

Die Zielvereinbarung: eine umstrittene Managementmethode

Über Verschärfung statt Regulierung von Leistungsdruck

Artikel von Hermann Bueren und Stefan Konrad, zuerst erschienen in der Zeitschrift Sozialismus 2/2015

Im Jahre 2007 vereinbarten der kommunale Arbeitgeberverband und die Gewerkschaft ver.di einen neuen Tarifvertrag. Erstmals wurde in diesem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) ein Leistungsentgelt für alle Beschäftigten des Bundes und der Kommunen eingeführt. Als neue Methode beinhaltet der Vertrag die Möglichkeit mit Hilfe einer Zielvereinbarung Leistung zu bewerten. Sie ergänzt die systematische Leistungsbewertung, die bereits vor Einführung des TVöD in einigen Kommunen praktiziert wurde.

Jetzt, sieben Jahre später berichten Werner Schmidt und Andrea Müller (Forschungsinstitut Arbeit, Technik und Kultur, Tübingen) im Rahmen einer von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Studie, wie dieses Leistungsentgelt in den Kommunen umgesetzt und praktiziert wird. Ihre Ergebnisse sind – aus Sicht der Tarifparteien - ernüchternd. Gefragt, wie sie das bei ihnen “eingeführte System der leistungsorientierten Bezahlung insgesamt“ beurteilen, antworten weit über ein Drittel der Beschäftigten mit schlecht oder sehr schlecht. Nur 27% sind mit der Einführung zufrieden. Positive Effekte auf die Motivation berichten lediglich 25% der Beschäftigten. Dagegen können 59% gar keine Auswirkungen der leistungsorientierten Bezahlung auf die Beschäftigtenmotivation erkennen, 15% sehen sogar negative Effekte.

Ebenso ernüchternd sind die Ergebnisse, was die Methoden der Leistungsbewertung angeht. Zwar halten die AutorInnen die neu eingeführten Zielvereinbarungen für effektiver als systematische Leistungsbewertungen. „ZV bewirken mehr.“, schreiben sie kurz und knapp, ohne zu sagen, was dieses Mehr bedeutet. Sie führen an, dass 75 % der Beschäftigten angeben, sie hätten „sich ernsthaft darum bemüht ihre Ziele“ zu erreichen. Aber ob dieses Ergebnis als Zustimmung der Beschäftigten zu dieser Methode der Leistungsbewertung zu werten ist, ist eine andere Frage. Denn weit über 60 % der Beschäftigten geben an, dass sich trotz deutlicher Zunahme von Zielvereinbarungsgesprächen bei der Mitbestimmung in Leistungsfragen oder der Begrenzung des Leistungsdrucks nichts geändert habe. 32% geben sogar zunehmenden Leistungsdruck an.¹

Zur Erinnerung: Bei der Umsetzung im Jahr 2007 wurde den betrieblichen Interessenvertretungen und den Beschäftigten im öffentlichen Dienst Zielvereinbarungen als Methode zur Leistungsbewertung empfohlen. Arbeitgeber sahen darin ein geeignetes und zeitgemäßes Führungsinstrument und hofften darauf, dass durch das Arbeiten mit Zielen eine stärkere Leistungsorientierung unter den Beschäftigten entstehe. Die Gewerkschaft setzte darauf, dass sich im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche Führungskräfte und Mitarbeiter in einem fairen Prozess auf realistische und erfüllbare Leistungsziele verständigen würden. Die Studie zeigt, dass diese Erwartungen sich nicht erfüllt haben. Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Bezahlung finden bei den Beschäftigten kaum Akzeptanz. Die AutorInnen stellen am Schluss ihres Aufsatzes fest, dass „die Einführung von

¹ W. Schmidt, A. Müller: Leistungsentgelt in den Kommunen: Praxis einer umstrittenen Regelung, in WSI Mitteilungen Heft 2/2014, S. 105 – S. 112

leistungsorientierter Bezahlung im deutschen öffentlichen Dienst in der Fläche (...) weitgehend gescheitert“ ist.

