

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