
Zielvereinbarung und variable Vergütung

Eckhard Eyer • Thomas Haussmann

Zielvereinbarung und variable Vergütung

Ein praktischer Leitfaden – nicht
nur für Führungskräfte
Mit neun ausführlichen Fallbeispielen

6. Auflage

Eckhard Eyer
Köln, Deutschland

Thomas Haussmann
Frankfurt am Main, Deutschland

ISBN 978-3-8349-4605-8 ISBN 978-3-8349-4606-5 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-8349-4606-5

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2001, 2003, 2005, 2009, 2011, 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Vorwort zur 6. Auflage

Wenn ein Buch bereits in der sechsten Auflage erscheint, so kann man ohne zu übertreiben sagen, es habe sich zu einer Art Standardwerk entwickelt. Dies freut uns als Autoren – und es ist uns gleichzeitig Verpflichtung, das Buch stets den aktuellen Entwicklungen anzupassen.

In dieser Auflage haben wir diverse Aktualisierungen vorgenommen und ein weiteres Fallbeispiel aufgenommen, das eine neue Facette von Zielvereinbarungen und variabler Vergütung beleuchtet: Wertschätzung. Das Beispiel zeigt, dass Zielvereinbarungen mehr als ein Führungsinstrument sein können. Richtig eingesetzt, führen sie nicht nur zu größerer Motivation, leistungsgerechterer Entlohnung und erfolgsabhängiger Personalkostenentwicklung, sondern steigern auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter – ja mehr noch: ihr Selbstwertgefühl. Gute, richtig abgeleitete und formulierte Ziele sorgen dafür, dass die Mitarbeiter wissen, welchen Beitrag sie zum größeren Ganzen leisten und was sie tun müssen, um erfolgreich zu sein. Das gibt ihrer eigenen Arbeit mehr Sinn und motiviert sie. Wenn die Zielerreichung außerdem angemessen mit Geld honoriert wird, führt dies zu größerer Zufriedenheit. Kommt dann auch noch ehrliche Wertschätzung hinzu, steigen Selbstwertgefühl und das Bewusstsein, etwas Sinnvolles zu tun. Wer mag da noch reden über Schlagworte wie „Mythos Motivation“ oder die rhetorischen Feuerwerke eines Daniel Pink?

Zur Wahrheit gehört allerdings auch, dass nicht alle neuen Entwicklungen im Bereich von Zielvereinbarung und variabler Vergütung motivations- und sinnsteigernd sind. In weiten Teilen ist das Gegenteil der Fall: Nach der Finanzkrise haben sich zahlreiche Trends etabliert, die wir mit erheblicher Skepsis betrachten. Zu nennen ist in diesem Zusammenhang vor allem das Bestreben, die variable Vergütung noch stärker als bisher an den Unternehmenserfolg zu koppeln – nach dem Motto: Nur wenn das Unternehmen erfolgreich ist, können auch die Leistungsträger am Erfolg partizipieren. Wenn das Unternehmen einmal nicht erfolgreich ist, frustriert man mit dieser Maxime gerade die Leistungsträger, die man für den künftigen Erfolg eigentlich brauchen würde.

Auch die weite Verbreitung von Mid- und Long-term Incentives ist eine ambivalente Entwicklung, wenn man sie unter dem Aspekt der Motivation und des Engagements der Mitarbeiter und Führungskräfte betrachtet. Denn diese Instrumente sind meist an Zielen des Gesamtunternehmens bzw. -konzerns ausgerichtet und darüber hinaus wegen ihrer langen Fristigkeit wenig attrak-

tiv: Alle Menschen haben eine kurze Zeitpräferenz, und auch Leistungsträger – ja gerade sie – wollen die Dinge selbst in der Hand haben und nicht nur von Erfolgen abhängig sein, die sie im besten Fall mit beeinflussen können.

Damit sollen unternehmenserfolgsabhängige variable Vergütungsbestandteile und Long-term Incentives keineswegs abqualifiziert werden. Gerade dieses Buch zeigt ja unter anderem auf, wie sie richtig und erfolgreich eingesetzt werden können.

