

Inhaltsverzeichnis

1	Gründe für die hohe Kennzahlenorientierung	1
1.1	Beherrschung des Risikos	2
1.2	Potenzierung der softwaretechnischen Möglichkeiten	5
1.3	Verringerung der Komplexität	6
1.4	Objektivität der Kennzahlen	8
	Literatur	12
2	Funktion von Kennzahlen in einer Organisation	13
2.1	Unternehmerische Leistung steuern	15
2.2	Überprüfung der Zielerreichung	17
2.3	Mit Richtwerten vergleichen	20
2.4	Kennzahlen als Frühwarnindikatoren	21
2.5	Mitarbeiter in die Verantwortung nehmen	22
	Literatur	25
3	Fatale Führungsfehler mit Kennzahlen	27
3.1	Führen oder Verzetteln?	28
3.2	Das System gegen die Mitarbeiter wenden	30
3.3	Rechtfertigung und Schulduweisungen	33
3.4	Beeinflussung des Systems	37
3.5	Nicht abgesicherte Entscheidungen treffen	39
	Literatur	41
4	Veränderte Anforderungen an die Führungskräfte	43
4.1	Die neuen Potenzialträger	44
4.2	Anspruch an die Führungskräfte	46
4.3	Der Attention Leader	49
	Literatur	52

5 Paying Attention – Grundsätzliches zur Aufmerksamkeit	53
5.1 Von der Wahrnehmung zur Aufmerksamkeit	55
5.2 Messbarkeit von Aufmerksamkeit	58
5.3 Aufmerksamkeit ist ein hohes Gut	62
5.4 Aufmerksamkeitsfördernde Kommunikation	64
Literatur	68
6 Die Selbstaufmerksamkeit steuern	69
6.1 Wahrnehmung der eigenen Aufmerksamkeit	71
6.2 Konzentration auf die Gegenwart	79
6.3 Die Willenskraft der inneren Agenda	84
Literatur	87
7 Die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter steuern und Kennzahlen erfüllen	89
7.1 Erhöhen Sie die Bedeutung	91
7.1.1 Aufmerksamkeit ausstrahlen	92
7.1.2 Informationen attraktiv machen	93
7.1.3 Sprechen Sie über Kennzahlen	95
7.1.4 Kontrollieren Sie Kennzahlen	97
7.1.5 Beeinflussen Sie die individuelle Aufmerksamkeit	99
7.2 Glauben Sie kollektiv an Ziele	103
7.2.1 Die eigenen Ziele kennen	105
7.2.2 Ziele aufeinander abstimmen	106
7.2.3 Die Kennzahl muss das Ziel messen können	107
7.2.4 Ziele und Kennzahlen müssen beeinflussbar sein	108
7.2.5 Verantwortung für Ziele übernehmen	109
7.3 Steigern Sie die Effizienz	110
7.3.1 Nutzen Sie ausschließlich zielführende Kennzahlen	111
7.3.2 Reduzieren Sie den Aufwand der Erstellung	112
7.3.3 Blockieren Sie nicht Wertschöpfungspartner	114
7.3.4 Erklären Sie Kennzahlen	114
7.3.5 Bearbeiten Sie Strukturen, nicht Einzelfälle	116
7.3.6 Reduzieren Sie die Komplexität	117
7.4 Wechseln Sie die Perspektive	119
7.4.1 Haltung der Führungskraft zum Perspektivwechsel	120
7.4.2 Nutzen des Perspektivwechsels	121
7.4.3 Techniken des Perspektivwechsels	122
7.5 Akzeptieren Sie Irrtümer	126
7.5.1 Akzeptieren Sie Mitarbeiter, bevor Sie Irrtümer akzeptieren	126
7.5.2 Freuen Sie sich über Abweichungen	128
7.6 Machen Sie Mitarbeiter verantwortlich	130
Literatur	134

8 Positive Auswirkungen auf die Organisation	137
8.1 Von der Bedeutungslosigkeit zur Aufmerksamkeit	138
8.2 Von der Informationsflut zum Management der Aufmerksamkeit	143
8.3 Vom singulären Begreifen zum systemischen Verstehen	150
8.4 Vom Einzelziel zur systemischen Zielvereinbarung	154
Literatur	158
9 Attention Leadership kostet kein Geld sondern Aufmerksamkeit	159