

Regine Rundnagel: Arbeiten mit Zielvereinbarungen

Übersicht

Führung durch Zielvereinbarungen ist Bestandteil der indirekten, ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung.

- Mit Zielvereinbarungen sollen Spielräume erweitert, Motivation gesteigert und Kreativität gefördert werden. Man verspricht sich davon mehr Produktivität.
- Zielvereinbarungen beschreiben das Ergebnis einer zu leistenden Arbeit. Sie werden oft mit Leistungsbeurteilung und Entgeltfindung verknüpft.
- Arbeiten mit Zielvereinbarungen heißt steigende Selbstverantwortung für das Ergebnis unter direkten Marktbedingungen.
- Führung mit Zielvereinbarungen verlangt eine neue Führungsrolle.
- Zielvereinbarungen verändern Arbeitsbedingungen und bestimmen die persönliche Verausgabung am Arbeitseinsatz.
- Sie müssen realistisch sein, damit gesundheitliche Überforderung und Misserfolg nicht vorprogrammiert sind.

Neue Qualität der Arbeit - es zählt das Ergebnis

Arbeiten mit Zielvereinbarungen verbreitet sich in qualifizierten Berufen und unter Führungskräften. Was bisher als Leistungsvorgabe in der Produktion bekannt war oder beim Außendienst, hält jetzt Einzug in alle Branchen und auch im Öffentlichen Dienst: Die Koppelung von geistiger Arbeitsleistung mit Beurteilung, Bemessung, Leistungsanreizen und Entlohnung.

In der Dienstleistungs- und Wissensarbeit sind die einzelnen Mitarbeiter/-innen die entscheidenden Faktoren für Qualität, Kreativität und Produktivität. Und auf sie richten sich die **neuen Organisations- und Managementkonzepte**, die als mitarbeiterorientiert bezeichnet werden. Diese Konzepte gehen davon aus, dass Motivation und Leistung steigt, wenn Selbstbestimmung, Spielräume, Kommunikation, Lernmöglichkeiten, Gruppenbezüge und ein gutes Betriebsklimavorhanden sind. Ein Baustein davon ist das Führen bzw. Arbeiten mit Zielvereinbarungen.

Mit Zielvereinbarungen legen Führungskraft und Mitarbeiter/-innen konkret quantitative (messbare Ergebnisse, z. B. erfolgreiche Verkäufe) und qualitative Ziele (Qualität, Termineinhaltung z. B.) fest, die diese in einem festgelegten Zeitraum erreichen sollen. Als Personalführungskonzepte werden sie mit der Absicht eingeführt, Produktivität, Kundenorientierung, Flexibilität und Qualität im Unternehmen zu erhöhen. Ebenso werden hier als Ziel die Verbesserung von Arbeitsbedingungen genannt.

Mit Zielvereinbarungen wird versucht, die persönliche Ziele mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen. Realitätsnähe und Identifikation werden verbessert. Gemeinsam vereinbarte Ziele sorgen für **Akzeptanz**, Bindung ans Unternehmen und wirken herausfordernd. Handlungsspielräume und Verantwortung steigen. All das sorgt für mehr **Motivation**, so zeigen es Arbeitspsychologen auf. Verbunden mit Entgeltanreizen sollen Zielvereinbarungen die Leistung der Einzelnen steigern. Der Grad der Zielerreichung wird hierbei zur Beurteilung von Leistung benutzt.

Von den Mitarbeiter/-innen verlangt das Arbeiten mit Zielvereinbarungen die Fähigkeit zum Selbstmanagement. Nicht mehr die täglich kontrollierte Anwesenheit oder Vorgaben und Anweisungen „von oben“ sorgen für den Arbeitseinsatz, sondern man ist selbst für den Weg zum Ziel verantwortlich.

Ambivalente Folgen beim Arbeiten mit Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen bieten Beschäftigten Chancen und Risiken.