Der öffentliche Dienst mit über 2 Millionen Beschäftigten ist eine der größten Branchen in der BRD. Der hier abgeschlossene TVöD gilt als „Leitwährung“ auch für andere Bereiche (z.B. Diakonie, Caritas, Wohlfahrtsorganisationen). Wenn daher die Einführung einer leistungsorientierten Bezahlung in dieser Branche scheitert, lohnt es sich den Gründen für das Scheitern dieses Prozesses nachzugehen. Dazu gibt die Studie der AutorInnen einige branchenspezifische Hinweise. Ein Blick auf eine Reihe von weiteren Untersuchungen aus anderen Branchen macht deutlich, dass der öffentliche Dienst kein Einzelfall ist: Geht es um die betriebliche Umsetzung von Zielvereinbarungen und leistungsbezogener Bezahlung, entstehen eine Reihe von Problemen, die mit der Methodik dieses Instruments zu tun haben. Hinzu kommt, dass das „Vereinbaren“ von Zielen in der Regel nicht stattfindet. Sie werden den Beschäftigten vorgegeben. Daraus resultiert ein höherer Leistungsdruck. Bevor die Gründe für das von den AutorInnen festgestellte Scheitern leistungsorientierter Bezahlung und die beobachtete geringe Akzeptanz von Zielvereinbarungen bei den Beschäftigten diskutiert werden, werden Entwicklung und Funktionsweise dieses Instruments vorgestellt.

1. Entwicklung und Verbreitung von Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen beruhen auf dem Führungskonzept „Management by Objectives“ (MbO), das im Deutschen mit „zielorientierter Führung“ oder „Führung mit Zielen“ übersetzt wird. Diese Methode entstand in den USA Anfang der 1960er Jahre. Es waren die goldenen Zeiten des amerikanischen Kapitalismus. Hohe Wachstumsraten und steigende Gewinne führten zur Ausdehnung der Unternehmen und zur Bildung großer Konzerne. Überall wurden Angestellte eingestellt, die untere, mittlere und gehobene Managementfunktionen in diesen Konzernen wahrnahmen. Die Managementliteratur dieser Zeit betonte unablässig, dass gerade diese Zwischenebenen den eigentlichen Wert eines Unternehmens ausmachen. Denn ihre Leistung und Arbeit seien der entscheidende Motor für das Wirtschaftswachstum der Nation und für die Gewinne der amerikanischen Unternehmen. Zur Motivation dieser Zwischenebenen entstand das Führungskonzept MbO. Im Grunde war es ein internes Beförderungssystem für diese Zwischenebenen, das auf dem Prinzip Leistung aufgebaut war und dazu diente, durch Erreichung von Zielen die Aufstiegs- und Karrierechancen dieser Gruppe in den Unternehmen zu verbessern.

Die heute praktizierten Zielvereinbarungen orientieren sich am MbO. Zielabsprachen und Leistungsbeurteilung gemessen an der Zielerreichung waren und sind die Kernelemente dieser Führungsmethode. Sie breitete sich seit den 90iger Jahren auch in Deutschland aus. Vorreiter waren Banken und Versicherungsbranche. Mittlerweile werden Zielvereinbarungen in vielen Bereichen praktiziert, im öffentlichen Dienst und in der Metallindustrie geschieht dies auf Basis von Tarifverträgen wie ERA und dem bereits genannten TVöD. Die gewerkschaftliche Hans- Böckler-Stiftung schätzte schon vor einigen Jahren, dass ca. 10 - 20% der gewerblich Beschäftigten, 40 % der Angestellten und etwa 67 % der Führungskräfte mit diesem Instrument arbeiten.² Tendenz: steigend.

Geändert haben sich die Motive zur Einführung dieser Methode. Unternehmen, die diese Führungsmethode einführen oder anwenden, tun dies heute weniger, um mit dem Erreichen von Zielen den Aufstieg in der betrieblichen Karriereleiter zu befördern. Vielmehr

² vgl. „Das Ziel ist nicht der beste Weg“, die TAZ 7./8. Februar

versprechen sie sich davon den Aufbau eines leistungsbezogenen Vergütungssystems, das die individuelle Beurteilung der Leistung jedes Beschäftigten ermöglicht. In diesem Sinne gelten ZVen in vielen Unternehmen, „als der aufgehende Komet am Himmel der Leistungsentlohnung (R. Bahnmüller).“ In der Industriesoziologie werden Zielvereinbarungen zu den Instrumenten gezählt, die eine marktorientierter Steuerung der Unternehmen ermöglichen und das Arbeitshandeln der Beschäftigten im Sinne einer „Subjektivierung“ von Arbeit (Minssen 2006) verändern.

