

Gesamtinhaltsverzeichnis

1 Verzeichnisse

- 1.1 Herausgeber und Autoren
- 1.2 Software-Lizenzvertrag
- 1.3 Hinweise zur Nutzung der Software
 - 1.3.1 Systemanforderungen, Installation und Registrierung
 - 1.3.2 Das Programm starten
 - 1.3.3 Mit dem Programm arbeiten
 - 1.3.4 Erweiterte Programmfunktion
 - 1.3.5 Das Programm beenden

2 Grundlagen von Zielvereinbarungen

- 2.1 Zielvereinbarung als Führungsaufgabe
- 2.2 Stellenziele als Grundlage
- 2.3 Zielsetzungen als Zielvereinbarungen
- 2.4 Kriterien zur Gestaltung von Zielvereinbarungen
- 2.5 Verfahren und Ablauf der Zielvereinbarungen
- 2.6 Zielfindung und -formulierung
- 2.7 Zieltypen und Kombinationen
 - 2.7.1 Zieltypen
 - 2.7.2 Zielbeziehungen und -kombinationen
 - 2.7.3 Schwer bewertbare Ziele
 - 2.7.4 Kooperationsziele
- 2.8 Ziele und Motivation
- 2.9 Stabsstellen und Zielvereinbarungen
 - 2.9.1 Charakteristika – eine Einführung

- 2.9.2 Stabsstellen im Liniensystem
- 2.9.3 Zielvereinbarung im Stab-Linien-System
- 2.10 Projektmanagement mit Zielvereinbarungen
 - 2.10.1 Grundsätzliches über Projektorganisation
 - 2.10.2 Phasen eines Projekts
 - 2.10.3 Zielvereinbarungen im Projekt
 - 2.10.4 Stabs-Projektorganisation
- 2.11 Zielerreichung und Auswertung
- 2.12 Mitarbeiterprofile nutzen
 - 2.12.1 Eine Einführung
 - 2.12.2 Definition von Mitarbeiterprofilen
 - 2.12.3 Erarbeitung der Mitarbeiterprofile
 - 2.12.4 Vorteile des Instruments Mitarbeiterprofil
 - 2.12.5 Probleme bei der Einführung von Mitarbeiterprofilen
 - 2.12.6 Wichtige Gründe für die Einführung von Mitarbeiterprofilen in Unternehmen
 - 2.12.7 Mitarbeiterprofile in Verknüpfung mit Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilung
- 2.13 Führen mit Kennzahlen
 - 2.13.1 Grundlagen zu Kennzahlen
 - 2.13.2 Bedeutung von Kennzahlen für das Führen
 - 2.13.3 Kennzahlen in Zielvereinbarungen
- 2.14 Balanced Scorecard für den Zielvereinbarungsprozess
 - 2.14.1 BSC und Kundenrentabilität
 - 2.14.2 BSC und Mitarbeitermotivation

- 2.15 Nicht monetäre Anreizsysteme zur Mitarbeitermotivation
 - 2.15.1 Eine Einführung
 - 2.15.2 Individualisierung des Anreizsystems
 - 2.15.3 Anreizsystem und Personalentwicklung
 - 2.15.4 Modelle und Beispiele für Anreizsysteme
- 2.16 Weiterbildung und Zielvereinbarung
 - 2.16.1 Mitarbeiterqualifizierung als Wettbewerbsfaktor
 - 2.16.2 Strategische Personalentwicklung und systematische Mitarbeiterqualifizierung
 - 2.16.3 Anlässe für die Weiterbildung des Mitarbeiters
 - 2.16.4 Das Entwicklungsgespräch
 - 2.16.5 Qualifikationsmaßnahmen gezielt auswählen
 - 2.16.6 Praxisbeispiele: Konkrete Entwicklungsziele und Entwicklungsmaßnahmen
 - 2.16.7 Problematische Situationen
 - 2.16.8 Muster-Entwicklungsgespräch
- 2.17 Ideenmanagement und Zielvereinbarungen
 - 2.17.1 Vom betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideenmanagement
 - 2.17.2 Vorteile eines BVW-Systems
 - 2.17.3 Rahmenbedingungen eines BVW-Systems
 - 2.17.4 Vom BVW-System zum umfassenden Ideenmanagement