Chancen	Risiken
Befreiung von Bevormundung und Kontrolle und mehr Autonomie	dem Marktdruck und Kunden direkt ausgeliefert sein
Stolz und Lustgewinn in der Arbeit	negative Folgen für Gesundheit und Lebensentfaltung durch Selbstüberforderung, ständige Überarbeitung und Erschöpfung bis zum Burnout
Anerkennung des persönlichen Einsatzes	

Erfolgreiches Arbeiten mit Zielvereinbarungen benötigt geregelte Voraussetzungen

Ohne klare Regelungen, Mindestvoraussetzungen, ausreichendes Wissen und Kompetenzen kann das Arbeiten mit Zielvereinbarungen Mitarbeiter/-innen und auch Führungskräfte schnell überfordern und die Motivation und Leistung im Team sinkt.

Bausteine für die Gestaltung der Arbeit mit Zielvereinbarungen

Unternehmenspolitik	Personalmanagement	Leistungsbedingungen
Inhalte der Vereinbarung	Verfahren der Mitarbeitergespräche	Leistungsbeurteilung
Rolle der Führungskraft und Führungsstil	Rolle und Verhalten der Mitarbeiter/-innen	Konfliktregelung

Werden Mindestanforderungen im Konzept des ergebnisorientierten Führens betrieblich abgesichert, lassen sich die Nachteile und gesundheitsgefährdenden Auswirkungen weitgehend vermeiden. Entscheidend ist hierbei nicht nur die betriebliche Regelung, sondern ebenso sind die **persönlichen Kompetenzen der Beschäftigten**, die offenen organisatorischen Strukturen selbst einzuschätzen und zu steuern, wichtige Voraussetzungen zum Schutz der Gesundheit.

Gesundheits- und leistungsfördernde Anforderungen an die Gestaltung der Arbeit mit Zielvereinbarungen

Unternehmenspolitik als Rahmen

Grundsätzlich sollten die Ziele der Zielvereinbarungen in die Unternehmenspolitik und Unternehmensziele eingebunden sein. Ihre Verbindung mit Kundenorientierung und Qualitätsmanagement muss klar sein. Auch zu den Zielen der Abteilung oder des Bereichs sollten sie passen. Widersprüche sind ein Stressfaktor. Transparenz über die Entwicklungsvorgaben und das gesamte betriebliche Verfahren der Führung mit Zielvereinbarungen wirken vertrauensbildend.

Ganzheitliches Personalmanagement planen

Mit gesicherten Weiterbildungsmöglichkeiten auch für soziale Kompetenz und Selbstmanagement lassen sich steigende Zielerwartungen von Beschäftigten leichter bewältigen. Zielvereinbarungen, Weiterbildung, Personalauswahl- und -einsatz, Leistungsbeurteilung, Führungsverhalten sind miteinander abzustimmen.

Ein ganzheitliches Personalmanagement setzt nicht nur auf Markt und Produktivität, sondern mit gleicher Priorität ebenso auf die Leistungsbedingungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und die Umwelt des Unternehmens.

Eine vertrauensorientierte Unternehmenskultur ist die entscheidende Voraussetzung für erfolgreiche Zielvereinbarungen. Führen und Arbeiten mit Zielvereinbarungen ist ein Schritt der Personalentwicklung.

Geprüfte Leistungsbedingungen sichern den Erfolg und vermeiden Überforderung

Sind die Rahmenbedingungen und Ressourcen, z. B. Arbeitsplatzausstattung, leistungsfähige Technik, Informationszugriffe, Personalbudgets etc. in der Zielvereinbarung ausgehandelt und festgelegt, gibt das den Betroffenen Sicherheit. Die Voraussetzungen für die Leistung sind damit geklärt.

Dringend zu empfehlen ist eine Gefährdungsbeurteilung vor der Vereinbarung, insbesondere zu psychischen Belastungen.

Grundsätzlich ist zu fragen:

- gibt es überhaupt ausreichende Handlungsspielräume für die Zielerreichung?
- sind die Umstände, die zum Ziel führen, beeinflussbar?

Auch die persönlichen Leistungsvoraussetzungen, die regionalen oder sonstigen spezifischen Umfeldbedingungen müssen bei der Zielfestlegung berücksichtigt werden.

Eindeutige, prüfbare, erreichbare Inhalte der Zielvereinbarung

Zielvereinbarungen sind keine Zielvorgaben zum Herunterbrechen der Unternehmensziele sein, das wäre ein anderes Führungskonzept.

