

Eckhard Eyer/Thomas Haussmann

Zielvereinbarung und variable Vergütung

Ein praktischer Leitfaden -
nicht nur für Führungskräfte

3., erweiterte Auflage



GABLER

Inhalt

Vorwort	5
1. Zielsystem und Zielvereinbarung als Instrument der Unternehmenssteuerung	9
1.1 Die Situation	9
1.2 Das Problem	9
1.3 Ziele setzen	10
1.4 Zielplanung	10
1.5 Vom Kunden her denken	11
1.6 Funktion von Zielen	12
1.7 Honorierung der Zielerreichung	13
2. Der Weg zur Zielvereinbarung - Von der Entscheidung des Topmanagements bis zur Umsetzung	15
2.1 Entscheidung des Topmanagements	15
2.2 Aufgabe der Personalabteilung	17
2.3 Einbeziehung des Betriebsrates	18
2.4 Projektmanagement	18
2.5 Information der Beteiligten	22
3. Die Formulierung von Zielen - Vom Unternehmensziel zum Mitarbeiterziel	27
3.1 Einführung	27
3.2 Zielvereinbarung oder Beurteilung - Leistungs- oder Verhaltensziele	27
3.3 Ziele und Competencies	29
3.4 Zieldimensionen: Unternehmenserfolg, Bereichserfolg, Teamerfolg, Individualerfolg	30
3.5 Arten von Zielen	31
3.6 Ableitung von Zielen aus Oberzielen	32
3.7 Anforderungen an die Zielformulierung	33
3.8 Operationalisierung von Zielen: Kenngrößen zum Messen und Verfolgen von Zielen	37
3.9 Messung der Zielerreichung	37
3.10 Bedeutung der Rahmenbedingungen	39
4. Das Zielvereinbarungsgespräch - Von der Vorbereitung bis zur Bewertung	43
4.1 Anforderungen an die festgelegten Ziele	45
4.2 Vorbereitung der Führungskraft	46
4.3 Vorbereitung des Mitarbeiters	49
4.4 Das erste „richtige“ Zielvereinbarungsgespräch	52
4.5 Das reguläre Zielvereinbarungsgespräch	61
4.6 Zielvereinbarungsgespräch mit Gruppen	70

8 Inhalt

5. Leistung und Vergütung - Vom Zielerreichungsgrad zum variablen Leistungsentgelt	75
5.1 Problematik	75
5.2 Wie lässt sich die Einführung variabler Vergütungsbestandteile finanzieren?	76
5.3 Grundsätzliche Probleme bei der Verknüpfung von Zielvereinbarung und variablem Leistungsentgelt	80
5.4 Exkurs: Balanced Scorecard	84
5.5 Zur Verknüpfung der Zieldimensionen	86
6. Teamleistung und Vergütung - Vom Teambonus zum individuellen Leistungsentgelt	93
6.1 Absolut gleiche Verteilung des Bonus.	93
6.2 Relativ gleiche Verteilung des Bonus.	94
6.3 Individuelle leistungsbezogene Verteilung des Bonus.	95
6.4 Kombination von Verteilungsarten des Bonus in der Praxis.	101
7. Die Betriebsvereinbarung - Rechtliche und administrative Aspekte	105
7.1 Rechtliche Aspekte.	105
7.2 Administrative Aspekte.	111
7.3 Wege zu sinnvollen Betriebsvereinbarungen.	112
8. Zielvereinbarungen - Die Sicht des Mitarbeiters.	115
8.1 Intrinsische Motivation.	116
8.2 Extrinsische Motivation.	117
9. Die wichtigste Frage zum Schluss: Ist mein Unternehmen reif für Zielvereinbarungen?	119
9.1 Voraussetzungen.	119
9.2 Institutionelle Voraussetzungen.	119
9.3 Kulturelle Voraussetzungen.	120
9.4 Personelle Voraussetzungen.	122
10. Zielvereinbarungssysteme in der Praxis.....	125
10.1 Zielvereinbarung in einem Dienstleistungsunternehmen.	125
10.2 Variable Vergütung in einem Transport- und Logistikunternehmen.	134
10.3 Ziel- und ergebnisorientierte Vergütung in einem Unternehmen der Energiebranche.	142
10.4 Zielvereinbarung und variable Vergütung für tarifliche Angestellte in der Metall- und Elektroindustrie.	152
10.5 Zielvereinbarung und variable Vergütung für tarifliche und außertarifliche Angestellte einer Genossenschaftsbank.	158
10.6 Zielvereinbarung für tarifliche Angestellte in Service-Teams.	166
Websites - die aktuelle Informationsquelle.	173
Literatur	175
Die Autoren	177