- 2.17.5 Praxisbeispiel für betriebliches Vorschlagswesen
- 2.18 Wissensmanagement
- 2.18.1 Einführung eines Wissensmanagementsystems
- 2.18.2 Bedingungen für ein erfolgreiches Wissensmanagement
- 2.18.3 Wissensmanagement und Zielvereinbarung
- 2.18.4 Beispiel aus der Praxis

3 Formen und Gestaltungsmöglichkeiten von Zielvereinbarungen mit variablen Entgeltsystemen

- 3.1 Zielvereinbarungen als Grundlage für die Ermittlung von variablen Vergütungsbestandteilen
 - 3.1.1 Formen erfolgs- bzw. ergebnisorientierter Systeme
 - 3.1.2 Formen variabler Vergütungsmodelle
- 3.2 Überprüfung variabler Vergütungsmodelle
- 3.3 Praxisnahe Teamvergütung
- 3.4 Modelle und Beispiele variabler Vergütung

4 Mitarbeiterbeurteilung

- 4.1 Allgemeine Hinweise
- 4.2 Erwartungen an Mitarbeiterbeurteilungen
- 4.3 Ablauf des Beurteilungsverfahrens
- 4.4 Häufige Beurteilungsfehler

- 4.5 Kriterien der Mitarbeiterbeurteilung
 - 4.5.1 Einsatzbereitschaft
 - 4.5.2 Arbeitsverhalten
 - 4.5.3 Soziale Kompetenz
 - 4.5.4 Führungseigenschaften und
-verhalten
- 4.6 Teambeurteilung
- 4.7 Zielvereinbarungs- und Beurteilungs-
gespräche
 - 4.7.1 Vorbereitung
 - 4.7.2 Gesprächsdurchführung
 - 4.7.3 Techniken der Gesprächsführung
 - 4.7.4 Umgang mit verschiedenen Ge-
sprächstypen
 - 4.7.5 Rhetorik und Kommunikation
 - 4.7.6 Schwierige Mitarbeitergespräche

5 Rechtliche Rahmenbedingungen

- 5.1 Zielvereinbarungen und rechtliche
Rahmenbedingungen
 - 5.1.1 Rechtliche Grenzen
 - 5.1.2 Kürzungsrechte des Arbeitgebers
und Befristungen
 - 5.1.3 Modalitäten bei Ein- oder Austritt
des Mitarbeiters im Bezugszeitraum
 - 5.1.4 Nichtzustandekommen der Zielver-
einbarung
 - 5.1.5 Streitigkeiten über den Grad der
Zielerreichung
 - 5.1.6 Gegenseitige Rechte und Pflichten
im Rahmen von Zielvereinbarungen
 - 5.1.7 Bonuszahlungen bei fehlenden oder
mangelhaften Zielvereinbarungen

- 5.2 Urteile von A bis Z
 - Anspruch auf zielbezogene variable Vergütung
 - Anspruch auf Zielvereinbarung trotz fehlender konkreter Zielvereinbarung
 - Auskunftsanspruch des Betriebsrats zu Zielvereinbarungen
 - Leistungsbedingte Kündigung und unklare Zielvereinbarung
 - Variable Gehaltsanteile nach Zielvereinbarung
- 5.3 Zielvereinbarungen und Mitbestimmung
- 5.3.1 Mitwirkungsrechte an Zielvereinbarungen
- 5.3.2 Betriebsvereinbarung
- 5.3.3 Muster-Betriebsvereinbarung
- 5.4 Zielvereinbarungen im Hinblick auf das AGG
- 5.4.1 Tatbestände und Motive
- 5.4.2 Rechtfertigung der Diskriminierung
- 5.4.3 Diskriminierende Zielvereinbarungen
- 5.4.4 Änderungen des AGG
- 5.5 AGB-Kontrolle von Zielvereinbarungen
- 5.5.1 Einleitung
- 5.5.2 Wann sind Zielvereinbarungen AGBs?
- 5.5.3 Überblick über die AGB-rechtlichen Probleme
- 5.5.4 Zusammenfassung