine Lösung zustande, kann die Clearingstelle angehört werden.

Die Clearingstelle wird paritätisch besetzt. Das heißt, sie setzt sich zusammen aus zwei von der Unternehmensleitung benannten Personen und zwei vom Betriebsrat benannten Personen. Die Clearingstelle tritt nur bei Bedarf zusammen. Jede Partei hat das Recht, die Clearingstelle einzuberufen. Die Clearingstelle entscheidet einvernehmlich.

Bewertung

⬆ Eine paritätische Clearingstelle für die Klärung von Konflikten ist sehr sinnvoll. Ebenso die Regelung, dass diese nur bei Bedarf zusammentritt. In der Praxis wird es, nach unserer Erfahrung, wenige Fälle geben, in denen die Zusammenkunft dieser Stelle notwendig ist.

§ 8 Schulung und Qualifizierung

Unternehmensleitung und Betriebsrat sind gemeinsam der Auffassung, dass es im Zusammenhang mit der Einführung und der weiteren Umsetzung/Durchführung der neuen Erfolgsprämien notwendig ist, die Qualität der Führung zu sichern und die soziale Kompetenz nachhaltig, regelmäßig und dauerhaft zu stärken.

Bevor Zielvereinbarungsgespräche gemäß dieser Betriebsvereinbarung erstmalig geführt werden, nehmen alle Führungskräfte einschließlich der leitenden Angestellten (im Sinne des § 5 Absatz 3 des BetrVG), alle Mitglieder des Betriebsrates und der Schwerbehindertenvertreter an einer Schulung teil. Die Personalabteilung und die Mitglieder des Betriebsrates stehen für Auskünfte, Hinweise und Beratung zur Verfügung.

Angemessene ausführliche praxisnahe Informationen der Beschäftigten sind zu gewährleisten.

Bewertung

- ↑ Wir haben schon bei den anderen Vereinbarungen ausführlich kommentiert, wie wichtig Schulungen für Führungskräfte vor der Durchführung von Mitarbeitergesprächen sind. (Verweis siehe auch Seite 7/8)
- ↑ Besonders hervorheben möchten wir an dieser Stelle noch die Regelung, dass auch der Betriebsrat und der Schwerbehindertenvertreter an diesen Schulungen teilnehmen, damit sie anschließend den Kolleginnen und Kollegen für Fragen und Informationen zum Thema zur Seite stehen können.
- ↑ Es ist gut, dass in der Vereinbarung ausdrücklich die Information an die Beschäftigten erwähnt wird. Die eigene Belegschaft rechtzeitig und umfassend über das neu eingeführte Instrument zu informieren, ist für die Akzeptanz der Zielvereinbarungen unabdingbar.

⚠ Gerade deshalb ist die Formulierung an dieser Stelle etwas zu schwammig geraten. Was ist mit ›angemessener‹ Information gemeint? Besser wäre an dieser Stelle konkreter zu formulieren, wie zum Beispiel ›in zweistündigen Informationsveranstaltungen oder im Rahmen einer Betriebsversammlung wird die Belegschaft über das Instrument Zielvereinbarungen von Geschäftsführung und Betriebsrat informiert‹.

§ 9 Qualitätssicherung/Evaluierung

Um die in der Präambel formulierten Ziele zu sichern, ist es erforderlich, die getroffenen Vereinbarungen regelmäßig zu überprüfen. Zu diesem Zweck erstellt die Unternehmensleitung einen jährlichen Bericht. Der Bericht ist dem Betriebsrat zusammen mit dem Bildungsbericht zu übergeben. Die Inhalte des Berichtes sind in der Anlage 3 geregelt.

Bewertung

- ↑ Unserer Meinung nach sollte jedes neu eingeführte Instrument auf seine Wirksamkeit überprüft werden. Daher finden wir es gut und richtig, die Evaluierung gleich mit zu vereinbaren. Gerade weil es sich um ein wichtiges Führungsinstrument handelt, von dem Gehaltsbestandteile abhängig sind.

§ 10 Datenschutz

Der Mitarbeiter und der Vorgesetzte erhalten je ein unterschriebenes Exemplar des Formulars gemäß Anlage 2. Dieses Exemplar muss nach dem nächsten Zielvereinbarungsgespräch vernichtet werden. Eine Kopie erhalten der Hauptabteilungsleiter und später die Personalabteilung zur Überprüfung der Vereinbarkeit der gesamten Ziele. Nach dieser Prüfung muss die Kopie vernichtet werden. Weitere Exemplare dürfen nicht angefertigt werden. In die Datenbank dürfen die notwendigen Daten eingestellt werden. Die Bestimmungen des Datenschutzes sind zu beachten.

