

Inhaltsverzeichnis

1	Soll ich dieses Buch lesen?	11
1.1	Wem nützt dieses Buch?	11
1.2	Was nützt dieses Buch?	13
1.2.1	Wie können mich Zielvereinbarungen entlasten, statt mich zu belasten?	13
1.2.2	Wie können mir Zielvereinbarungen täglich nützen, statt nur jährlich?	15
1.2.3	Wie können Zielvereinbarungen Probleme lösen, statt mir welche zu schaffen?	15
1.2.4	Wie können Zielvereinbarungen Zukunft ermöglichen, statt sie zu verhindern?	16
1.3	Lesen Sie nicht das ganze Buch	19
Teil A: Führungswerkzeuge schärfen		23
2	Potenziale und Performance managen	25
2.1	Potenziale nutzen	29
2.1.1	Das Wollen generieren	31
2.1.2	Leistungshemmnisse beseitigen	34
2.2	Leistung steuern	41
2.2.1	Leistung ausrichten	44
2.2.2	Erfolgswege planen	48
2.3	Erfolge erzielen	59
2.3.1	Feedback geben	61
2.3.2	Potenzial entwickeln	66
2.4	Performance Improvement	68
2.4.1	Aufwärtsspirale	69
2.4.2	Führung als Motor	70
3	Corporate Performance Improvement	75
3.1	Potenzial des Unternehmens mehrten	76
3.1.1	Erfolgsrelevantes Personal an Bord halten	76
3.1.2	Geeignetes Personal gewinnen	77
3.1.3	Personal richtig einsetzen	78
3.2	Performance des Unternehmens steigern	79

4	Qualität der Zielvereinbarung optimieren	85
4.1	Zielvereinbarung auf zwei Säulen – das Zwei-Säulen-Modell	85
4.1.1	Zielvereinbarungsgespräch und Zielvereinbarungsprozess	86
4.1.2	Zielhierarchie und Zielkaskade	86
4.1.3	Zielvereinbarung und Zielerreichung	88
4.1.4	Ziele und Maßnahmen	89
4.1.5	Täglicher und jährlicher Einsatz	93
4.2	Ziele richtig formulieren – mit vier Elementen	96
4.2.1	Zielrichtung	97
4.2.2	Messgröße	105
4.2.3	Zielhöhe	111
4.2.4	Zielperiode	117
4.2.5	Vollständige Ziele	121
4.3	Maßnahmen in Form von Aktions-Plänen entwickeln und bewerten	122
4.3.1	Konkreter Aktions-Plan (KAP)	124
4.3.2	Alternativer Aktions-Plan (AAP)	133
5	Weiche Ziele hart formulieren – 11 Methoden	139
5.1	Methode 1: Umwidmung zur Maßnahme	140
5.2	Methode 2: Beurteilung durch den Vorgesetzten	143
5.3	Methode 3: Verhaltensbeschreibung	145
5.4	Methode 4: Zustandsbeschreibung	148
5.5	Methode 5: Spektralanalyse	149
5.6	Methode 6: Kriterienfestlegung	150
5.7	Methode 7: Punktevergabe	152
5.8	Methode 8: Voraussetzungen	154
5.9	Methode 9: Wenn-Dann-Verknüpfung	155
5.10	Methode 10: Zielgruppenbefragung	157
5.11	Methode 11: Projektbewertung	159
5.12	Führen mit qualitativen Zielen	163
6	Boni und Prämien anknüpfen – 3 Modelle	165
6.1	Modell 1: Keine Vereinbarung der Zielhöhe	168
6.2	Modell 2: Konventionelle Vereinbarung der Zielhöhe	170
6.3	Modell 3: Zieloptimierung	176
Teil B: Abläufe optimieren		185
7	Prozesse auf Unternehmensebene	187
7.1	Effizienz: Ziele schneller kaskadieren	188
7.2	Effektivität: Zielkaskade in einem Tag	191
7.3	Qualität: Transparenz schaffen	195

8	Prozesse auf Führungskraft-Mitarbeiter-Ebene	199
8.1	Zielvereinbarungsprozess optimieren – in fünf Stufen	200
8.1.1	Stufe 1: Ziele aufsplitten und kaskadieren	203
8.1.2	Exkurs: Motive und Motivation	208
8.1.3	Stufe 2: Quervergleich anstellen	211
8.1.4	Stufe 3: Mitarbeiter informieren	213
8.1.5	Stufe 4: Konkrete Aktions-Pläne ausarbeiten	223
8.1.6	Stufe 5: Zielvereinbarungsgespräch in 15 Minuten	228
8.2	Zielerreichungsprozess – in nochmals fünf Stufen	230
8.2.1	Stufe 6: KAP umsetzen	231
8.2.2	Stufe 7: Zwischenziele kontrollieren	232
8.2.3	Stufe 8: Zwischengespräche führen	234
8.2.4	Stufe 9: KAP umsetzen	236
8.2.5	Stufe 10: Ziele erreichen	237
8.3	Teamzielvereinbarung	239
8.3.1	Individuelle und gemeinsame Ziele	240
8.3.2	Vor- und Nachteile von Teamzielen	242
8.3.3	Team- oder Individualziele?	243
8.3.4	Teamziele, Team-KAP	245
	Teil C: Zukunft gestalten	251
9	Relevante Trends und Tendenzen	253
9.1	Der Siegeszug der Generationen Y ff	253
9.1.1	Arbeitsmarkt im Wandel	255
9.1.2	Generationen Y ff am Drücker	261
9.2	Steuern im Nebel	265
9.2.1	Menschen: Schneller dümmer	265
9.2.2	Maschinen: Schneller intelligenter	267
10	Führen mit Zielen im digitalen Zeitalter	273
10.1	Big mit Big Data	273
10.1.1	Daten als Zahlungsmittel	274
10.1.2	Daten als Werttreiber	276
10.2	Agiles Führen mit Zielen	283
10.2.1	Arbeiten mit Scrum	285
10.2.2	Führen in agilen Strukturen	287

Teil D: Methoden, Zitate, Leitsätze, Prinzipien	295
11 Übersicht zu den Methoden	297
12 Zitate zum Thema Ziele	299
13 Leitsätze des Führens mit Zielen	303
14 Prinzipien für das Führen mit Zielen	305
Ein dickes Dankeschön	307
Literaturverzeichnis	309
Abbildungsverzeichnis	313
Tabellenverzeichnis	315
Stichwortverzeichnis	317