

Walter Bungard/Oliver Kohnke (Hrsg.)

Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen

Walter Bungard/Oliver Kohnke (Hrsg.)

Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen

Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele
auf Gruppen- und Organisationsebene

2., erweiterte Auflage



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei
Der Deutschen Bibliothek erhältlich

1. Auflage 2000
2., erweiterte Auflage April 2002

Alle Rechte vorbehalten
© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2002

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN-13:978-3-409-21477-3 e-ISBN-13:978-3-322-82861-3
DOI: 10.1007/978-3-322-82861-3

Vorwort

Wenn bereits nach einem Jahr die 2. Auflage eines Buches notwendig wird, ist dies sicherlich ein deutlicher Hinweis auf die Aktualität der Thematik. Und in der Tat scheint gerade in einer Zeit der wirtschaftlichen „Flaute“ die Diskussion über Ziele in Organisationen höchst relevant zu sein, wobei man gespannt sein darf, welchen Stellenwert der Vereinbarungsaspekt von Zielen haben wird. Es wäre nicht überraschend, wenn sich krisenbedingt die Akzente dahingehend verschieben würden, dass Ziele (wieder) stärker oktroyiert werden. Ein Ritual, das wir aus der Vergangenheit bereits bestens kennen, einschließlich des späteren Klagens darüber, daß die Mitarbeiter wenig motiviert seien, sich nicht mit den Unternehmenszielen identifizieren. In besseren Zeiten werden wieder Commitment-Programme aufgelegt, und in zukünftigen Publikationen wird dieser Motivierungszyklus entsprechend reflektiert.

In die 2. Auflage wurden aus Aktualitätsgründen zwei neue Beiträge aufgenommen. Zum einen berichtet Breisig in seinem Beitrag *Zielvereinbarungen in arbeitsrechtlicher Perspektive* über die Positionen der Tarifpartner zur Zielvereinbarungsthematik. Dieser für die Praxis natürlich sehr wichtige Aspekt fehlte in der ersten Auflage und wurde deshalb jetzt berücksichtigt. Zum anderen berichten Kohnke und Bungard in ihrem Artikel *Effektivität von Zielvereinbarungen in teilautonomen Gruppen* über eine empirische Studie, in der im Rahmen eines „Feldexperiments“ die Effizienz eines Zielvereinbarungskonzepts in einem Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie gemessen wurde. Angesichts der Tatsache, daß solche konkreten Untersuchungen im Anwendungsfeld Seltenheitswert haben, erschien es uns sinnvoll, diesen Beitrag ebenfalls in die 2. Auflage zu integrieren. Ansonsten wurde in den übrigen Beiträgen je nach Fall Literatur aktualisiert, identifizierte Fehler ausgemerzt oder das Layout optimiert.

Mannheim, im Februar 2002

Die Herausgeber

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Einführung und Überblick.....	9
<i>Walter Bungard, Oliver Kohnke</i>	
I. Theoretische Grundlagen.....	15
Zielvereinbarungen – Renaissance eines „alten“ Führungskonzepts auf Gruppen- und Organisationsebene	17
<i>Walter Bungard</i>	
Die Anwendung der Zielsetzungstheorie zur Mitarbeitermotivation und -steuerung	37
<i>Oliver Kohnke</i>	
Hoshin Kanri/Management by Policy (MbP) – Grundlagen eines effizienten Ziele-Management-Systems	71
<i>Eduard Jochum</i>	
Balanced Scorecard als umfassendes Zielvereinbarungssystem – Eine kritische Betrachtung.....	95
<i>Karsten Hofmann</i>	
Zielvereinbarungen in arbeitsrechtlicher Perspektive.....	105
<i>Thomas Breisig</i>	
Das Sisyphos-Dilemma	121
<i>Reinhard K. Sprenger</i>	
II. Gestaltungsaspekte und Problemfelder.....	133
Zielvereinbarungen auf Gruppenebene.....	133
Zielvereinbarungen mit teilautonomen Gruppen – Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Umsetzung	135
<i>Oliver Kohnke, Cordula Reimann</i>	
Gestaltung von Zielvereinbarungssystemen für teilautonome Gruppen – Ergebnisse einer Expertenbefragung	167
<i>Oliver Kohnke</i>	
Probleme und Strategien bei der Implementierung von Zielsystemen für Gruppen	199
<i>Conny H. Antoni, Angelo Giardini</i>	

Effektivität von Zielvereinbarungen mit teilautonomen Gruppen.....	221
<i>Oliver Kohnke, Walter Bungard</i>	
Zielvereinbarungen auf Organisationsebene	253
Konzeptionelle Grundlagen eines Zielvereinbarungssystems im öffentlichen Dienst	255
<i>Walter A. Oechler, Susanne Eichenberg</i>	
Zielvereinbarungen im Change Management.....	271
<i>Nicole Njåa, Oliver Kohnke</i>	
Zielsysteme bei Reorganisationsprojekten	285
<i>Helga Unger, Paul Fuchs-Frohnhofen</i>	
III. Erfahrungsberichte aus verschiedenen Organisationen.....	299
Zielvereinbarungen auf Gruppenebene.....	299
Zielsystem zur teamorientierten Zielerreichung als Unterstützungssystem teilautonomer Gruppenarbeit.....	301
<i>Rüdiger Fornalski, Florian Decker (AUDI AG)</i>	
Zielvereinbarungen im gewerblichen Bereich bei der BMW AG, Werk 2.....	315
<i>Reinhard Götz (BMW AG)</i>	
Führen mit Zielen in der Gruppenarbeit	329
<i>Annemarie Krämer, Andreas Edler (Behr GmbH & Co.)</i>	
Lösungen von Entgeltkonflikten bei der Einführung von Zielvereinbarungen mit teilautonomen Gruppen.....	347
<i>Manfred Münch, Oliver Kohnke (Mannesmann Rexroth AG)</i>	
Zielvereinbarungen auf Organisationsebene	367
Zielsicher zum Erfolg – Leistungs- und erfolgsabhängige Vergütung auf der Basis von Zielvereinbarungen in der Deutschen Bank.....	369
<i>Michael Svoboda (Deutsche Bank AG)</i>	
Zielvereinbarungen – Ein wesentliches Element wertorientierter Unternehmensführung bei DaimlerChrysler.....	387
<i>Wilhelm Lücke, Eckhard Gutbrod (DaimlerChrysler AG)</i>	
Das Zielvereinbarungssystem der DaimlerChrysler Services (debis) AG.....	411
<i>Jürgen Deller (DaimlerChrysler Services (debis) AG)</i>	
Literaturverzeichnis.....	427
Stichwortverzeichnis.....	448
Die Autoren	455