Bewertung

In diesem Regelwerk ist der Datenschutz vorbildlich berücksichtigt. Die Dokumente werden nicht länger als unbedingt notwendig aufbewahrt. (Siehe auch Seite 11)

§ 11 Schlussbestimmungen, Laufzeit, Kündigung

Alle Anlagen sind Bestandteil dieser Betriebsvereinbarung und können im gegenseitigen Einvernehmen geändert werden, ohne dass es der Kündigung dieser Betriebsvereinbarung bedarf.

Diese Betriebsvereinbarung tritt rückwirkend zum 01.01.2008 mit ihrer Unterzeichnung in Kraft. Sie ist umgehend nach ihrer Unterzeichnung an alle Beschäftigten zu verteilen.

Die bereits für das Kalenderjahr 2008 für den OT-Bereich vereinbarten Ziele gelten als Zielvereinbarungen im Sinne dieser Betriebsvereinbarung. Die Festlegung der Prämienhöhe erfolgt auf Grundlage der Bestimmungen in § 3 dieser Vereinbarung.

Die Betriebsvereinbarung kann mit einer Frist von drei Monaten zum Jahresende gekündigt werden.

Bremen, Juni 2008

Bewertung

Die Anlagen (Gesprächsleitfaden, Dokumentationsbogen etc.), die wir in dieser Broschüre nicht extra besprechen, sind Bestandteil dieser Betriebsvereinbarung. Diese können gesondert gekündigt werden, ohne dass dafür die komplette Betriebsvereinbarung gekündigt werden muss. Dies ist eine deutliche Arbeitserleichterung. Sollte bei der Evaluation herauskommen, dass beispielsweise der Gesprächsleitfaden in dem ein oder anderen Punkt unklar ist und überarbeitet werden muss, dann muss nur dieser gekündigt und verändert und nicht die ganze Vereinbarung erneut ›angefasst‹ werden.

Mitbestimmung der Betriebsräte bei der Einführung von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen



Mitbestimmung bei Betriebsräten

Der Betriebsrat hat bei der Aufstellung von Beurteilungsgrundsätzen ein Zustimmungsverweigerungsrecht (§ 94 Absatz 2 Betriebsverfassungsgesetz).

Beurteilungsgrundsätze sind Richtlinien, mit deren Hilfe die Leistung und das Verhalten von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern beurteilt werden sollen. Die Beurteilung muss der Vergleichbarkeit dienen. Einzelfallbewertungen fallen nicht unter diese Vorschrift. Zielvereinbarungen und formalisierte Mitarbeitergespräche werden von der Rechtsprechung wie Beurteilungsgrundsätze behandelt.

Der Betriebsrat kann die Einführung der Grundsätze nicht erzwingen. Sollen diese aber eingeführt werden, kann er mitbestimmen, ob und wenn ja, wie diese inhaltlich und formal ausgestaltet sind. Hierunter fallen die Einführung, die Verwendung und die Kriterien der Beurteilung.

Bei Nichteinigung mit dem Arbeitgeber kann der Betriebsrat ein Einigungsstellenverfahren einleiten. Gleiches gilt bei der Einführung oder Veränderung eines Personalfragebogens (§ 94 Absatz 1 BetrVG).

Hierzu zählt jede formalisierte, standardisierte Informationsbeschaffung von Arbeitnehmerdaten, die nicht ausschließlich arbeitsplatzbezogen sind.

Sollen keine Beurteilungen erstellt werden, fallen Mitarbeitergespräche, egal ob ihr Gegenstand eine Zielvereinbarung, eine Qualifizierung oder eine Krankenrückkehr ist, unter die Mitbestimmung aufgrund des § 87 Absatz 1 Nr. 1 BetrVG (Fragen der Ordnung und des Verhaltens des Arbeitnehmers im Betrieb). Bei Zielvereinbarungen mit Entgeltanteil kommt der § 87 Absatz 1 Nr. 10 und 11 zum Zuge. Auch hier kann bei Nichteinigung die Einigungsstelle eingeschaltet werden.

