

Eckhard Eyer | Thomas Haussmann

Zielvereinbarung und variable Vergütung

Ein praktischer Leitfaden -
nicht nur für Führungskräfte

4., überarbeitete und erweiterte Auflage



Inhalt

Vorwort	5
1. Zielsystem und Zielvereinbarung als Instrument der Unternehmenssteuerung	11
1.1 Die Situation	11
1.2 Das Problem	11
1.3 Ziele setzen	12
1.4 Zielplanung	12
1.5 Vom Kunden her denken	13
1.6 Funktion von Zielen	13
1.7 Honorierung der Zielerreichung	15
2. Der Weg zur Zielvereinbarung - Von der Entscheidung des Topmanagements bis zur Umsetzung	17
2.1 Entscheidung des Topmanagements	17
2.2 Aufgabe der Personalabteilung	19
2.3 Einbeziehung des Betriebsrates	19
2.4 Projektmanagement	20
2.5 Information der Beteiligten	24
3. Die Formulierung von Zielen - Vom Unternehmensziel zum Mitarbeiterziel	29
3.1 Einführung	29
3.2 Zielvereinbarung oder Beurteilung - Leistungs- oder Verhaltensziele	29
3.3 Ziele und Competencies	31
3.4 Zieldimensionen: Unternehmenserfolg, Bereichserfolg, Teamerfolg, Individualerfolg	32
3.5 Arten von Zielen	33
3.6 Ableitung von Zielen aus Oberzielen	34
3.7 Anforderungen an die Zielformulierung ..*	35
3.8 Operationalisierung von Zielen: Kenngrößen zum Messen und Verfolgen von Zielen	39
3.9 Messung der Zielerreichung	39
3.10 Bedeutung der Rahmenbedingungen	41

4. Das Zielvereinbarungsgespräch - Von der Vorbereitung bis zur Bewertung	45
4.1 Anforderungen an die festgelegten Ziele.	47
4.2 Vorbereitung der Führungskraft	48
4.3 Vorbereitung des Mitarbeiters.	51
4.4 Das erste „richtige“ Zielvereinbarungsgespräch.	54
4.5 Das reguläre Zielvereinbarungsgespräch	63
4.6 Zielvereinbarungsgespräch mit Gruppen.	72
5. Leistung und Vergütung - Vom Zielerreichungsgrad zum variablen Leistungsentgelt	77
5.1 Problematik	77
5.2 Wie lässt sich die Einführung variabler Vergütungsbestandteile finanzieren?	78
5.3 Grundsätzliche Probleme bei der Verknüpfung von Zielvereinbarung und variablem Leistungsentgelt	82
5.4 Exkurs: Balanced Scorecard.	86
5.5 Zur Verknüpfung der Zieldimensionen	88
6. Teamleistung und Vergütung - Vom Teambonus zum individuellen Leistungsentgelt	95
6.1 Absolut gleiche Verteilung des Bonus.	96
6.2 Relativ gleiche Verteilung des Bonus.	96
6.3 Individuelle leistungsbezogene Verteilung des Bonus.	97
6.4 Kombination von Verteilungsarten des Bonus in der Praxis	103
7. Die Betriebsvereinbarung - Rechtliche und administrative Aspekte	107
7.1 Rechtliche Aspekte.	107
7.2 Administrative Aspekte.	113
7.3 Wege zu sinnvollen Betriebsvereinbarungen.	114
8. Zielvereinbarungen - Die Sicht des Mitarbeiters	117
8.1 Intrinsische Motivation.	118
8.2 Extrinsische Motivation.	119
9. Die wichtigste Frage zum Schluss: Ist mein Unternehmen reif für Zielvereinbarungen?	121
9.1 Voraussetzungen.	121
9.2 Institutionelle Voraussetzungen.	121
9.3 Kulturelle Voraussetzungen.	122
9.4 Personelle Voraussetzungen.	124

10. Zielvereinbarungssysteme in der Praxis127
10.1 Zielvereinbarung in einem Dienstleistungsunternehmen127
10.2 Variable Vergütung in einem Transport- und Logistikunternehmen136
10.3 Ziel- und ergebnisorientierte Vergütung in einem Unternehmen der Energiebranche144
10.4 Zielvereinbarung und variable Vergütung für tarifliche Angestellte in der Metall- und Elektroindustrie154
10.5 Zielvereinbarung und variable Vergütung für tarifliche und außertarifliche Angestellte einer Genossenschaftsbank160
10.6 Zielvereinbarung für tarifliche Angestellte in Service-Teams ..	.167
10.7 Zielvereinbarung und variable Vergütung in einem Pharmaunternehmen173
10.8 Leistungs- und erfolgsabhängiges Entgeltsystem für außertarifliche Mitarbeiter181
 Websites - die aktuelle Informationsquelle191
Literatur193
Die Autoren195