Zielvereinbarungen sind **kooperative Aushandlungsprozesse** im Rahmen der arbeitsvertraglichen und tarifvertraglichen Pflichten und erfolgen im Konsens. Auch die Verpflichtung des Unternehmens zur Sicherung der Rahmenbedingungen gehören in die Vereinbarung.

Anforderungen an Ziele einer Zielvereinbarung:

- eindeutig
- messbar
- realistisch erreichbar mit zumutbarem Arbeitseinsatz
- weitgehend widerspruchsfrei
- positiv formuliert

Sie können sich neben fachlichen Inhalten auch auf Kooperation oder Qualifizierung beziehen. **Maximal sollten 5 Ziele** vereinbart werden und Korrekturen während der definierten Laufzeit zugelassen sein.

Transparentes Verfahren der Mitarbeitergespräche

Für Zielvereinbarungs- und Zielerreichungsgespräche ist der **persönlichen Dialog** wichtig. Sie sollten rechtzeitig angekündigt und die Ergebnisse fixiert werden. Ein geregelter Ablauf im Betrieb ist hilfreich für jeden Betroffenen.

Gespräche zur Zielvereinbarung und Ergebnisbeurteilung benötigen eine entspannte, vertrauensvolle Atmosphäre, wenn hier ein einigermaßen gleichberechtigtes Aushandeln stattfinden soll.

Geregeltes Verfahren der Leistungsbeurteilung

Welcher Grad der Zielerreichung zu welcher Beurteilung oder zu welchem variablen Entgeltbestandteil führt, sollte auf jeden Fall betrieblich klar geregelt sein. Das ist auch eine Pflicht der Führungskräfte.

Je konkreter ein Zielerreichungsgrad formuliert ist, **desto geringer die Auslegungsdifferenzen**.

Die Festlegung von variablen Entgeltbestandteilen darf nicht im subjektiven Ermessen einer Führungskraft liegen. Ein garantiertes Mindestgehalt schafft wichtige ökonomische Sicherheit für Beschäftigte.

Unterstützende Rolle der Führungskraft

Kontrollverhalten widerspricht dem Arbeiten mit Zielvereinbarungen. Beschäftigte benötigen jetzt ein unterstützendes, förderndes Führungsverhalten.

Selbstgesteuertes Verhalten der Beschäftigten

Ohne die Kompetenz, selbstkritisch und realistisch die eigenen Stärken und Schwächen, Zeitaufwände und Fähigkeiten einzuschätzen, geht es nicht mehr. Selbststeuerung heißt auch, sich gut auf das Zielvereinbarungsgespräch vorzubereiten und selbst Ziele zu formulieren.

Rückmeldungen an die Führungskraft schaffen Rückendeckung und ermöglichen frühzeitiges Umsteuern. Das persönliche Bemühen um die Erreichung der Ziele ist Voraussetzung für ein erfolgreiches und stressfreies Arbeiten mit Zielvereinbarungen.

Geregelte Konfliktlösung

Eine **Beschwerde- und Überprüfungsmöglichkeit** für den Fall der Nichteinigkeit ist notwendig. Dem Vereinbarungscharakter entsprechend ist eine kooperative Konfliktlösung in einer paritätischen Kommission mit Arbeitgeber, Arbeitnehmern und ihren Interessenvertretungen sinnvoll.

Entlastend für den Konfliktfall ist das Recht der Betroffenen, Unterstützung einzubeziehen, z. B. durch die Teilnahme eines Betriebsratsmitglied, der Frauenbeauftragten oder anderer am Konfliktklärungsgespräch.

Teamzielvereinbarungen oder persönliche Zielvereinbarungen?

Zielvereinbarungen von Teams sind nicht automatisch entlastend für Einzelne. Aushandlungsprozesse über Aufgaben, Zeitvorgaben und persönliche Ressourcen muss das Team selbstständig führen. Das kann eine zusätzliche Anforderung sein, die in kritischen Situationen erhöhten Stress mit sich bringt.

Andererseits sind individuelle Zielvereinbarungen nicht immer sinnvoll, ein erhöhter interner Aufwand ist damit verbunden und oft ist ein Gruppenbezug völlig ausreichend. Gruppenzielvereinbarungen sind dann zu empfehlen, wenn Teamarbeit gestärkt werden soll.

