

Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütung

Erfahren Sie das Wichtigste zu:

Zielvereinbarungen als Führungsinstrument und Gestaltungsmittel

- Begriff der Zielvereinbarung; Abgrenzung zwischen Zielvereinbarung und Zielvorgabe
- Charakter einer Zielvorgabe als „freiwillige“ Abrede bzw. Übereinkunft
- Zielvereinbarungen als Führungs-, HR- und Steuerungsinstrument
- Zielvereinbarungen mit und ohne Entgeltbezug
- Nutzen und Funktionen von Zielvereinbarungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer
- Definition der Ziele und Einordnung in ein übergeordnetes Zielsystem
- Implementierung eines Zielvereinbarungssystems
- Vorbereitung der Mitarbeiter auf Zielvereinbarungsgespräche; Phasen eines Mitarbeitergespräches;
- Probleme im Gespräch; Gesprächstechniken, -dokumentation; Feedbackkultur
- Arbeitsrechtliche Sanktion bei Nichterreichung von Zielen

Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütung

- Zusammenhang zwischen Zielerreichung und leistungsorientierter Vergütung
- Leistungsvergütungssysteme - Chancen und Risiken
- Bonusmodelle; Qualifikationslohnmodelle
- Unterschiedliche Prämienlohnmodelle
- Weiter Formen variabler Vergütung und deren Abgrenzung
- Entgelt bei Gruppen- und Teamarbeit
- Mess- und Bewertungskriterien
- Bewertungs- und Vergütungssystematik nach dem „Hay-Konzept“
- Berechnungsmodelle zur Ausschüttung
- Bonuszahlung trotz Freistellung
- Vereinbarung von Vorbehalten?
- Insolvenzgeld und variable Vergütung

Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütung unter arbeitsrechtlichen Aspekten

- Zielvereinbarungen und Vertragsrecht - individualrechtliche Konsequenzen bei Zielverfehlung?
- Feststellung der Zielerreichung bzw. Ursachen für Zielverfehlung
- Streitigkeiten über den Grad der Zielerreichung
- Haftungsfallen bei Zielvereinbarungen
- Auswirkungen von Leistungsstörungen
- Tarifvertrag bzw. Betriebsvereinbarung und leistungsorientierte Entlohnung
- Begrenzungs- und Beendigungsmöglichkeiten variabler Vergütung
- Wirtschaftlich angespannte Lage beim Arbeitgeber - Wegfall der Geschäftsgrundlage

AGG-konforme Gestaltung von Zielvereinbarungen und leistungsorientierten Vergütungssystemen

- Beispielfälle und Anwendungsfehler

Beteiligungsrechte und Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats

- Mitbestimmung bei Einführung, Gestaltung und Änderung leistungsbezogener Vergütungssysteme
- Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 und 11 BetrVG
- Leistungsvergütung und Mitbestimmung bei Ein- und Umgruppierung
- Rolle des Betriebsrats im Zusammenhang mit der Implementierung und Durchführung von Zielvereinbarungen
- Informationsrechte und Unterrichtungspflichten bei Zielvereinbarungen
- Mitbestimmung bei Auswahlrichtlinien und Beurteilungsgrundsätzen
- Teilnahmerechte des Betriebsrats bei Zielvereinbarungsgesprächen
- Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats bei nichterreichten Leistungszielen

Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung zum Thema Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütung

Checklisten; Musterbeispiele; aktuelle Rechtsprechung

Zum Thema:

Zielvereinbarungen sind aus dem modernen Arbeitsleben nicht mehr wegzudenken. Sie werden inzwischen auf allen Hierarchieebenen als Standardinstrument zur Bemessung variabler Vergütungsbestandteile eingesetzt. Nicht zuletzt sollen sie den Einsatz und die Motivation der Mitarbeiter steigern und die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern fördern. Vor diesem Hintergrund setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass hoch motivierte und engagierte Beschäftigte sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Dienst ein wichtiger Wettbewerbsfaktor sind. Folglich ist eine wachsende Zahl von Unternehmen (aber auch von Verwaltungen und Behörden) bestrebt, Bedingungen zu schaffen, die die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Arbeitnehmer stärken sollen. **Zielvereinbarungen, leistungsorientierte Vergütungssysteme und Mitarbeitergespräche** spielen hierbei **eine zentrale Rolle**.