2. Wie Zielvereinbarungen funktionieren

In Veröffentlichungen, die sich an Vorgesetzte und Führungskräfte richten, werden Zielvereinbarungen als Führungsinstrument betrachtet und als ein Prozess beschrieben, der das gesamte Unternehmen betrifft.³ Dieser Prozess beginnt bei der Unternehmensleitung, die ihre Ziele in einer sog. Zielhierarchie festlegt. In der Regel haben diese Ziele kurz- und mittelfristigen Charakter und beschreiben die Gewinnerwartung und Strategie des Unternehmens in der kommenden Geschäftsperiode. Diese Ziele werden dann auf Bereichs- und Abteilungsebene übertragen und weiter aufgeschlüsselt. Auf diese Weise sollen die Unternehmens- und Abteilungsziele zu Zielen des einzelnen Beschäftigten oder des Teams werden, ein Vorgang, der in der Literatur als das „Herunterbrechen“ von Zielen bezeichnet wird. Jeder Beschäftigte bekommt jetzt einige möglichst präzise formulierte Ziele, die er erfüllen soll. Zu unterscheiden sind quantitative und qualitative Ziele. Bei ersteren handelt es sich meist um Kennzahlen (z. B. 50 Versicherungspolice mehr als im Vorjahr oder Umsatzsteigerung um 10 %), bei den qualitativen handelt es sich um die konkrete Beschreibung einer Arbeitsaufgabe (z.B. Servicebereitschaft verbessern, Einarbeitung in ein neues Aufgabengebiet). Diese Absprache zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten soll in Form eines mindestens einmal jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächs stattfinden. Bei der Formulierung von Zielen sollen die Kriterien der sog. SMART-Formel Beachtung finden. Ziele sollen SMART sein. Das heißt, sie sollen: (s)chriftlich, (m)essbar, (a)nspruchsvoll, (r)ealistisch und (t)erminiert, dh. auf einen konkreten, festen Zeitraum bezogen sein. Ist die Periode für die Geltung der Zielvereinbarung beendet, soll erneut eine Vereinbarung abgeschlossen werden, die auf der vorherigen aufbaut. „Leistungs- und selbstbewusste Manager vereinbaren messbare und höhere Ziele“, lautet die Empfehlung an die Führungskräfte in einem Ratgeber.⁴ Gekoppelt an der Erfüllung der ZV können variable Entlohnungsformen bzw. eine Leistungszulage oder Prämie sein.

3. Probleme der Methode, Schwierigkeiten bei der Umsetzung

Soweit die Theorie. Es gibt eine Reihe von Umsetzungsschwierigkeiten, die sich aus der Übertragung des oben dargestellten Prozesses ergeben. Sie können hier nur stichwortartig angeführt werden:

Bei vielen Arbeitsplätzen lassen sich keine Ziele festlegen: Zu den Grundannahmen der Methode gehört die Auffassung, dass die Arbeitstätigkeiten (der Beschäftigten) in klaren Zielen beschreibbar sind. Das ist bspw. der Fall bei dem Kundenberater einer Bank, mit dem man mengenmäßige Ziele (z. B. 30 Bausparverträge bis zum 31.12.) vereinbaren kann. Aber schwierig wird es bei einem Arbeitsplatz im Sekretariat oder in der Sachbearbeitung, wo nicht die Anzahl der geleisteten Aufgaben, sondern routinehaft zu erledigende Arbeiten im Vordergrund stehen. Für Arbeitsplätze dieser Art lassen sich im Sinne der SMART-Formel

³ Stroebe, R.: Führungsstile. Management by Objectives und situatives Führen, Arbeitshefte Führungspsychologie, Heidelberg 2003

⁴ Ströbe, R.: Führungsstile, a.a.o., S. 33

kaum präzise und herausfordernde Ziele formulieren. Stattdessen werden dann andere Ziele formuliert, wie z.B. „Reduzierung von Krankheitstagen“ und „Abbau von Überstunden“. Unterstellt wird auf diese Weise, dass Arbeitsunfähigkeit und (überlange)Arbeitszeit ein von den Beschäftigten zu verantwortendes Problem sei.