Herausforderungen für die Führungskraft

Führen mit Zielvereinbarungen erfordert ein grundsätzliches Umdenken. Während vorher mit Anweisung und Kontrolle geführt wurde, lässt sich die Führungsrolle in offenen Managementstrukturen eher als die eines "Coach" beschreiben. Sie hilft bei der täglichen Arbeit, bei der Auswahl der Weiterbildung, bei der persönlichen Entwicklungsplanung. Sie zeigt sich verantwortlich für die Bereitstellung der notwendigen Sachmittel und Ressourcen. Zu Förderung der MitarbeiterInnen steht die Führungskraft mit ausreichend Zeit für Kritikgespräche zur Verfügung. Sie motiviert durch Anerkennung und auch mit Herausforderung.

Tipps für die persönliche Vorbereitung auf ein Zielvereinbarungsgespräch

- Welche Ziele gelten für den Bereich?
- Welches sind die persönlichen Zielvorstellungen?
- Welche Ziele sollen konkret erreicht werden?
- Können Zielerreichungsstufen schon bei der Zielvereinbarung bestimmt werden?
- Durch welche Maßnahmen, Informationen usw. kann die Führungskraft die Zielerreichung unterstützen?
- Welche Fachkenntnisse sind für die Zielerreichung Voraussetzung? Liegen diese Fachkenntnisse und Erfahrungen vor?
- Wie muss der Arbeitsplatz ausgestaltet sein?
- Welche technischen Systeme sind zusätzlich notwendig?
- Mit welchen Methoden/Strategien kann das Ziel erreicht werden?
- Welche Zwischenschritte sind notwendig?
- Wer muss eingebunden werden?
- Wann und in welcher Form kann Rückmeldung und Unterstützung angeboten werden?
- Wie bzw. woran kann festgestellt werden, inwieweit ein Ziel erreicht wurde?
- Welche Quantität/Qualität soll die Zielerreichung aufweisen?
- Welche Informationsquellen lassen eine Aussage über die Zielerreichung zu?
- Welche Kosten dürfen auftreten?
- Welche Termine sind zu beachten?

Rechtliche Wirksamkeit

Beschäftigte gehen eine rechtliche Verpflichtung mit der Zielvereinbarung ein. Zielvereinbarungen konkretisieren den Arbeitsvertrag. Die Nichterreichung von Zielen kann unter Umständen eine schuldhaftige Arbeitsvertragsverletzung darstellen. Grundsätzlich stehen Beschäftigte allerdings nicht für die nicht erfolgreiche Zielerreichung ein. Es darf keine Sanktionen für diesen Fall geben.

Arbeitgeber sind zur Zahlung eines variablen Entgelts verpflichtet, wenn die Zielvereinbarung daran gekoppelt ist. Auch dürfen sie ihr Weisungsrecht nicht gegen die Vereinbarung nutzen.

Die Kürzung von Zielvereinbarungsentgelten wegen krankheitsbedingter Fehltagel ist bei Entgeltfortzahlungsanspruch nicht zulässig.

Gesundheitsschutz eigenverantwortlich entwickeln

Das Dilemma der Gesundheitsschützer im Betrieb ist, dass Beschäftigte in offenen ergebnisorientierten Führungsstrukturen Schutzregelungen als „störend“ und bürokratisch empfinden. Bevormundung und Belehrung sind hier fehl am Platz. Man kann Beschäftigte nicht vor sich selbst schützen, vielmehr muss eigenverantwortliches Handeln entwickelt werden. Regelmäßige Qualifizierung ist dafür eine entscheidende Voraussetzung. Dazu kann die Unterweisung genutzt werden.

Das Ziel Gesundheitsschutz

In Zielvereinbarungen von Führungskräften lassen sich Ziele zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung oder zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit verankern. Voraussetzungen sind hier die regelmäßige Gefährdungsbeurteilung und die Kriterien zur humanen Arbeitsgestaltung.

Das Ziel Krankenstands Senkung z.B. in Abteilungen und die Bindung an variables Entgelt muss aus Sicht des Gesundheitsschutzes grundsätzlich vermieden werden. Wenn ein solches Ziel als Druck ohne Möglichkeiten zur Verbesserung von Arbeits- und Leistungsbedingungen auf einer Gruppe lastet, kann es zu kontraproduktiven Folgen kommen. Nicht auskurierte Erkrankungen senken langfristig die Motivation und die Leistung.