Doch obwohl Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütungssysteme in aller Munde sind und als Instrumente moderner Personalführung gelten, bereitet ihre arbeitsrechtliche Einordnung und Handhabung nach wie vor vielfältige Schwierigkeiten; eine einschlägige und feste Rechtsprechung ist nur spärlich vorhanden bzw. in Ansätzen erkennbar.

Zielvereinbarungsgeschützte Vergütungsbestandteile sind in Arbeitsverträgen oft lückenhaft und ungenau formuliert. Gerade im Zuge des Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) sind hier zahlreiche neue gesetzliche Vorgaben zu beachten, um **diskriminierungsfreie Beurteilungssysteme** zu gewährleisten. Das Seminar vermittelt Ihnen zunächst die Begriffe Zielvereinbarung, leistungsbezogene Lohnvergütung und Mitarbeitergespräche als Führungs- und Anreizinstrumente.

In diesem Zusammenhang werden besonders **Nutzen und Funktionen der verschiedenen Varianten von ZV-Modellen** erläutert. Verkannt werden darf dabei nicht, dass die **Koppelung von Zielvereinbarungen und leistungsorientierter Bezahlung** aus der Sicht der Beschäftigten **nicht nur Chancen**, sondern **auch eine Reihe von Risiken** in sich bergen können. Führungskräfte, Personalverantwortliche sowie Betriebs- bzw. Personalräte, die mit der Einführung von Zielvereinbarungen, leistungsorientierten Vergütungsmodellen und systematischen Mitarbeitergesprächen tagtäglich konfrontiert sind, sollten deshalb wissen, welche Anforderungen hierbei zu stellen sind, damit entsprechende **Konzepte rechtssicher und sozialverträglich geregelt** werden können.

Daher erhalten Sie umfassende Informationen sowie Handlungsempfehlungen zur Vorbereitung und Durchführung von Zielvereinbarungen sowie deren Implementierung in der betrieblichen Praxis. Speziell zu den arbeits- und vertragsrechtlichen Gesichtspunkten erfahren Sie alles Wesentliche für eine effiziente Arbeitsgestaltung. Dazu zählen insbesondere der Zielvereinbarungsprozess selbst, die Definition der Ziele, die variable Vergütung im Zusammenhang mit der Zielerreichung sowie die Vorbereitung und Durchführung der Mitarbeitergespräche. Selbstverständlich lernen Sie auch das Zusammenspiel zwischen Zielvereinbarung und leistungsorientierter Vergütung einerseits und den Beteiligungsrechten des Betriebsrats andererseits kennen. Wir werden Sie intensiv über die **Rechte des Betriebsrats im Hinblick auf die Auswahlrichtlinien und Beurteilungsgrundsätze von leistungsorientierter Vergütung** informieren.

Schließlich bekommen die Seminarteilnehmer auch praxisrelevante Unterlagen wie z.B. Checklisten und Musterbeispiele für Betriebsvereinbarungen.

Weitere Themenschwerpunkte ergeben sich aus der betrieblichen Tätigkeit der Teilnehmer, die genügend Raum erhalten, um ihre rechtlichen und unternehmensspezifischen Fragen während der Veranstaltung direkt in die Diskussion einbringen zu können.

Allgemeine organisatorische Hinweise:

Teilnehmerkreis



Das Seminar richtet sich an Führungskräfte, HR Professionals, Leiter der Personal- und Rechtsabteilungen, Personalverantwortliche sowie an Personal- und Betriebsräte, die mit Entgeltfragen und Zielvereinbarungen befasst sind. Die im Seminar vermittelten Kenntnisse sind gemäß § 46 Abs. 6 BPersVG / § 37 Abs. 6 BetrVG erforderlich.

