

Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundlagen

1	Einführung	3
2	Betriebswirtschaftliche Zieltheorie	9
2.1	Begriff und Funktionen	9
2.2	Zielarten	11
2.3	Zielbeziehungen	11
2.4	Auflösung von Zielkonflikten	13
3	Grundsätzliche Mechanismen zielorientierter Führung	15
3.1	Zielvorgabe und Zielvereinbarung	15
3.2	Kommunikation der Oberziele	16
3.3	Zielkaskadierung	19
3.4	Freie Mittelwahl	23
3.5	Kritische Anmerkungen	23
	Literatur	35
4	Phasenablauf der Zielvereinbarung	37
	Literatur	40
5	Zielkataloge	41
	Literatur	45

Teil II Vorteile von Zielvereinbarungen

6	Motivationssteigerung	49
6.1	Bedürfnisgerechte Anreize	49
6.2	Aufgabenidentifikation	52
6.3	Selbstverpflichtungseffekt	53
6.4	Leistungsanreiz durch Zielboni	54
6.5	Leistungsgerechtigkeit	54
6.6	Handlungsinitiierung	55

IX

6.7	Motivationsimpulse durch Zielverfehlungen	62
	Literatur	63
7	Leistungssteigerung	65
7.1	Lupenfunktion	65
7.2	Sog- und Fokussierungswirkung	66
7.3	Erhöhung der Ausdauer	66
7.4	Mobilisierung von Zusatzenergie	68
7.5	Selbstwertsteigernde Erfolgserlebnisse	70
7.6	Verbesserung der Handlungsregulation	72
7.7	Qualifikationsaufbau	74
7.8	Zielautomatisierungsprozesse	76
7.9	Flow-Erlebnisse	81
	Literatur	82
8	Verbesserung der Organisationssteuerung	85
8.1	Effektivitätsfunktion	85
8.2	Effizienzfunktion	86
8.3	Planungsfunktion	88
8.4	Koordinationsfunktion	88
8.5	Optimierungsfunktion	88
8.6	Allokationsfunktion	89
8.7	Kontrollfunktion	89
8.8	Flexibilisierungsfunktion	90
8.9	Entlastungsfunktion	90
	Literatur	92
 Teil III Erfolgsvoraussetzungen		
9	Rahmenbedingungen	95
9.1	Commitment des Topmanagements	96
9.2	Einbindung aller Betroffenen	99
9.3	Training der Führungskräfte	101
9.4	Schriftliche Leitfäden	102
9.5	Vermeidung von Systembürokratie	103
9.6	Mechanismen der Querkoordination	105
9.7	Führungskultur	107
	Literatur	111
10	Zielinhalt und Zielformulierung	113
10.1	Anzahl der Ziele	113
10.2	Beeinflussbarkeit der Ziele	117
10.3	Operationale Zielformulierung	119
10.4	Eindeutige Zielerreichungskriterien	121

10.5	Quantitative und qualitative Ziele	124
10.6	Offenheit der Wege	126
10.7	Abstimmung auf Ressourcen	126
10.8	Zielidentifikation	128
10.9	Freiwilligkeit der Zielentscheidung	131
10.10	Verknüpfung mit bedürfnisgerechten Anreizen	134
10.11	Angemessene Zielschwierigkeit	137
10.12	Meilensteine und Teilziele	148
10.13	Zielflexibilität bei Umfeldänderungen	151
10.14	Organisationskongruenz der Ziele	155
10.15	Vermeidung von Fehlsteuerungen	156
10.16	Zusammenfassung	158
	Literatur	159
11	Führungskräfte	161
11.1	Kommunikationskompetenz	161
11.2	Informationsweitergabe	167
11.3	Feedback	168
11.4	Vermittlung angemessener Bezugsnormen	178
11.5	Bereitschaft zum Zeiteinsatz	180
11.6	Commitment steigerndes Führungsverhalten	181
	Literatur	182
12	Mitarbeiter	185
12.1	The Big Six of MbO im Überblick	185
12.2	Internale Kontrollüberzeugung	187
12.3	Ausgeprägtes Leistungsmotiv	194
12.4	Starke Handlungsorientierung	197
12.5	Geringe Prokrastinationstendenz	200
12.6	Hohe Selbststeuerungsfähigkeit	202
12.7	Starkes Autonomiestreben	208
12.8	Weitere Persönlichkeitsmerkmale	209
	Literatur	212
Teil IV Zielorientierte Vergütungssysteme		
13	Pro: Chancen und Nutzen	217
13.1	Leistungssteigerung und -erhaltung	219
13.2	Reduzierung des Personalkostenrisikos	220
13.3	Variabilisierung der Personalkosten	220
13.4	Befriedigung von Mitarbeiterbedürfnissen	221
13.5	Leistungsgerechtigkeit der Vergütung	222
13.6	Unternehmerisches Denken und Handeln	223

