

Dörte Lukas, geb. Cermak

Zielvereinbarung - Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

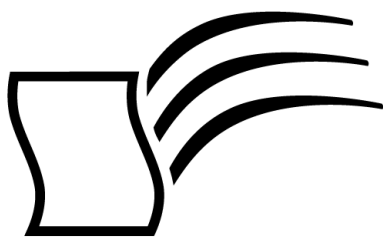
Copyright © 2004 Diplom.de
ISBN: 9783832492762

Zielvereinbarung - Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung

Dörte Cermak

Zielvereinbarung – Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung

**Diplomarbeit
Fachhochschule Lausitz
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Abgabe November 2004**



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 9276

Cermak, Dörte: Zielvereinbarung – Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung

Druck Diplomica GmbH, Hamburg, 2006

Zugl.: Fachhochschule Lausitz, Diplomarbeit, 2004

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2006

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
1. Einleitung.....	1
2. Zielvereinbarungssystem als Instrument der Unternehmenssteuerung	2
2.1 Zielvereinbarung aus Sicht der Organisation.....	3
2.2 Zielvereinbarung aus Sicht der Führungskraft.....	4
2.3 Zielvereinbarung aus Sicht des Mitarbeiters.....	5
3. Der Weg zur Zielvereinbarung	6
3.1 Wirkungsverlauf von Zielvereinbarungen aus verhaltenspsychologischer Sicht.....	6
3.1.1 Zielformulierung.....	7
3.1.2 Motivationspsychologische Aspekte	10
3.2 Information der Beteiligten	13
3.2.1 Information der Führungskräfte.....	13
3.2.2 Information der Mitarbeiter	14
4. Das Zielvereinbarungsgespräch	15
4.1 Vorbereitung	16
4.1.1 Vorbereitung der Führungskräfte	17
4.1.2 Vorbereitung der Mitarbeiter	18
4.2 Durchführung	19
4.2.1 Gesprächseröffnung.....	19
4.2.2 Hauptteil	20
4.2.3 Gesprächsabschluss	21
4.3 Meilensteinggespräch	21

4.4	Das Zielüberprüfungsgespräch	23
4.4.1	Ergebnisbewertung	24
4.4.2	Ursachenanalyse	24
4.4.3	Entwicklung von Maßnahmeplänen	25
4.5	Feedback.....	26
5.	Implementierung von Zielvereinbarungssystemen	28
5.1	Rahmenbedingungen.....	28
5.1.1	Institutionelle Voraussetzungen	28
5.1.2	Kulturelle Voraussetzungen.....	30
5.1.3	Personelle Voraussetzungen	30
5.2	Anforderungen an Führungskräfte	31
5.3	Anforderungen an Mitarbeiter.....	33
5.4	Qualifikation zum Führen von Zielvereinbarungsgesprächen.....	37
6.	Empirische Ermittlung der Umsetzung von Zielvereinbarungen	38
6.1	Methodik und Durchführung der Befragung	38
6.2	Ergebnisdarstellung.....	39
6.3	Interpretation.....	54
7.	Zusammenfassung	59
	Literaturverzeichnis	60
	Anhang.....	A 1
	Anhang 1: Beispiel-Formular zum Zielvereinbarungsgespräch	A 2
	Anhang 2: Reife-Test-Bogen.....	A 4
	Anhang 3: Anschreiben und Fragebogen	A 6
	Anhang 4: Häufigkeitstabellen und Tabellenband	A13

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Zielvereinbarungen als Regelkreis	3
Abb. 2: Vollständige Delegation	4
Abb. 3: Rubikon-Modell in Verbindung mit dem Zielvereinbarungsprozess	7
Abb. 4: Modell von Hackmann/Oldham	11
Abb. 5: Determinanten des Gesprächs.....	15
Abb. 6: Das Zielüberprüfungsgespräch	23
Abb. 7: Prozess der Zielfindung	29
Abb. 8: Das Reifegradmodell nach Hersey/Blanchard.....	36
Abb. 9: Diagramm Anwendung von Zielvereinbarungen	41
Abb.10: Diagramm Berücksichtigung der Vorschläge der Mitarbeiter.....	44
Abb.11: Diagramm Schwierigkeitsgrad	45
Abb.12: Diagramm Verhandlungsspielraum	46
Abb.13: Diagramm Dauer der Zielvereinbarungsgespräche	47
Abb.14: Diagramm Analysen des Zielerreichungsgrades	50
Abb.15: Diagramm Voraussetzungen für die Zielerreichung.....	51
Abb.16: Diagramm Probleme bei der Anwendung von Zielvereinbarungen	53