Veranstaltungsablauf

Der Seminarbeginn ist bei allen Veranstaltungsterminen für 9.00 Uhr vorgesehen und mit einem Begrüßungskaffee ab 8.45 Uhr vor unserem jeweiligen Tagungsraum verbunden. Die Veranstaltungen werden für ein gemeinsames Mittagessen und zwei Kaffeepausen unterbrochen. Das Seminarende ist jeweils für 17.00 Uhr vorgesehen.



Seminargebühren

Die Seminargebühr für diese Veranstaltungen beträgt nur **€ 360,00 zzgl. MwSt.** Im Seminarpreis enthalten sind das Mittagessen, die Tagungsgetränke, die Kaffeepausen sowie die umfangreichen Seminarunterlagen.

Übernachtung im Tagungshotel



Sollten Sie in unserem Tagungshotel übernachten wollen, kümmern wir uns gerne um die Reservierung und die Buchung eines Zimmers zu unseren günstigen Sonderkonditionen. Unser Service-Team steht Ihnen unter der Telefonnummer **0 22 34 - 69 45 25** von Montag bis Freitag in der Zeit von 9.00 Uhr bis 17.00 Uhr zur Verfügung und freut sich, Ihnen behilflich sein zu dürfen.

Ihre Referenten

RA Alexander Bader

Rechtsanwalt in Köln

Herr Rechtsanwalt Alexander Bader ist Mitglied der renommierten Anwaltssozietät Rodrigues & Kaplik Rechtsanwälte in Köln. Zu den Kernkompetenzen der Kanzlei gehört neben dem allgemeinen Zivilrecht und dem gewerblichen Rechtsschutz auch das Arbeitsrecht. Herr Bader vertritt im Rahmen seiner anwaltlichen Tätigkeit sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber in allen arbeitsrechtlichen Belangen. Des Weiteren ist Herr Bader ein erfahrener Dozent im Arbeitsrecht.

RAin Katharina Pfenninger

Fachanwältin für Arbeitsrecht in Heidelberg

Frau Rechtsanwältin Katharina Pfenninger ist Fachanwältin für Arbeitsrecht mit eigener Kanzlei in Heidelberg. Neben dem individuellen Arbeitsrecht wie z.B. die Gestaltung von Arbeitsverträgen, die Beratung und Vertretung bei Streitigkeiten rund um den Ausspruch von Kündigungen, die Geltendmachung von Provisionsansprüchen und Lohnansprüchen, sowie die Klärung von Fragen rund um Mutterschutz und Elternzeit, bildet auch das kollektive Arbeitsrecht einen Schwerpunkt ihrer anwaltlichen Tätigkeit. Sie berät Arbeitgeber und Arbeitnehmer und vertritt diese in allen gerichtlichen Angelegenheiten.

RA Johannes Hackl

Rechtsanwalt in Berlin

Herr Rechtsanwalt Johannes Hackl ist Rechtsanwalt mit eigener Kanzlei in Berlin, deren klare Schwerpunktsetzung auf alle Bereiche des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts liegt. Er berät Arbeitnehmer und Betriebsräte zu allen Fragen rund um das Arbeits-, Tarifvertrags- und Betriebsverfassungsrecht und vertritt diese auch in gerichtlichen Auseinandersetzungen. Aufgrund seiner Erfahrungen im Personalbereich einer mittelständischen Unternehmensgruppe kennt er sich bestens sowohl auf der Arbeitgeber- als auch Arbeitnehmerseite aus. Darüber hinaus ist Herr Rechtsanwalt Hackl ein geschätzter Referent im Arbeitsrecht und für private und gewerkschaftliche Bildungsträger tätig.

Veranstaltungsorte und Termine im Überblick:

Dienstag, den 18. November 2014, in Berlin im NH Berlin Alexanderplatz

NH
HOTELS



Genießen Sie Ihren Aufenthalt am Rande der Hektik inmitten des pulsierenden Lebens der Metropole, im dynamischen Stadtteil Friedrichshain unweit von Berlin-Mitte gelegen, heißt Sie das **NH Berlin-Alexanderplatz** herzlich willkommen. Hier genießen Sie allen Komfort und befinden sich direkt am Puls der kulturellen Hochburg Berlin.