13.7	Führungsunterstützung	223
13.8	Rekrutierungsunterstützung	224
13.9	Implementierungshilfe für Zielvereinbarungen	225
13.10	Empirische Ergebnisse	225
	Literatur	227
14	Contra: Risiken und Probleme	229
14.1	Zeit- und Geldverschwendung	229
14.2	Abnehmender Grenznutzen von Geld	230
14.3	Schaffung innerer Unruhe	232
14.4	Anreiz zur Leistungszurückhaltung	232
14.5	Anreiz zur Leistungsbeschönigung	233
14.6	Pseudogerechtigkeit der Vergütung	235
14.7	Pseudoflexibilität der Vergütung	236
14.8	Herstellung von Zielstarrheit	239
14.9	Bedrohung des Betriebsklimas	240
14.10	Verstärkung des Scheuklappenblicks	241
14.11	Förderung von Einzelkämpfermentalität	241
14.12	Fehlkonditionierungen	244
14.13	Verdrängung intrinsischer Motivation	244
14.14	Überzogener Leistungsdruck	248
14.15	Fehlmedikation	249
14.16	Widerstand von Arbeitnehmervertretungen	250
14.17	Empirische Befunde	253
	Literatur	256
15	Zwischenfazit: Vergütung ohne Zielboni	259
15.1	Angemessene Grundvergütung	260
15.2	Erfolgsbeteiligung	262
	Literatur	270
16	Konzepte mit Zielboni	271
16.1	Überblick	271
16.2	Metaentscheidungen	272
16.3	Basisentscheidungen	273
16.4	Detailentscheidungen	282
16.5	Anwendungsbeispiel	301
	Literatur	304
 Teil V Spezielle Aspekte von Zielvereinbarungen		
17	Gruppenziele	309
17.1	Gestaltungshinweise	309
17.2	Zielboni für Gruppen	319
	Literatur	322

18 Verhältnis zu anderen Managementinstrumenten	323
18.1 Zielvereinbarung und Balanced Scorecard.	323
18.2 Zielvereinbarung und Mitarbeitergespräche.	330
Literatur.	334
 Teil VI Arbeitsrechtliche Aspekte	
19 Vorbemerkungen	337
20 Systemeinführung	339
20.1 Verbindlichkeit für den Arbeitnehmer	339
20.2 Mitbestimmung des Betriebsrats	340
20.3 Weitere Rechte und Pflichten des Betriebsrats.	343
20.4 Zielvereinbarungen und Arbeitsverträge	344
20.5 Zielvereinbarungen und AGB-Recht	347
20.6 Verbindlichkeit von Zielbonusangeboten.	350
20.7 Maximalhöhe variabler Entgeltbestandteile.	356
Literatur.	357
21 Zielfestlegung	359
21.1 Anforderungen an Ziele	359
21.2 Zielvorgabe vs. Zielvereinbarung.	361
21.3 Fehlende Zielfestlegungen	362
21.4 Dokumentation von Zielfestlegungen	367
21.5 Zielfestlegung und Direktionsrecht	367
Literatur.	368
22 Zielverfolgung	369
22.1 Zielverfolgung und Direktionsrecht	369
22.2 Mitwirkungspflichten des Arbeitgebers	370
22.3 Beendigung des Arbeitsverhältnisses	370
22.4 Ziellanpassungen wegen Umfeldveränderungen.	372
Literatur.	375
23 Feststellung der Zielerreichung	377
23.1 Dissens über Zielerreichungsniveaus	377
23.2 Berücksichtigung von Ausfallzeiten.	379
23.3 Konsequenzen von Zielverfehlungen	381
23.4 Veröffentlichung von Zielerreichungsgraden	382
Literatur.	383
24 Sonstige Rechtsfragen	385

Teil VII Controlling

25 High Performance Cycle als Schnellüberblick	391
Literatur	393
26 Mitarbeiterbefragung: Fragebogen für Zielvereinbarungen (FfZ)	395
Literatur	401
Weiterführende Literatur	403
Stichwortverzeichnis	405