Werden in den Gesprächen Qualifizierungen vereinbart, kommen die §§ 96 bis 98 BetrVG zum Einsatz. Nach der Information über die Qualifizierung kann der Betriebsrat unter anderem mitbestimmen über die Art der Maßnahme, den Zeitpunkt, die Dauer, die Auswahl der Teilnehmer und des Trainers. Bei Nichteinigung kann ebenfalls die Einigungsstelle entscheiden.

Mitbestimmung bei Mitarbeitervertretungen und Personalräten

Mitarbeitervertretungen und Personalräte sind ebenfalls im Grundsatz in der Mitbestimmung bei der Ein- und Durchführung von Mitarbeitergesprächen. Da es spezielle Regelungen für diese Interessenvertretungen

gibt, kann das Verfahren in dieser Broschüre nicht abschließend erläutert werden. Bitte wenden Sie sich bei Fragen direkt an die Arbeitnehmerkammer.

Mitbestimmung	Gegenstand	Betriebsverfassungsgesetz
	Personalfragebogen	§ 94 Abs.1
	Beurteilungsrichtlinien Beurteilungsgrundsätze	§ 94 Abs.2
	Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer	§ 87 Abs. 1 Nr.1
	technische Überwachungseinrichtung	§ 87 Abs. 1 Nr.6
	betriebliche Lohngestaltung, Akkord- und Prämiensätze sowie vergleichbare Entgelte	§ 87 Abs. 1 Nr. 10 und Nr. 11
	betriebliche Bildungsmaßnahmen	§§ 96–98

Mitbestimmung bedeutet:

- ▶ der Arbeitgeber darf eine Maßnahme nicht ohne Beteiligung des Betriebsrats einseitig durchführen
- ▶ Verhandlungen mit dem Arbeitgeber führen
- ▶ bei Nichteinigung Einschalten einer Einigungsstelle



Regelungspunkte einer Vereinbarung

PRÄAMBEL:

- ▶ Was ist der Regelungsanlass?
- ▶ Welche Ziele sollen erreicht werden?

GELTUNGSBEREICH:

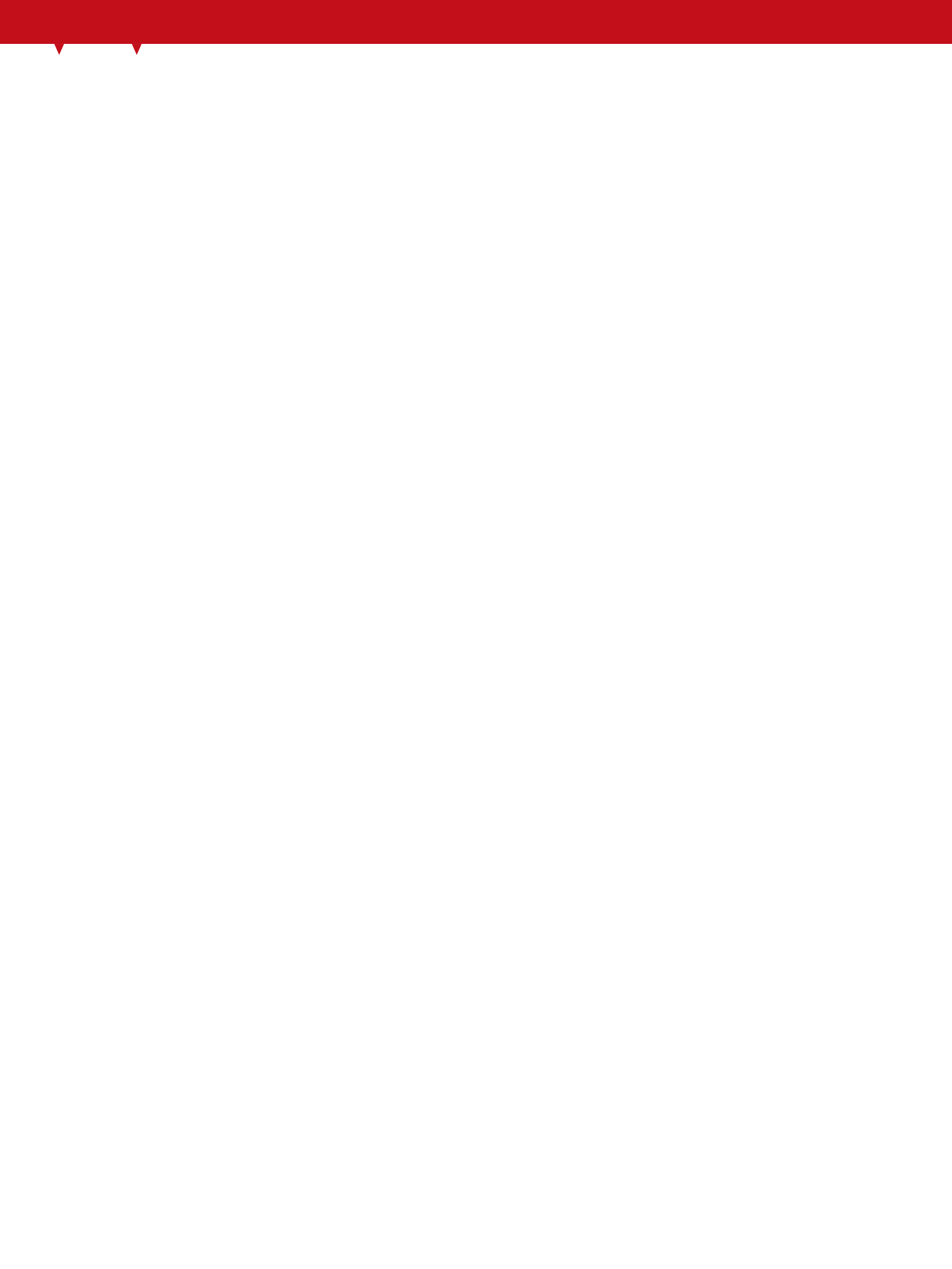
- ▶ Für wen gilt diese Vereinbarung räumlich und persönlich?
- ▶ Welche Regelungen gelten für neu eingetretene Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und befristet Beschäftigte?