Kategorie: 4-Sterne

**NH Berlin
Alexanderplatz**

**Landsberger Allee 26
10249 Berlin**

**Tel.: 030 / 4226130
Fax: 030 / 2613300**

Dienstag, den 09. Dezember 2014, in Düsseldorf im NH Hotel City Nord

NH
HOTELS



Das NH Düsseldorf-City Nord ist verkehrsgünstig gelegen. In nur wenigen Minuten sind das Zentrum (Königsallee) und die Autobahn zu erreichen. Die tageslichtdurchfluteten Tagungsräume sind alle schallisoliert, mit modernster Tagungstechnik ausgestattet und verfügen über Klimaanlage. Im Restaurant erwarten Sie international und regionale Spezialitäten.

Kategorie: 4 Sterne

**NH Hotel Düsseldorf
City Nord**

**Münsterstraße 230-238
40470 Düsseldorf**

**Tel.: 0211 / 239 486 0
Fax: 0211 / 239 486 100**

Donnerstag, den 12. Februar 2015, in Stuttgart im Hotel Hilton Garden Inn

 **Hilton
Garden Inn®**
Stuttgart NeckarPark



Das moderne 4 Sterne Haus **Hilton Garden Inn** in Stuttgart liegt im Herzen des Veranstaltungsareals NeckarPark. Im ganzen Haus sind W-Lan und High Speed Internet Access kostenfrei verfügbar. Alle 150 Zimmer sind modern eingerichtet und zeitgemäß ausgestattet. Die Schulungsräume sind klimatisiert, mit modernster Tagungstechnik ausgestattet und verfügen über Tageslicht. Das Stadtzentrum ist mit den nahe gelegenen öffentlichen Verkehrsmitteln in wenigen Minuten zu erreichen. **Kategorie: 4 Sterne**

Hilton Garden Inn

**Mercedesstrasse 75
70372 Stuttgart**

**Tel: 0711 / 900 550
Fax: 0711 / 900 55 100**

Donnerstag, den 19. März 2015, in Köln im NH Hotel MediaPark

NH
HOTELS



Genießen Sie Ihren Aufenthalt am Rande der Hektik und nur wenige Meter vom pulsierenden Zentrum der Stadt. In bester Innenstadtlage im Media Park, direkt am KölnTurm unweit der Kölnmesse gelegen, heißt Sie das luxuriöse **NH Hotel Media Park** herzlich willkommen. Von hier aus haben Sie die besten Voraussetzungen, die Millionstadt Köln zu entdecken. Sie erreichen die schönsten Sehenswürdigkeiten und besten Einkaufsmöglichkeiten zu Fuß in weniger als 10 Min. **Kategorie: 4-Sterne**

**NH Hotel Köln
Mediapark**

**Im Media Park 8b
50670 Köln**

**Tel.: 0221 / 271 50
Fax: 0221 / 2715 999**

Veranstaltungsorte und Termine im Überblick:

**Dienstag, den 28. April 2015,
in Frankfurt am Main im InterCity Hotel Airport**

InterCityHotel
FRANKFURT AIRPORT



Das direkt auf dem Flughafengelände gelegene **InterCity Hotel Frankfurt Airport** besticht mit einem Ambiente in frohen Farben und konsequentem Design. Das zur Steigenberger-Gruppe zählende Haus ist modern und unkonventionell und bietet den richtigen Rahmen für unsere Veranstaltung. Der Airport-Shuttle-Service sorgt für eine problemlose Anreise. Die lichtdurchfluteten Tagungsräume sind mit modernster Tagungstechnik ausgestattet. **Kategorie: 4 Sterne**

