
Websites – die aktuelle Informationsquelle

www.bda-online.de

In „Der Arbeitgeber“, dem Monatsmagazin der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) zur unternehmerischen Sozialpolitik, kann man regelmäßig Beiträge lesen, die sich auch mit dem Führungsinstrument Zielvereinbarungen befassen.

www.boeckler.de

Unter dem Stichwort „Abkehr von der Anweisungskultur“ kann man in der Zeitschrift „Die Mitbestimmung“ der Hans-Böckler-Stiftung regelmäßig Beiträge zum Thema lesen. Auch das Böckler-Tarifarchiv sowie das WSI als Forschungsinstitut der Hans-Böckler-Stiftung befassen sich eingehend mit dem Thema.

www.dgb.de

Ob es um die Modernisierung des Öffentlichen Dienstes, die Bildungsreform oder andere Themen geht, der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) fordert Zielvereinbarungen. Der gewerkschaftliche Info-Dienst „einblick“ bringt regelmäßig Beiträge zum Thema.

www.dgfp.de

Im Fortbildungsprogramm sowie der Zeitschrift „Personalführung“ der „Deutschen Gesellschaft für Personalführung“ (DGFP) hat das Thema „Zielvereinbarungen“ einen Stammplatz.

www.euroforum.com

Euroforum Deutschland ist einer der großen Anbieter von überbetrieblicher Weiterbildung, in dessen Programm regelmäßig das Thema „Zielvereinbarungen“ erscheint.

www.eyer.de

Die *Perspektive Eyer Consulting* hat sich auf die Einführung zielführender Entgeltsysteme spezialisiert.

www.flexible-unternehmen.de

Auf der Website zur Digitalen Fachbibliothek „Das flexible Unternehmen. Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme“ finden sich u. a. Fachbeiträge, Arbeitshilfen und eine kommentierte Linkliste zum Thema „Zielvereinbarungen“, „Balanced Scorecard“ etc.

www.haygroup.de

Die global operierende Unternehmensberatung Hay Group hat einen ihrer Beratungsschwerpunkte im Bereich Performance-Management, Zielvereinbarungen und variable Vergütung.

www.iir.de

IIR Deutschland ist einer der großen Veranstaltungsanbieter, in dessen Programm regelmäßig das Thema „Zielvereinbarungen“ erscheint.

www.managementcircle.de

Management Circle ist einer der großen Veranstaltungsanbieter, in dessen Programm regelmäßig das Thema „Zielvereinbarungen“ erscheint.

www.mwonline.de

Der Onlinedienst Managementwissen Online rezensiert regelmäßig Zeitschriften aus dem Bereich Personal und Wirtschaft. In Verbindung mit Arbeitshilfen und Tipps von Partnerunternehmen werden Dossiers zu Themen wie „Zielvereinbarungen“ gepflegt.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/zielvereinbarung.html>

Literatur

- Becker, F.*: Anreizsysteme als Instrumente der strukturellen Mitarbeiterführung, in: *Antoni, C. H.; Eyer, E.; Kutscher, J.* (Hrsg.): *Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme*. Digitale Fachbibliothek. Symposium, Düsseldorf, Kap. 06.05
- Becker, K.-D.; Engländer, W.*: Zielvereinbarungen – ein Weg zu motivierten Mitarbeitern, in: *Zeitschrift angewandte Arbeitswissenschaft* 141/1994, S. 11–33
- Becker, M.; Schwarz, V.*: Führen durch Zielvereinbarung bei dezentral organisierten Unternehmen, in: *Personalwirtschaft* 9/1998, S. 56–61
- v. Below, C.*: Vor- und Nachteile des Flächentarifs – verschiedene Stimmen, in: *Eyer, E.* (Hrsg.): *Report Vergütung – Entgeltgestaltung für Mitarbeiter und Manager*. Symposium, Düsseldorf 2000, S. 165–168
- Beenen, A.; Stöwe, C.*: *Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung: Musterhandbuch mit Gesprächsleitfäden und Textbausteinen*. 3. Auflage, Haufe-Lexware, München 2009
- Bungard, W.; Kohnke, O.* (Hrsg.): *Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen*, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2002
- Eyer, E.; Rehbein, T.*: Mit Bonussystem nachhaltig erfolgreich. In: *Häusliche Pflege*, 4/2012, Hannover, S. 28 - 31
- Eyer, E.; Neumayer, M.*: Leistung soll sich lohnen. In: *Altenheim*, 3/2013, Vincentzverlag Hannover, S. 68-71
- Eyer, E.*: Leistungsentgelt 2012 nach transparenten Regeln zahlen. In: *Neue Caritas*, 22/2012, Freiburg, S. 19-22