Interessenvertretungen sind gefragt

Bei der Einführung von zielorientierten Entgeltsystemen, bei der Festlegung von Zielvereinbarungssystemen als Entlohnungsgrundsatz, von Beurteilungskriterien und Zielkatalogen und der Erstellung eines Zielvereinbarungsf formulars haben Interessenvertretungen [Mitbestimmung](#) nach Betriebsverfassungsgesetz. Das gilt auch wenn Zielvereinbarungen verbunden mit EDV-Systemen eingeführt werden.

Rechtsquellen und Normen

Gesetze und Verordnungen

- Arbeitsschutzgesetz ([ArbschG](#))
 - § 4 Allgemeine Grundsätze Punkt 4
 - § 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen
- Betriebsverfassungsgesetz ([BetrVG](#)), Mitbestimmungsrechte
 - § 94 Beurteilungsgrundsätze
 - §§ 96-98 Weiterbildung
 - §§ 87 (1) 10,11 Entlohnungsgrundsätze oder leistungsbezogene Entgelte
 - § 87 (1) 6 bei einer elektronischen Verarbeitung
 - § 95, falls die Ergebnisse Voraussetzung für Auswahl von Führungs-/ Führungsnachwuchskräften im Betrieb darstellen
- Bundespersonalvertretungsgesetz ([BPersVG](#))
 - § 75 (3) Nr. 4 Fragen der Lohngestaltung innerhalb der Dienststelle, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen, die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden und deren Änderung sowie die Festsetzung der Akkord- und Prämienätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren
 - § 75 (3) Nr. 9 Beurteilungsrichtlinien für Arbeitnehmer
 - § 74 (1) Nr. 8 allgemeine Grundsätze der Berufsausbildung und Fortbildung der Beschäftigten,
 - § 74 (1) Nr. 13 Fragen der Lohngestaltung innerhalb der einzelnen Dienststelle, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen, die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden und deren Änderung sowie die Festsetzung der Akkord- und Prämienätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren
 - § 74 (1) Nr. 17 Einführung, Anwendung, wesentliche Änderung oder Erweiterung von technischen Einrichtungen, die dazu geeignet sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen.
 - § 81 Beteiligung an organisatorischen und wirtschaftlichen Angelegenheiten

Rechtsprechung

LAG Hamm vom 9.3.2012 - AZ: 3 TaBV 100/10

Der Betriebsrat hat einen **Unterrichtungsanspruch über Zielvereinbarungen**, die mit Beschäftigten getroffen werden, unabhängig von seinen Mitbestimmungsrechten auf der Grundlage seiner Aufgaben nach § 80 BetrVG und damit der Betriebsrat dabei kompetent die Zielvereinbarungen auf mögliche Gefährdungen der Gesundheit, namentlich Stress, überprüfen könne. In diesem Zusammenhang ist zudem das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr 7 eindeutig.

Literatur

Zum Einlesen:

- Siemens, Stephan/ Frenzel, Martina:
Burnout - eine Folge der neuen Organisation der Arbeit. Ein Leitfaden zum Verständnis für Interessenvertretungen und Beschäftigte.
hg. v. Arbeit und Leben - DGB/VHS Herford, (AJZ Druck und Verlag GmbH) 2012
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.):
Bitte nicht stören! Tipps zum Umgang mit Arbeitsunterbrechung und Multitasking.
Dortmund 2012, download unter www.baua.de
- Verwaltungs-Berufsgenossenschaft:
INFO-MAP Kommunikation leicht gemacht
Hamburg 2006, download www.vbg.de
- Verwaltungs-Berufsgenossenschaft:
INFO-MAP Selbstmanagement im Büro
Hamburg 2006, download www.vbg.de
- TBS Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW e.V. (Hrsg.):
Zielvereinbarungen. Handlungshilfe für Betriebsräte,
Oberhausen/Düsseldorf 1999, bestellen unter www.tbs-nrw.de
- Inqa Büro und Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.):
Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz,
Grundzüge und Beispiele eines Informations- und Handlungskonzepts, 2. Auflage, Dortmund 2004
download: www.inqa.de

