

Führung durch Zielvereinbarung

Erfolgreiche Verbesserung
der Geschäftsprozesse

von

Dr. Dieter S. Koreimann
Management-Berater, Böblingen

Mit zahlreichen Abbildungen und Tabellen

I. H. Sauer-Verlag GmbH
Heidelberg

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1. | Einleitung | 9 |
| 2. | Persönlichkeit und Zielsetzung | 10 |
| 2.1 | Individuelles Verhalten und Zielsetzung..... | 10 |
| 2.2 | Zielsysteme..... | 10 |
| 2.3 | Motivation und Zielerreichung..... | 13 |
| 2.4 | Zielkonflikte..... | 14 |
| 2.5 | Dimensionen des Zielsystems..... | 18 |
| 3. | Führungssystem und Zielvereinbarung | 22 |
| 3.1 | Zielvorgabe und Zielvereinbarung..... | 22 |
| 3.2 | Management durch Zielvereinbarung..... | 24 |
| 3.3 | Differenzierte Zielvereinbarung..... | 29 |
| 3.4 | Zielvereinbarung mit Gruppen..... | 33 |
| 3.5 | Stellenbeschreibung..... | 34 |
| 3.6 | Der Zielvereinbarungsprozess..... | 38 |
| 3.6.1 | Die Ziele der Organisationseinheit..... | 39 |
| 3.6.2 | Delegation und Auftragsvergabe..... | 41 |
| 3.6.3 | Coaching und Unterstützung..... | 44 |
| 3.6.4 | Feedback und Controlling..... | 46 |
| 3.6.5 | Ergebnisanalyse..... | 48 |
| 3.6.6 | Personalbeurteilung und Entlohnung..... | 49 |
| 4. | Gesprächsführung und Zielvereinbarung | 56 |
| 4.1 | Das Rollenverständnis der Führungskraft..... | 56 |
| 4.2 | Rollendifferenzierung..... | 56 |
| 4.3 | Situative Gesprächsführung..... | 59 |
| 4.4 | Gesprächsarten..... | 68 |
| 4.4.1 | Gesprächsvorbereitung..... | 68 |
| 4.4.2 | Das Zielvereinbarungsgespräch..... | 72 |
| 4.4.3 | Das Beurteilungsgespräch..... | 73 |
| 4.4.4 | Das Konfliktgespräch..... | 74 |
| 4.4.5 | Das Kritikgespräch..... | 76 |
| 4.4.6 | Das Anerkennungsgespräch..... | 76 |
| 4.4.7 | Das Entwicklungsgespräch..... | 77 |
| 4.5 | Die Beurteilung der Führungskräfte..... | 77 |

| | | |
|------------|--|-----|
| 5. | Der institutionelle Rahmen der Zielvereinbarung | 80 |
| 5.1 | Ökonomische Rahmenbedingungen des Zielsystems..... | 80 |
| 5.1.1 | Strategische Zielplanung..... | 84 |
| 5.1.2 | Zielbildungsprozesse..... | 85 |
| 5.1.3 | Zielzerlegung..... | 88 |
| 5.1.4 | Balanced Scorecard..... | 91 |
| 5.2 | Die Zuordnung der Ressourcen..... | 93 |
| 5.3 | Instanzen des Zielvereinbarungssystems..... | 95 |
| 5.3.1 | Die Planungsfunktion..... | 96 |
| 5.3.2 | Die Controlling-Funktion..... | 97 |
| 6. | Kritische Würdigung des Ziel Vereinbarungssystems | 102 |
| 6.1 | Positive Aspekte..... | 102 |
| 6.2 | Negative Aspekte..... | 102 |
| 7. | Anhang: Analyse der Fallstudien | 104 |
| 7.1 | Delegation..... | 104 |
| 7.2 | Gesprächsführung..... | 105 |
| 8. | Literaturverzeichnis | 107 |
| 9. | Stichwortverzeichnis | 109 |
| 10. | Autorenporträt | 111 |