

Klaus Watzka

# **Zielvereinbarungen in Unternehmen**

Grundlagen, Umsetzung,  
Rechtsfragen



UNIVERSITÄT  
LIECHTENSTEIN  
Bibliothek

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
<b>Teil I: Grundlagen.....</b>	<b>13</b>
1 Einführung.....	15
2 Betriebswirtschaftliche Zieltheorie.....	19
2.1 Begriff und Funktionen.....	19
2.2 Zielarten.....	21
2.3 Zielbeziehungen.....	21
2.4 Auflösung von Zielkonflikten.....	23
3 Grundsätzliche Mechanismen zielorientierter Führung.....	25
3.1 Zielvorgabe und Zielvereinbarung.....	25
3.2 Kommunikation der Oberziele.....	26
3.3 Zielkaskadierung.....	29
3.4 Freie Mittelwahl.....	31
3.5 Kritische Anmerkungen.....	31
4 Phasenablauf der Zielvereinbarung.....	34
5 Zielkataloge.....	37
<b>Teil II: Vorteile von Zielvereinbarungen.....</b>	<b>42</b>
6 Motivationssteigerung.....	43
6.1 Bedürfnisgerechte Anreize.....	43
6.2 Aufgabenidentifikation.....	46
6.3 Selbstverpflichtungseffekt.....	47
6.4 Leistungsanreiz durch Zielboni.....	47
6.5 Leistungsgerechtigkeit.....	48
6.6 Handlungsinitiierung.....	49
7 Leistungssteigerung.....	56
7.1 Lupenfunktion.....	56
7.2 Sog- und Fokussierungswirkung.....	56
7.3 Erhöhung der Ausdauer.....	57
7.4 Mobilisierung von Zusatzenergie.....	58
7.5 Selbstwertsteigernde Erfolgserlebnisse.....	59
7.6 Verbesserung der Handlungsregulation.....	61
7.7 Qualifikationsaufbau.....	63

7.8	Zielautomatisierungsprozesse.....	65
7.9	Flow-Erlebnisse.....	66
8	Verbesserung der Organisationssteuerung.....	68
8.1	Effektivitätsfunktion.....	68
8.2	Effizienzfunktion.....	68
8.3	Planungsfunktion.....	69
8.4	Koordinationsfunktion.....	69
8.5	Optimierungsfunktion.....	69
8.6	Allokationsfunktion.....	70
8.7	Kontrollfunktion.....	70
8.8	Flexibilisierungsfunktion.....	71
8.9	Entlastungsfunktion.....	71
<b>Teil III: Erfolgsvoraussetzungen.....</b>		<b>73</b>
9	Rahmenbedingungen.....	75
9.1	Commitment des Topmanagements.....	75
9.2	Einbindung aller Betroffenen.....	78
9.3	Training der Führungskräfte.....	79
9.4	Schriftliche Leitfäden.....	80
9.5	Vermeidung von Systembürokratie.....	81
9.6	Mechanismen der Querkoordination.....	83
9.7	Führungskultur.....	85
10	Zielinhalt und Zielformulierung.....	89
10.1	Anzahl der Ziele.....	89
10.2	Beeinflussbarkeit der Ziele.....	90
10.3	Operationale Zielformulierung.....	92
10.4	Eindeutige Zielerreichungskriterien.....	94
10.5	Quantitative und qualitative Ziele.....	96
10.6	Offenheit der Wege.....	97
10.7	Abstimmung auf Ressourcen.....	98
10.8	Zielidentifikation.....	99
10.9	Freiwilligkeit der Zielentscheidung.....	101
10.10	Verknüpfung mit bedürfnisgerechten Anreizen.....	103
10.11	Angemessene Zielschwierigkeit.....	106
10.12	Meilensteine und Teilziele.....	110
10.13	Zielflexibilität bei Umfeldänderungen.....	112
10.14	Organisationskongruenz der Ziele.....	116
10.15	Vermeidung von Fehlsteuerungen.....	118
10.16	Zusammenfassung.....	119