- Eyer, E.*: Demografie: Heute schon auf morgen vorbereiten - Entgeltstrategien im Wandel. In *ZS Arbeit und Arbeitsrecht*. 2/2013, Berlin, S. 110-113
- Eyer, E.*: Entgelt und Entgeltsysteme: Aufbau, Philosophie, Tendenzen, in: *Hromadka: Die Mitarbeitervergütung*. Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart 1995, S. 1–23
- Eyer, E.*: Teamvergütung in Geldinstituten und Vertriebsgesellschaften. Führen und Steuern mit Kennzahlen, in: *Leistung und Lohn* 10/1998, Nr. 320/321
- Eyer, E.* (Hrsg.): *Praxishandbuch Entgeltsysteme – Durch differenzierte Vergütung die Wettbewerbsfähigkeit steigern*. 4. Auflage, Symposium, Düsseldorf
- 2004
- Eyer, E.*: Studie Leistungsentgeltsysteme in der Praxis, in: *Sozialwirtschaft aktuell*, Ausgabe 6/08, März 2008 Seite 4 ff.
- Eyer, E.; Eschmann, S.*: Vergütung von Gruppen- und Teamarbeit, in: *REFA- Nachrichten* 3/1999, S. 8–15
- Eyer, E.; Haussmann, T.*: *Leistungsentgelt nach TVöD erfolgreich einführen*. Gabler, Wiesbaden, 2006
- Eyer, E.; Koch, W.*: Innovative Vergütungssysteme und Tarifvertrag – ein Widerspruch?, in: *Arbeit und Arbeitsrecht* 4/2000, S. 149–151
- Eyer, E.; Mattioli, M.*: Betriebliche Entgeltsysteme, in: *Arbeit und Arbeitsrecht*, 2/2008, S. 102–105.
- Eyer, E.; Rehbein, T.*: Mit Bonussystem nachhaltig erfolgreich. In: *Häusliche Pflege*, 4/2012, Hannover, S. 28 - 31
- Eyer, E.; Neumayer, M.*: Leistung soll sich lohnen. In: *Altenheim*, 3/2013, Vincentzverlag, Hannover, S. 68-71
- Eyer, E.*: Leistungsentgelt 2012 nach transparenten Regeln zahlen. In: *Neue Caritas*, 22/2012, Freiburg, S. 19-22
- Eyer, E.*: Demografie: Heute schon auf morgen vorbereiten – Entgeltstrategien im Wandel. In: *ZS Arbeit und Arbeitsrecht*. 2/2013, Berlin, S. 110-113
- Haussmann, T.*: Die Rolle der Beratung bei der Entwicklung und Einführung von Modellen variabler Vergütung, in: *Dudo von Eckardstein* (Hrsg.): *Handbuch der variablen Vergütung für Führungskräfte*, Verlag Vahlen, München 2001
- Haussmann, T.; Jekel, R.*: Vergütung im Mittelstand – variabel und leistungsabhängig, in: *IHK Wirtschaftsforum, Unternehmerjournal für die Region Frankfurt Rhein-Main*, 12/2000, S. 12–14
- Heggemann, G.; Sonntag, D.; Eyer, E.*: Innovative Lösungen für das Leistungsentgelt nach dem TVöD, in: *Innovative Verwaltung*, 5/2008
- IfaA* (Hrsg.): *Entgelt gestalten, orientiert an Leistung, Ergebnis und Erfolg*. Wirtschaftsverlag Bachem, Köln 2001