Fehlende Messbarkeit der Arbeitsleistung: Eine weitere Grundannahme dieser Methode betrifft die Messbarkeit der Zielerfüllung. Um Zielerfüllung beurteilen zu können, muss man die Arbeitstätigkeiten messen können. In einigen Branchen ist diese Messbarkeit anhand von quantitativen Kriterien auch kein Problem. Aber in vielen Dienstleistungsbereichen existiert diese Messbarkeit nicht. Eine fachkundige Beratung, ein freundlicher Umgang mit Kunden oder Patienten sind wertvolle Arbeitsleistungen, aber ihre Messbarkeit in Form von Zielen ist unmöglich. Auch Freundlichkeit im Umgang mit Kunden lässt sich nicht messen. Um diesem Problem aus dem Weg zu gehen, greifen Unternehmen dann auf indirekte Rückmeldungen zurück: Kunden- und Patientenbefragungen oder das Mithören von Telefonaten in Call-Centern. „Die Messbarkeit von Leistung“, kommentiert der Unternehmensberater R. Sprenger sarkastisch diesen wunden Punkt, „ist ein Mythos, den wahrscheinlich auch einige weiter Jahrzehnte Aufklärungsarbeit nicht ins Wanken bringen werden.“⁵

Mangelnde Beeinflussbarkeit der Ziele: Zielvereinbarungen beruhen auf der Annahme, dass für das Erreichen von Zielen die Beschäftigten verantwortlich sind. Das unternehmerische Risiko wird auf diese Weise an die Beschäftigten weitergereicht. Ob diese es tatsächlich in der Hand haben ihre Ziele zu erreichen, ist aber keineswegs gesagt. Denn dieses Erreichen hängt davon ab, dass die Situationsbedingungen bei Absprache der Ziele und während des vereinbarten Zeitraums möglichst unverändert bleiben. Der Markt, die Preise und Produkte ändern sich aber ständig. Ebenso können personelle Engpässe in der Abteilung durch Krankheit oder Fluktuation die Zielerreichung eines jeden Beschäftigten erheblich beeinflussen.

Objektivität der Leistungsbeurteilung: Als besonderes Gütezeichen einer Zielvereinbarungen wird ihre Eigenschaft gewürdigt, eine sachliche Beurteilung der Arbeitsleistung möglich zu machen. Ob dadurch eine höhere Objektivität erreicht wird, ist aber nicht gesagt. Denn auch auf Zahlen und Erreichungsgraden beruhende Verfahren der Leistungsbeurteilung weisen eine Reihe von methodischen Stolpersteinen und Fehlermöglichkeiten auf, die zwar durchaus bekannt, aber in der betrieblichen Öffentlichkeit seit vielen Jahren unterschätzt werden⁶. „Betriebswirtschaftliche Analysen haben in aller Klarheit gezeigt, dass Leistung im strengen Sinne gar nicht objektiv messbar ist, weil bereits in die Definition des Leistungsbegriffs subjektive Bewertungen einfließen; dazu kommt, dass selbst bei einem Konsens über das, was als Leistung gelten soll, die einzelnen Leistungsbeiträge nur selten eindeutig abgrenzbar sind“.⁷

Zu hoher Zeitaufwand für Vorgesetzte: Nicht nur Vorbereitung und Durchführung des Gesprächs, auch für Sammlung entsprechender Zieldaten und für die Auswertung der Zielerreichung fallen Zeiteinheiten an. Zeit kostet auch eine mögliche Überprüfung des Verfahrens, wenn Ziele geändert oder nicht realisierbar sind. Für Vorgesetzte entsteht daraus eine paradoxe Situation: Je sorgfältiger sie mit den Beschäftigten das Mitarbeitergespräch zur Zielvereinbarung führen, desto größer ist der zeitliche Aufwand für diesen Prozess. Dieser hohe Aufwand kann dazu verleiten, das Verfahren abzukürzen. „Das Führungspersonal ist

⁵ R. K. Sprenger: Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen, Frankfurt/New York 2000, S. 153