## Inhaltsverzeichnis

11	Führungskräfte.....	120
11.1	Kommunikationskompetenz.....	120
11.2	Informationsweitergabe.....	126
11.3	Feedback.....	126
11.4	Vermittlung angemessener Bezugsnormen.....	136
11.5	Bereitschaft zum Zeiteinsatz.....	138
12	Mitarbeiter.....	139
12.1	The Big Six of MbO im Überblick.....	139
12.2	Internale Kontrollüberzeugung.....	141
12.3	Ausgeprägtes Leistungsmotiv.....	148
12.4	Starke Handlungsorientierung.....	151
12.5	Geringe Prokrastinationstendenz.....	154
12.6	Hohe Selbststeuerungsfähigkeit.....	156
12.7	Starkes Autonomiestreben.....	160
<b>Teil IV: Zielorientierte Vergütungssysteme.....</b>		<b>162</b>
13	Pro: Chancen und Nutzen.....	163
13.1	Leistungssteigerung und -erhaltung.....	164
13.2	Reduzierung des Personalkostenrisikos.....	165
13.3	Variabilisierung der Personalkosten.....	166
13.4	Befriedigung von Mitarbeiterbedürfnissen.....	166
13.5	Leistungsgerechtigkeit der Vergütung.....	168
13.6	Unternehmerisches Denken und Handeln.....	168
13.7	Führungsunterstützung.....	169
13.8	Rekrutierungsunterstützung.....	169
13.9	Implementierungshilfe für Zielvereinbarungen.....	170
13.10	Empirische Ergebnisse.....	171
14	Contra: Risiken und Probleme.....	172
14.1	Zeit- und Geldverschwendung.....	172
14.2	Abnehmender Grenznutzen von Geld.....	173
14.3	Schaffung innerer Unruhe.....	174
14.4	Anreiz zur Leistungszurückhaltung.....	175
14.5	Anreiz zur Leistungsbeschönigung.....	176
14.6	Pseudogerechtigkeit der Vergütung.....	177
14.7	Pseudoflexibilität der Vergütung.....	178
14.8	Herstellung von Zielstarrheit.....	181
14.9	Bedrohung des Betriebsklimas.....	182
14.10	Verstärkung des Scheuklappenblicks.....	182
14.11	Förderung von Einzelkämpfermentalität.....	183
14.12	Fehlconditionierungen.....	183
14.13	Verdrängung intrinsischer Motivation.....	184

14.14	Überzogener Leistungsdruck.....	188
14.15	Fehlmedikation.....	188
14.16	Widerstand von Arbeitnehmervertretungen.....	190
14.17	Empirische Befunde.....	192
15	Zwischenfazit: Vergütung ohne Zielboni.....	195
15.1	Angemessene Grundvergütung.....	196
15.2	Erfolgsbeteiligung.....	198
16	Konzepte mit Zielboni.....	206
16.1	Überblick.....	206
16.2	Metaentscheidungen.....	207
16.3	Basisentscheidungen.....	209
16.4	Detailentscheidungen.....	217
16.5	Anwendungsbeispiel.....	238
<b>Teil V: Spezielle Aspekte von Zielvereinbarungen.....</b>		<b>244</b>
17	Gruppenziele.....	245
17.1	Gestaltungshinweise.....	245
17.2	Zielboni für Gruppen.....	248
18	Verhältnis zu anderen Managementinstrumenten.....	253
18.1	Zielvereinbarung und Balanced Scorecard.....	253
18.2	Zielvereinbarung und Mitarbeitergespräche.....	260
<b>Teil VI: Arbeitsrechtliche Aspekte.....</b>		<b>265</b>
19	Vorbemerkungen.....	266
20	Systemeinführung.....	268
20.1	Verbindlichkeit für den Arbeitnehmer.....1.....	268
20.2	Mitbestimmung des Betriebsrats.....	268
20.3	Weitere Rechte und Pflichten des Betriebsrats.....	271
20.4	Zielvereinbarungen und Arbeitsverträge.....	272
20.5	Zielvereinbarungen und AGB-Recht.....	275
20.6	Verbindlichkeit von Zielbonusangeboten.....	277
20.7	Maximalhöhe variabler Entgeltbestandteile.....	279
21	Zielfestlegung.....	280
21.1	Anforderungen an Ziele.....	280
21.2	Zielvorgabe vs. Zielvereinbarung.....	281
21.3	Fehlende Zielfestlegungen.....	282

21.4	Dokumentation von Zielfestlegungen.....	285
21.5	Zielfestlegung und Direktionsrecht.....	286
22	Zielverfolgung.....	287
22.1	Zielverfolgung und Direktionsrecht.....	287
22.2	Mitwirkungspflichten des Arbeitgebers.....	288
22.3	Beendigung des Arbeitsverhältnisses.....	288
22.4	Zielanpassungen wegen Umfeldveränderungen.....	289
23	Feststellung der Zielerreichung.....	293
23.1	Dissens über Zielerreichungsniveaus.....	293
23.2	Berücksichtigung von Ausfallzeiten.....	294
23.3	Konsequenzen von Zielverfehlungen.....	296
23.4	Veröffentlichung von Zielerreichungsgraden.....	296
Quellen	Verzeichnis.....	299
Stichwortverzeichnis.....		303
Der Autor.....		309