- Knebel, H.:* Zielvereinbarung mit Bonus, in: *Eyer, E.* (Hrsg.): Report Vergütung – Entgeltgestaltung für Mitarbeiter und Manager. Symposium, Düsseldorf 2000, S. 86–90
- Kohnke, O.:* Gestaltung und Implementierung von Zielvereinbarungen mit teilautonomen Gruppen, in: *Antoni, C. H.; Eyer, E.; Kutscher, J.* (Hrsg.): Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme. Digitale Fachbibliothek. Symposium, Düsseldorf, Kap. 02.22
- Krones, S., Galler, R., Eyer, E.:* Wertschätzung durch Zielvereinbarungen. In: *Health & Care*, 5. Jahrgang, 5/2014, Holzmannverlag, Bad Wörishofen, S. 24 - 26.
- Lauffer, H.:* Zielvereinbarungen – kooperativ, aber konsequent: Ziele gemeinsam vereinbaren, beharrlich verfolgen, erfolgreich verwirklichen. Gabal Verlag, Offenbach 2011
- Lurse, K.; Stockhausen, A.:* Manager und Mitarbeiter brauchen Ziele. Luchterhand Verlag, Neuwied 2000
- Müller, R.:* Systematische Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen. 2. Auflage, Praxium-Verlag, Zürich 2010
- Richter, T.:* Mit wirksamen Zielvereinbarungen zu nachhaltigen Erfolgen. Praxium-Verlag, Zürich 2008
- Sprenger, R.:* Mythos Motivation. Campus Verlag, Frankfurt 1992
- Streuling, S.:* Arbeitsrechtliche Aspekte von Zielvereinbarungen: Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsvertrages und Restriktionen der Tarifbindung. Diplomica Verlag, München 2010.
- Watzka, K.:* Zielvereinbarungen in Unternehmen, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011

Die Autoren

Eckhard Eyer



Dipl.-Ing. Dipl.-Kfm. Eckhard Eyer, Jahrgang 1958, studierte Maschinenbau in Kaiserslautern und Betriebswirtschaftslehre in Mannheim. Er arbeitete zunächst bei den SKF Kugellagerfabriken in Schweinfurt und anschließend bei der G. M. Pfaff AG, Kaiserslautern. Von Januar 1989 bis Juni 1997 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft e.V., Köln, im Fachbereich Entgeltgestaltung.

Eckhard Eyer ist Inhaber der *Perspektive Eyer Consulting*, Köln, mit den Arbeitsschwerpunkten: Konzeptionelle Beratung von Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Führungs- und Entgeltsystemen sowie dem Abschluss von Betriebsvereinbarungen und Haustarifverträgen. Er berät Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften bei der Gestaltung von Entgelttarifverträgen. Neben seinen langjährigen Erfahrungen in der Wirtschaft hat er sich in den letzten Jahren einen Namen als Vergütungsberater in der Sozialwirtschaft und der Non-Profitwirtschaft gemacht. 1999 gründete er *Fair-Institut für praktische WirtschaftsMediation* zur konstruktiven Konfliktlösung im betrieblichen Alltag, insbesondere zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat. Zu den genannten Themen führt er überbetriebliche und betriebliche Workshops und Seminare durch und ist Lehrbeauftragter an der Universität Trier. Eckhard Eyer ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen zur Vergütung und Wirtschaftsmediation und Mitherausgeber der Digitalen Fachbibliothek „Das flexible Unternehmen. Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme“.

Thomas Haussmann

Dr. Thomas Haussmann, Jahrgang 1959, studierte Volkswirtschaftslehre und Philosophie an den Universitäten Bonn und Göttingen. Nach der Promotion begann er seine berufliche Laufbahn als Assistent der Verlegerin in einem Verlag in Stuttgart. 1992 wechselte er als Berater zur Hay Group nach Frankfurt. 1998 wurde er Leiter des Geschäftsbereichs Vergütung bei der Dr. Dr. Heissmann GmbH in Wiesbaden und im Jahr 2000 Partner dieser Beratungsgesellschaft. Nach der Fusion der Dr. Dr. Heissmann GmbH mit Watson Wyatt im Jahr 2007 wurde er Practice Leader der Human Capital Group von Watson Wyatt in Deutschland. Anfang 2010 kehrte er zur Hay Group zurück, wo er Practice Leader Reward ist und das Thema „Variable Vergütung“ auch europaweit verantwortet.

Thomas Haussmann beschäftigt sich in seiner Beratungsarbeit mit allen Aspekten der Vergütung, des Performance- und Talentmanagements sowie der Organisationsoptimierung. Er ist Autor einer Reihe von Fachpublikationen und häufig als Referent auf Kongressen, Seminaren und Veranstaltungen tätig.