Zum Vertiefen:

- Siemens, Stephan/ Frenzel, Martina:
Das unternehmerische Wir. Formen der indirekten Steuerung in Unternehmen.
Hamburg (VSA Verlag) 2014
- Dr. Boes, Andreas/ Dr. Kämpf, Tobias:
Zeitenwende im Büro.
in: Gegenblende - Das gewerkschaftliche Debattenmagazin, Ausgabe 14.3.2012, www.gegenblende.de
- Wilde, B./Dunkel, W./Hinrichs, S./ Menz, W.:
Gesundheit als Führungsaufgabe in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen.
in: Fehlzeitenreport 2009, hg. von Badura/Schröder/Klose/Macco (Universität Bielefeld und Wissenschaftliches Institut der AOK), Berlin/Heidelberg (Springer Verlag) 2010
- Sven Hinrichs:
Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung,
Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung, Frankfurt/M., Bund-Verlag 2009
- Hartmut Klein-Schneider:
Betriebs- und Dienstvereinbarungen - Flexible Arbeitszeit - Vertrauensarbeitszeit
Analyse und Handlungsempfehlungen, mit CD-Rom
Düsseldorf (Bund Verlag) 2006
- IG Metall (Hrsg.):
Freiwillig die Gesundheit riskieren? Indirekte Mitarbeitersteuerung und neue Frage zu Gefährdungsbeurteilung und Prävention im Betrieb.
Dokumentation eines Workshops im Rahmen des Projektes "Gute Arbeit" der IG Metall, Frankfurt 2005

- K. Hirschfeld:
Retention und Fluktuation: Mitarbeiterbindung - Mitarbeiterverlust
hg. v. UNI - Union Network International - Internationaler Verbund der Fach- und Dienstleistungsgewerkschaften, Nyon 2006,
bestellen bei: UNI, Av. Reverdil 8-10, CH-1260 Nyon 2, Tel: 004122-3652100, Fax: 004122-3652121, E-Mail: contact@union-network.org, www.union-network.org
- Th. Breisig:
Entlohnen und Führen mit Zielvereinbarungen, Orientierungs- und Gestaltungshilfen für Betriebs- und Personalräte sowie für Personalverantwortliche,
Handbücher für die Unternehmenspraxis, Bund Verlag, 2. Auflage 2001
- Th. Breisig:
Personalbeurteilung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungen, Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebsvereinbarungen und Dienstvereinbarungen,
Handbücher für die Unternehmenspraxis, Bund-Verlag 2001
- Karin Tondorf/Reinhard Bahnmüller/Helmut Klages:
Steuerung durch Zielvereinbarungen. Anwendungspraxis, Probleme, Gestaltungsüberlegungen.
Reihe: Modernisierung des öffentlichen Sektors, Sonderband 17, Berlin (edition sigma) 2002
- Svenja Deich:
Zielvereinbarungen,
download aus www.aus-innovativ.de Arbeits- und Sozialrecht innovativ
- Prof. Dr. F. W. Nerdinger:
Führen durch Gespräche.
hg. v. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familien, Frauen und Gesundheit, 2. Auflage, München 1997, (Mitarbeitergespräch, Einstellungsgespräch, Zielvereinbarungsgespräch, Anerkennung und Kritik), bestellen online bzw. download www.arbeitsministerium.bayern.de/arbeit/wissreihe.htm#betrklim
- UNI - Union Network International - Internationaler Verbund der Fach- und Dienstleistungsgewerkschaften (Hrsg.): **Kodex ethischer, sozialer und beruflicher Verantwortung für Fach- und Führungskräfte**
Angenommen vom UNI Ausschuss für Fach- und Führungskräfte 13.5.1997, bestellen bei: UNI, Av. Reverdil 8-10, CH-1260 Nyon 2, Tel: 004122-3652100, Fax: 004122-3652121, E-Mail: contact@union-network.org, www.union-network.org
- Prof. Dr. O. Neuberger:
Miteinander arbeiten - miteinander reden! Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt.
hg. v. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familien, Frauen und Gesundheit, 15. Auflage, München 1996, (Grundlagen der Kommunikation), bestellen online bzw. download www.arbeitsministerium.bayern.de/arbeit/wissreihe.htm#betrklim