

Führen mit Zielvereinbarung

von
Klaus-Helmut Schmidt
und Uwe Kleinbeck

HOGREFE



GÖTTINGEN • BERN • WIEN
TORONTO • SEATTLE • OXFORD • PRAG



Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in die Thematik	1
1.1	Beschreibung und Einordnung des Gegenstandsbereichs „Führen mit Zielvereinbarung“	2
1.2	Definition von Führung und Zielen	3
1.3	Abgrenzung zu anderen bekannten Führungs- und Management-Ansätzen	5
1.4	Bedeutung des Führens mit Zielvereinbarung für das Personalmanagement	6
1.5	Betrieblicher Nutzen	8
1.6	Weitere Nutzungsmöglichkeiten	10
2	Theoretische Grundlagen und Modelle	11
2.1	Grundannahmen des Zielsetzungsmodells	12
2.2	Randbedingungen der Leistungswirkungen von Zielen	14
2.2.1	Fähigkeiten und das Vertrauen in die eigene Tüchtigkeit	15
2.2.2	Zielbindung und ihre Determinanten	18
2.2.3	Aufgabenkomplexität	21
2.2.4	Leistungsrückmeldung	24
2.3	Eine erste Zwischenbilanz	25
2.4	Ein Modell der Feedbackwirkungen	27
2.4.1	Merkmale der Feedbackquelle	28
2.4.2	Merkmale der Feedbacknachricht	29
2.4.3	Rolle und Merkmale des Feedbackempfängers	30
2.5	Eine zweite Zwischenbilanz	31
2.6	Reaktionen auf negatives Leistungsfeedback	32
2.6.1	Ein Modell der Reaktionen auf negatives Feedback	32
2.7	Führen mit Zielvereinbarung: Ein Instrument zur Förderung der Leistung von Einzelpersonen und Gruppen	38
2.8	Probleme der Messung von individuellen und gruppenbezogenen Leistungen bei Aufgaben in der heutigen Arbeitswelt	40

3	Zielorientierte Führungstechniken zur Förderung von Einzel- und Gruppenleistung.	41
3.1	Zielvereinbarungsgespräche in Dyaden zur Förderung von Individualleistungen	41
3.1.1	Durchführung von Ziel Vereinbarungsgesprächen.	42
3.1.2	Vorbereitungsphase.	43
3.1.3	Durchführungsphase.	43
3.1.4	Gesprächsführungskompetenzen des Vorgesetzten.	46
3.1.5	Regeln für die Übermittlung des Feedbacks.	48
3.1.6	Bedingungen für die Annahme des Feedbacks durch Mitarbeiter und Vorgesetzte.	49
3.1.7	Soziale Konflikte in Zielvereinbarungsgesprächen.	50
3.1.8	Wirkungsweise von Zielvereinbarungsgesprächen.	51
3.1.9	Stärke der Wirkungen von Zielvereinbarungsgesprächen	51
3.1.10	Eine dritte Zwischenbilanz.	52
3.2	Zielvereinbarungen auf Grundlage von PPM zur Förderung von Gruppenleistungen.	53
3.2.1	Die Einführung des Managementsystems PPM in einem Unternehmen.	54
3.2.2	Die Entwicklung des Leistungsmess- und Rückmelde-systems.	55
3.2.3	Rückmeldeberichte und Rückmeldesitzungen.	61
3.2.4	Die Nutzung von PPM für das Vereinbaren von Zielen.	64
3.2.5	Unternehmensweite Einführung von PPM.	65
3.3	Wirkungsweise von Zielvereinbarungen auf Grundlage von PPM.	66
3.3.1	Allgemeine Effekte.	66
3.3.2	Effektstärken.	68
3.4	Eine vierte Zwischenbilanz.	69
4	Gründe für die Eignung des Führens mit Zielvereinbarung.	70
4.1	Gründe für die Wirksamkeit von Leistungsrückmeldungen und der darauf basierenden Zielvereinbarungen.	71
4.2	Zielvereinbarungen auf und zwischen allen Unternehmensebenen.	72
5	Anforderungen des Führens mit Zielvereinbarung an das Führungsverhalten.	73

6	Beachtenswerte betriebliche Randbedingungen bei der Einführung des Führens mit Zielvereinbarung.	75
7	Ein Fallbeispiel	77
7.1	Die Kombination von auf Gruppenleistungen und auf individuelle Leistungen bezogenen Zielvereinbarungen.	79
7.2	Führen mit Zielvereinbarungen und Leistungslohn.	80
8	Weiterführende Literatur.	82
9	Literatur.	82

Karte:

Zielvereinbarung und Leistungsrückmeldung