Dennoch erscheint der Appell zum Maßhalten hier angezeigt: Erfolgsabhängigkeit ist richtig und wichtig, auch in der Vergütung. Aber noch wichtiger sind motivierte und richtig incentivierte Mitarbeiter, ohne die dieser Erfolg niemals möglich ist.

Gute variable Vergütungssysteme sind eine wesentliche Voraussetzung für diesen Erfolg. Dieses Buch zeigt, wie man sie entwickelt und erfolgreich einführt.

In diesem Sinne wünschen wir Autoren unseren Lesern eine in jedem Sinne erfolgreiche Lektüre dieser sechsten Auflage!

Köln/Frankfurt, im Herbst 2014

Eckhard Eyer

Thomas Haussmann

Vorwort

Die Kundenorientierung der Unternehmen und ihre Steuerung mit Zielen und Kennzahlen war das Thema der Management-Literatur zum Jahrtausendwechsel. Balanced Scorecard und Benchmarking sind die Schlagworte in diesem Kontext. Die Gretchenfrage der Unternehmen ist: „Wie kommen wir von den Unternehmenszielen zu den Mitarbeiterzielen?“ und „Wie motivieren wir die Mitarbeiter, ihre Ziele zu realisieren?“

Dieser Leitfaden wendet sich an Geschäftsführer, Vorstände, Mitarbeiter von Personalabteilungen und Controlling sowie Betriebsräte. Es beschreibt Schritt für Schritt, wie das erfolgreiche Konzept von Zielsystem und Zielvereinbarung verknüpft mit variabler Vergütung realisiert werden kann. In den einzelnen Kapiteln wird gezeigt, warum das Führen mit Zielvereinbarungen sinnvoll und gegenüber anderen Führungssystemen vorteilhaft ist und wie man das Führen mit Zielen systematisch einführt. Dabei werden sowohl die Anforderungen an die Formulierung von Zielen bis hin zu ihrer Operationalisierung beschrieben wie auch die Ableitung von Mitarbeiter- oder Teamzielen aus Unternehmenszielen. Das Zielvereinbarungsgespräch – von der Zielplanung bis zur Bewertung der Zielerreichung – wird besonders intensiv erläutert. Abhängig vom Zielerreichungsgrad wird die Verknüpfung mit der variablen Vergütung – sei es für einzelne Mitarbeiter oder Teams – hergestellt.

Neben den rechtlichen Aspekten bei dem Aufbau eines variablen Vergütungssystems mit Zielvereinbarung wird auch die Frage „Was haben die Mitarbeiter von Zielvereinbarung?“ beantwortet. Bevor abschließend einige Websites sowie weiterführende Literatur genannt werden, wird die wichtige Frage geklärt: „Ist mein Unternehmen reif für Zielvereinbarungen und variable Vergütung?“

Wir wünschen, dass sich der Leser mit diesem Buch ein fundiertes Wissen erarbeiten kann, das ihm einerseits die Entscheidung, im Unternehmen Zielvereinbarungen einzuführen, erleichtert und ihn andererseits bei der Umsetzung dieser Entscheidung unterstützt.

Köln/Wiesbaden, im April 2001

Eckhard Eyer

Thomas Hausmann

Inhalt

Vorwort zur 6. Auflage	5
Vorwort	7
Kapitel 1: Zielsystem und Zielvereinbarung als Instrument der Unternehmenssteuerung	13
1.1 Die Situation	13
1.2 Das Problem	13
1.3 Ziele setzen	14
1.4 Zielplanung	14
1.5 Vom Kunden her denken	15
1.6 Funktion von Zielen	16
1.7 Honorierung der Zielerreichung	17
Kapitel 2: Der Weg zur Zielvereinbarung – Von der Entscheidung des Topmanagements bis zur Umsetzung	19
2.1 Entscheidung des Topmanagements	20
2.2 Aufgabe der Personalabteilung	21
2.3 Einbeziehung des Betriebsrates	22
2.4 Projektmanagement	23
2.5 Information der Beteiligten	26