⁶Vgl. Breisig Th.: Betriebliche Sozialtechniken, a.a.o., S. 359 ff

⁷ C. Köllmann: Lohn und Brot. Einkommensgerechtigkeit als Leistungsgerechtigkeit, in polar Heft 8/2010, S. 37

durch die Rationalisierungsprozesse der vergangenen Jahre so ausgedünnt, dass für wirkliche Vereinbarungsprozesse keine Zeitrressourcen und für die gewollte Bewertung auch qualitativer Ziele keine Informationsgrundlagen bestehen“, lautet die Beobachtung der Sozialwissenschaftlerin Ingrid Drexel, die die Umsetzung von ZVen in der Metallindustrie untersucht hat. „Die Betriebe sind unter „Shareholder Value“- Bedingungen so stark auf Leistungssteigerung orientiert, teilweise sogar darauf angewiesen, dass es für die Vorgesetzten nur allzu naheliegt, mit Hilfe von Zielvereinbarungen Druck auszuüben.“⁸

Diese Punkte deuten an, woran Zielvereinbarungen scheitern. Es nicht nur die Diskrepanz, die entsteht, wenn diese Führungsmethode in die Praxis umgesetzt wird. Diese Diskrepanz hat von Betrieb zu Betrieb, von Branche zu Branche unterschiedliche Gründe. Manchmal stimmen die Voraussetzungen im Betrieb nicht, oft ist die Methode in einer Branche oder Beruf nicht anwendbar oder die betrieblichen Rahmenbedingungen treffen nicht zu. Hinzu kommt das nicht auflösbare Problem fehlender Objektivität bei der Leistungsbemessung. Ingrid Drexler, bezeichnet diese Probleme als „strukturell bedingte Umsetzungsdefizite, (die) die prinzipielle Zukunftsträchtigkeit des Instruments Zielvereinbarungen erheblich relativieren, wenn nicht überhaupt in Frage stellen.“⁹ Von einer erfolgreichen und erprobten Managementmethode könne daher nicht die Rede sein.

4. Vorgabe statt Vereinbarung

Über diese Umsetzungsprobleme, so ließe sich aus Sicht der Beschäftigten sagen, ließe sich hinwegsehen, wenn das Zielvereinbarungsgespräch, das Bestandteil dieser Führungsmethode ist, dazu führt, dass die Beschäftigten mehr Einfluss auf die Leistungsanforderungen bekämen und sich vor unzumutbaren Arbeitsanforderungen wehren könnten.

Aber auch dieser Aspekt sieht in der Realität anders aus. Vorgabe statt Vereinbarung scheint die tatsächliche Devise in der Praxis zu sein. Laut einer Untersuchung zur Situation der ostdeutschen Metallindustrie praktizieren weit mehr als der Hälfte der Betriebe eher eine autoritäre Variante des Zielvereinbarungssystems. Nur in 12 % der Betriebe wird den Mitarbeitern ein Recht auf Stellungnahme gewährt. Lediglich in 20 % der Betriebe haben die Beschäftigten die Möglichkeit, eigene Vorschläge in den Zielfindungsprozess einzubringen.¹⁰ Ähnliches berichtet eine Untersuchung zur Umsetzung in süddeutschen Metallbetrieben. „Es gibt (...) keine Möglichkeit Ziele zu beeinflussen, und infolgedessen auch keine wirklichen Aushandlungsprozesse; die Ziele werden von den Vorgesetzten festgelegt. Trotzdem werden sie schriftlich vereinbart und von den Arbeitnehmern unterschrieben. Ja, z.T. (vor allem im Arbeiterbereich) beziehen sich die Ziele auch nicht, wie im Konzept vorgesehen, auf eine größere Periode, es handelt sich um Zielvorgaben von Tag zu Tag, die im Grunde die traditionellen Arbeits- und Einsatzbesprechungen der Meister mit ihren Arbeitern zu Beginn der Schicht reproduzieren.“¹¹

⁸ Drexel, I.: Zielvereinbarungen in der Praxis und die Konsequenzen für die Interessenvertretung, Referat auf der ver.di Arbeitstagung vom 20./21. Februar 2003 in Berlin

¹⁰ Robert Hinke: Zielvereinbarungen in der Praxis der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie, in WSI Mitteilungen, Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans Böckler Stiftung, Heft 6/2003, S. 377 - 386

¹¹ Ingrid Drexel: Neue Leistungs- und Lohnpolitik zwischen Individualisierung und Tarifvertrag. Deutschland und Italien im Vergleich, Frankfurt/New York 2002