**InterCity Hotel
Frankfurt Airport**

**CargoCity Süd
60549 Frankfurt**

**Tel.: 069 / 69 70 99
Fax: 069 / 69 70 9 4 44**

**Donnerstag, den 11. Juni 2015,
in Hamburg im Hotel Hafen Hamburg**



**Hotel Hafen
Hamburg**

**Seewartenstraße 9
20459 Hamburg**

**Tel.: 040 / 31 11 30
Fax: 040 / 3111 370 601**



Das direkt am Hamburger Hafen gelegene 4-Sterne-Haus ist bekannt für seinen individuellen Service und das besondere Ambiente. Die im obersten Stockwerk gelegenen Veranstaltungsräume bieten einen einmaligen Ausblick über den Hamburger Hafen. Das moderne Hotel verfügt über 380 geräumige und komfortabel eingerichtete Zimmer. Die verkehrsgünstige Lage macht das Haus zum idealen Veranstaltungsort. **Kategorie: 4 Sterne**

+++PfA-Inhouse-Seminare+++

**Firmeninterne Schulungen zu allen arbeits- und betriebsverfassungsrechtlichen Themen
Maßgeschneidert für Ihre betrieblichen Bedürfnisse**

Inhouse-Seminare der PfA

Die Vorteile eines Inhouse-Seminars liegen klar auf der Hand: Wir vermitteln Ihnen Seminarinhalte, die passgenau auf Ihren Bedarf und Ihre Wünsche abgestimmt sind und die Ihnen einen einheitlichen Wissensstand garantieren. Unsere firmeninternen Schulungen konzentrieren sich auf Ihre konkrete betriebliche Situation. Dies spart Zeit und Geld und hilft dabei, anstehende Aufgaben gemeinsam zu lösen. Erfahrene Juristen und Fachanwälte begleiten Sie von Ihrer Anfrage bis zur Durchführung des Seminars. Kompetente Referenten sorgen für eine effektive Wissensvermittlung. Anfragen für eine Inhouse-Veranstaltung richten Sie bitte an unsere Programm-Koordinatorin, Frau Karin Rothkegel, die Ihnen umgehend und kostenfrei ein individuelles schriftliches Inhouse-Angebot unterbreiten wird.

Infos & Anmeldung unter:

Tel.: 0 22 34 / 69 45 25 Fax: 0 22 34 / 69 43 45 oder unter

E-Mail: seminare@pfa-arbeitsrecht.de Internet: www.pfa-arbeitsrecht.de

Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütung

Seminar-Gebühr
€ 360,00
zzgl. MwSt.

Seminaranmeldung für (bitte ankreuzen):

- Dienstag, den 18. November 2014,**
in Berlin im NH Berlin Alexanderplatz
- Dienstag, den 09. Dezember 2014,**
in Düsseldorf im NH Hotel City Nord
- Donnerstag, den 12. Februar 2015,**
in Stuttgart im Hotel Hilton Garden Inn

- Donnerstag, den 19. März 2015,**
in Köln im NH Hotel MediaPark
- Dienstag, den 28. April 2015,**
in Frankfurt a.M. im InterCity Hotel Airport
- Donnerstag, den 11. Juni 2015,**
in Hamburg im Hotel Hamburg Hafen

Anmeldung bitte ausfüllen und an:

0 22 34 - 69 43 45 faxen

Name / Vorname

Abteilung / Position

Firma / PfA-Card Nr.

Straße / Postfach

PLZ / Ort

Telefon / Telefax

E-Mail

mit Übernachtung

ohne Übernachtung

von _____

bis _____

Nichtraucher

Raucher

**Ich möchte Informationen zu Inhouse-Seminaren.
Bitte nehmen Sie Kontakt mit mir auf.**

Seminarthema

Datum

Unterschrift

Wer entscheidet über Ihre Teilnahme?

Ich selbst oder

Name _____

Position _____

Falls Sie noch Fragen haben, wird Ihnen unser Serviceteam gerne behilflich sein.

Tel.: 0 22 34 / 69 45 25 Postfach 4132 50217 Frechen

E-Mail: seminare@pfa-arbeitsrecht.de Internet: www.pfa-arbeitsrecht.de