

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 Zielvereinbarungsgesprächen	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