5. Der Leistungsdruck nimmt zu, der Widerstand auch.

Viele Unternehmen interpretieren die jährliche Überprüfung und Festsetzung als Aufforderung zur ständigen Intensivierung der Ziele. „Alle müssen hart arbeiten. Wir setzen aggressive Ziele. (...) Sie sollen machbar, aber nicht für jeden erreichbar sein“, erklärte Klaus Kuhnle, ehemaliger Geschäftsführer von IBM Deutschland, in aller Deutlichkeit dieses unternehmerische Interesse an einer ständigen Intensivierung der Ziele.¹²

Die Folgen sind in vielen Branchen und Bereichen deutlich zu erkennen. Der Leistungsdruck steigt. In der Metallindustrie beobachten die Autoren eine massive Zunahme der Überstunden im Angestelltenbereich der untersuchten Betriebe. Im Arbeiterbereich wird durch eine Visualisierung der Ziele durch Aushänge in den Werkhallen zusätzlicher Druck erzeugt.¹³

In der Finanzbranche wird die Leistungssteigerung von den Beschäftigten als Verkaufsdruck empfunden. Die Praxis, Ziele zu setzen, ist in der Branche weit verbreitet. In einer Befragung der Gewerkschaft ver.di geben zwei Drittel der Befragten an, mit Zielvorgaben zu arbeiten, die sie nicht oder nur teilweise erfüllen können. „Viele Beschäftigten“, so heißt es in der Zusammenfassung der Befragungsergebnisse, „beobachten, dass in den Unternehmen des Finanzdienstleistungsbereichs ein System der Maßlosigkeit um sich greift, das zunehmend Auswirkung auf Gesundheit und Befindlichkeit der Beschäftigten hat.“¹⁴

Der durch Zielvereinbarungen erzeugte Leistungsdruck bleibt nicht ohne Reaktion auf Seiten der Beschäftigten. Sie wehren sich gegen den Leistungsdruck und stellen Zielvereinbarungen als geeignete Methode der Leistungsbewertung in Frage. Neben den strukturellen Defiziten, die dieser Methode zu eigen sind, ist daher die ablehnende Haltung der Beschäftigten eine weitere Ursache für das Scheitern dieser Managementmethode. So nutzten die Beschäftigten der Finanzbranche die Befragung nicht nur zur Diskussion über Zusammenhänge von Zielvereinbarungen und persönlichem Leistungsdruck. Sie tauschten sich auch über Möglichkeiten der Abwehr und des Widerstands gegen diese Managementmethode aus. Die städtischen Angestellten der Basler Stadtverwaltung versuchten 2011 mit Hilfe einer Petition an ihren Arbeitgeber, die betrieblich praktizierte Leistungsentlohnung abzuschaffen. Leistungsorientierte Löhne, erklärten sie unverblümt, seien demotivierend und öffneten der Willkür Tür und Tor. Zudem gefährdeten sie das Betriebsklima.¹⁵

In der eingangs vorgestellten Untersuchung aus dem öffentlichen Dienst drückt sich diese Ablehnung in einer widerständigen Haltung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen aus. Sie verfügen innerbetrieblich über eine Position der passiven Stärke und legen der Umsetzung von Zielvereinbarungen Steine in den Weg. Das führt dazu, dass in einer erheblichen Anzahl von Kommunen eine leistungsorientierte Bezahlung erst gar nicht eingeführt wird, im überwiegenden Teil der untersuchten Kommunen dieser Prozess in den Kinderschuhen stecken bleibt und nach kurzer Zeit wieder einschläft oder auf andere Weise nur unzureichend praktiziert wird.

¹² Klaus Kuhnle, Geschäftsführer von IBM-Deutschland, auf dem 8. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP): Menschen führen zum Erfolg, FAZ vom 21.6. 1999

¹³ Ingrid Drexel: Zielvereinbarungen und Interessenvertretung – Ein Instrument dezentraler Leistungs- und Entlohnungspolitik in der Praxis, in WSI Mitteilungen 6/2002, S.343

¹⁴ Alle folgenden Zitate entnommen : ver.di: Projekt Faire Arbeit, http://fidi.hessen.verdi.de/++skin++print/projekt_faire_arbeit? 28.03. 2008

¹⁵ „Leistungslohn demotiviert“ in NZZ vom 2.09. 2011, www.nzz.ch/nachrichten/zuerich/stadt,5.09.2011