ZENTRALE REGELUNGSMATERIE:

- ▶ Wer hat wann und wie oft Anspruch auf ein Gespräch?
- ▶ Was ist der Inhalt des Gesprächs?
- ▶ Wie soll das Gespräch vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet werden?
- ▶ Welche Formulare (z. B. Gesprächsleitfaden, Protokoll) und sonstigen Papiere sind Bestandteil der Gespräche?
- ▶ Wie erfolgt die Dokumentation? Ausschluss von arbeitsrechtlichen Konsequenzen.

VERHALTENSFRAGEN:

- ▶ Wie erfolgt die Konfliktregelung?
- ▶ Wie wird der Datenschutz gewährleistet?
- ▶ Wo und wie lange werden die Ergebnisse aufbewahrt?
- ▶ Wer kann zusätzlich unter welchen Voraussetzungen am Gespräch teilnehmen?
- ▶ Wie wird das Gespräch eingeführt?
- ▶ Wer erhält von wem welche Schulungen?
- ▶ Wie lange dauert die Erprobungsphase?
- ▶ Wie werden die Ergebnisse ausgewertet?



Eine Kammer für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Lande Bremen

Die Arbeitnehmerkammer Bremen vertritt als Körperschaft des öffentlichen Rechts die Interessen der Beschäftigten. Mitglieder der Arbeitnehmerkammer sind – so bestimmt es das ›Gesetz über die Arbeitnehmerkammer im Lande Bremen‹ – alle im Bundesland Bremen abhängig Beschäftigten (mit Ausnahme der Beamten). Zurzeit sind dies rund 285.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und knapp 50.000 Minijobber. Auch Arbeitslose, die zuletzt ihren Arbeitsplatz im Land Bremen hatten, sind Mitglieder der Arbeitnehmerkammer.

Neben einer umfassenden Rechtsberatung bietet die Arbeitnehmerkammer ihren Mitgliedern zahlreiche Informationen zu den Themen Wirtschaft, Arbeit, Bildung und Kultur.

Darüber hinaus berät sie Betriebs- und Personalräte sowie die Politik und öffentliche Verwaltung im Land Bremen. Die berufliche Weiterbildung übernimmt die Wirtschafts- und Sozialakademie (wisoak).

Zusätzlichen Service und Vergünstigungen gibt es mit der KammerCard, die jedes Mitglied auf Wunsch kostenlos erhält.

www.arbeitnehmerkammer.de



Arbeitnehmerkammer
Bremen