

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>1. Zielsystem und Zielvereinbarung als Instrument der Unternehmenssteuerung</b> .....	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
<b>2. Der Weg zur Zielvereinbarung – Von der Entscheidung des Topmanagements bis zur Umsetzung</b> .....	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
<b>3. Die Formulierung von Zielen – Vom Unternehmensziel zum Mitarbeiterziel</b> .....	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

<b>4. Das Zielvereinbarungsgespräch – Von der Vorbereitung bis zur Bewertung</b> .....	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
4.7 Das reguläre Zielvereinbarungsgespräch .....	61
4.8 Zielvereinbarungsgespräch mit Gruppen .....	70
<b>5. Leistung und Vergütung – Vom Zielerreichungsgrad zum variablen Leistungsentgelt</b> .....	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
<b>6. Teamleistung und Vergütung – Vom Teambonus zum individuellen Leistungsentgelt</b> .....	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
<b>7. Die Betriebsvereinbarung – Rechtliche und administrative Aspekte</b> .....	105
7.1 Rechtliche Aspekte .....	105
7.2 Administrative Aspekte .....	111
7.3 Wege zu sinnvollen Betriebsvereinbarungen .....	112
<b>8. Zielvereinbarungen – Die Sicht des Mitarbeiters</b> .....	115
8.1 Intrinsische Motivation .....	116
8.2 Extrinsische Motivation .....	117
<b>9. Die wichtigste Frage zum Schluss: Ist mein Unternehmen reif für Zielvereinbarungen?</b> .....	119
9.1 Voraussetzungen .....	119
9.2 Institutionelle Voraussetzungen .....	119
9.3 Kulturelle Voraussetzungen .....	120
9.4 Personelle Voraussetzungen .....	122
<b>Websites – die aktuelle Informationsquelle</b> .....	125
<b>Literatur</b> .....	127
<b>Die Autoren</b> .....	129