Kapitel 3: Die Formulierung von Zielen – Vom Unternehmensziel zum Mitarbeiterziel	31
3.1 Einführung	31
3.2 Zielvereinbarung oder Beurteilung – Leistungs- oder Verhaltensziele	31
3.3 Ziele und Competencies	33
3.4 Zieldimensionen: Unternehmenserfolg, Bereichserfolg, Teamerfolg, Individualerfolg	34
3.5 Arten von Zielen	35
3.6 Ableitung von Zielen aus Oberzielen	36
3.7 Anforderungen an die Zielformulierung	37
3.8 Operationalisierung von Zielen: Kenngrößen zum Messen und Verfolgen von Zielen	41
3.9 Messung der Zielerreichung	41
3.10 Bedeutung der Rahmenbedingungen	44
Kapitel 4: Das Zielvereinbarungsgespräch – Von der Vorbereitung bis zur Bewertung	47
4.1 Anforderungen an die festgelegten Ziele	49
4.2 Vorbereitung der Führungskraft	50
4.3 Vorbereitung des Mitarbeiters	54
4.4 Das erste „richtige“ Zielvereinbarungsgespräch	56
4.5 Das reguläre Zielvereinbarungsgespräch	65
4.6 Zielvereinbarungsgespräch mit Gruppen	74
Kapitel 5: Leistung und Vergütung – Vom Zielerreichungsgrad zum variablen Leistungsentgelt	79
5.1 Problematik	79
5.2 Wie lässt sich die Einführung variabler Vergütungsbestandteile finanzieren?	80
5.3 Grundsätzliche Probleme bei der Verknüpfung von Zielvereinbarung und variablem Leistungsentgelt	84
5.4 Exkurs: Balanced Scorecard	89
5.5 Zur Verknüpfung der Zieldimensionen	91
Kapitel 6: Teamleistung und Vergütung – Vom Teambonus zum individuellen Leistungsentgelt	97
6.1 Absolut gleiche Verteilung des Bonus	98
6.2 Relativ gleiche Verteilung des Bonus	98
6.3 Individuelle leistungsbezogene Verteilung des Bonus	99
6.4 Kombination von Verteilungsarten des Bonus in der Praxis	105

Kapitel 7: Die Betriebsvereinbarung – Rechtliche und administrative Aspekte	109
7.1 Rechtliche Aspekte	110
7.2 Administrative Aspekte	115
7.3 Wege zu sinnvollen Betriebsvereinbarungen	116
Kapitel 8: Zielvereinbarungen – Die Sicht des Mitarbeiters	119
8.1 Intrinsische Motivation	120
8.2 Extrinsische Motivation	121
Kapitel 9: Die wichtigste Frage zum Schluss: Ist mein Unternehmen reif für Zielvereinbarungen?	123
9.1 Voraussetzungen	123
9.2 Institutionelle Voraussetzungen	124
9.3 Kulturelle Voraussetzungen	125
9.4 Personelle Voraussetzungen	126
Kapitel 10: Zielvereinbarungssysteme in der Praxis	129
10.1 Zielvereinbarung in einem Dienstleistungsunternehmen	129
10.2 Variable Vergütung in einem Transport- und Logistikunternehmen .	139
10.3 Ziel- und ergebnisorientierte Vergütung in einem Unternehmen der Energiebranche	146
10.4 Zielvereinbarung und variable Vergütung für tarifliche Angestellte in der Metall- und Elektroindustrie	154
10.5 Zielvereinbarung und variable Vergütung für tarifliche und außertarifliche Angestellte einer Genossenschaftsbank	161
10.6 Zielvereinbarungen für tarifliche Angestellte in Service-Teams	169
10.7 Zielvereinbarung und variable Vergütung in einem Pharmaunternehmen	175
10.8 Leistungs- und erfolgsabhängiges Entgeltsystem für außertarifliche Mitarbeiter	181
10.9 Wertschätzung durch Zielvereinbarungen mit Leistungsentgelt	192
Websites – die aktuelle Informationsquelle	201
Literatur	203
Die Autoren	207