

Inhaltsverzeichnis

Geleitworte	11
1 Soll ich dieses Buch lesen?	13
1.1 Wem nützt dieses Buch?	13
1.2 Was nützt dieses Buch?	15
1.2.1 Wie können mich Zielvereinbarungen entlasten, statt mich zu belasten?	15
1.2.2 Wie können mir Zielvereinbarungen täglich nützen, statt nur jährlich?	17
1.2.3 Wie können Zielvereinbarungen Probleme lösen, statt mir welche zu schaffen?	17
1.2.4 Wie können Zielvereinbarungen Zukunft ermöglichen, statt sie zu verhindern?	18
1.3 Lesen Sie nicht das ganze Buch	20
Teil A: Führungswerkzeuge schärfen	25
2 Potenziale und Performance managen	27
2.1 Potenziale nutzen	32
2.1.1 Das Wollen generieren	36
2.1.2 Leistungshemmnisse beseitigen	39
2.2 Leistung steuern	45
2.2.1 Leistung ausrichten	48
2.2.2 Erfolgswege planen	52
2.3 Erfolge erzielen	62
2.3.1 Feedback geben	64
2.3.2 Potenzial entwickeln	69
2.4 Performance Improvement	71
2.4.1 Aufwärtsspirale	72
2.4.2 Führung als Motor	73
3 Corporate Performance Improvement	79
3.1 Potenzial des Unternehmens mehrten	80
3.1.1 Erfolgsrelevantes Personal an Bord halten	80
3.1.2 Geeignetes Personal gewinnen	82
3.1.3 Personal richtig einsetzen	83
3.2 Performance des Unternehmens steigern	83

4	Qualität der Zielvereinbarung optimieren	89
4.1	Zielvereinbarung auf zwei Säulen – die Zwei-Säulen-Methode	89
4.1.1	Zielvereinbarungsgespräch und Zielvereinbarungsprozess	90
4.1.2	Zielhierarchie und Zielkaskade	90
4.1.3	Zielvereinbarung und Zielerreichung	92
4.1.4	Ziele und Maßnahmen	93
4.1.5	Täglicher und jährlicher Einsatz	97
4.2	Ziele richtig formulieren – mit vier Elementen	100
4.2.1	Zielrichtung	101
4.2.2	Messgröße	109
4.2.3	Zielhöhe	115
4.2.4	Zielperiode	122
4.2.5	Vollständige Ziele	127
4.3	Maßnahmen in Form von Aktions-Plänen entwickeln und bewerten	128
4.3.1	Konkreter Aktions-Plan (KAP)	130
4.3.2	Alternativer Aktions-Plan (AAP)	138
5	Weiche Ziele hart formulieren – 11 Methoden	145
5.1	Methode 1: Umwidmung zur Maßnahme	147
5.2	Methode 2: Beurteilung durch den Vorgesetzten	149
5.3	Methode 3: Verhaltensbeschreibung	152
5.4	Methode 4: Zustandsbeschreibung	154
5.5	Methode 5: Spektralanalyse	155
5.6	Methode 6: Kriterienfestlegung	157
5.7	Methode 7: Punktevergabe	159
5.8	Methode 8: Voraussetzungen	161
5.9	Methode 9: Wenn-Dann-Verknüpfung	162
5.10	Methode 10: Zielgruppenbefragung	164
5.11	Methode 11: Projektbewertung	166
5.12	Führen mit qualitativen Zielen	171
6	Boni und Prämien anknüpfen – 3 Modelle	173
6.1	Modell 1: Keine Vereinbarung der Zielhöhe	179
6.2	Modell 2: Konventionelle Vereinbarung der Zielhöhe	181
6.3	Modell 3: Zieloptimierung	187
Teil B:	Abläufe optimieren	195
7	Prozesse auf Unternehmensebene	197
7.1	Effizienz: Ziele schneller kaskadieren	198
7.2	Effektivität: Zielkaskade in einem Tag	202
7.3	Qualität: Transparenz schaffen	205

8	Prozesse auf Führungskraft-Mitarbeitenden-Ebene	209
8.1	Zielvereinbarungsprozess optimieren – in fünf Stufen	210
8.1.1	Stufe 1: Ziele aufspalten und kaskadieren	213
8.1.2	Exkurs: Motive und Motivation	218
8.1.3	Stufe 2: Quervergleich anstellen	221
8.1.4	Stufe 3: Die Mitarbeitenden informieren	224
8.1.5	Stufe 4: Konkrete Aktions-Pläne ausarbeiten	233
8.1.6	Stufe 5: Zielvereinbarungsgespräch in 15 Minuten	238
8.2	Zielerreichungsprozess – in nochmals fünf Stufen	240
8.2.1	Stufe 6: KAP umsetzen	241
8.2.2	Stufe 7: Zwischenziele kontrollieren	242
8.2.3	Stufe 8: Zwischengespräche führen	244
8.2.4	Stufe 9: KAP umsetzen	246
8.2.5	Stufe 10: Ziele erreichen	247
8.3	Teamzielvereinbarung	249
8.3.1	Individuelle und gemeinsame Ziele	250
8.3.2	Vor- und Nachteile von Teamzielen	253
8.3.3	Team- oder Individualziele?	254
8.3.4	Teamziele, Team-KAP	255
9	Führungskräftetraining »Führen mit Zielen«	259
9.1	Boden bereiten	260
9.1.1	Teilnehmende abholen	261
9.1.2	Offenheit generieren	262
9.2	Neue Erfahrungen machen	264
9.2.1	Den roten Faden verdeutlichen	265
9.2.2	Routine erlangen	265
9.3	Transfer sichern	266
9.3.1	Externe Hindernisse überwinden	267
9.3.2	Interne Rückfälle verhindern	268
Teil C:	Zukunft gestalten	273
10	Trends und Tendenzen des Performance Managements	275
10.1	Führung der Generationen Y ff	275
10.1.1	Arbeitsmarkt im Wandel	277
10.1.2	Performance Management bei Gen Y und Z	282
10.2	Steuern im Nebel	286
10.2.1	Menschen: Schneller dümmer	287
10.2.2	Maschinen: Schneller intelligenter	289

11	Remote Performance Management	295
11.1	Potenziale entfalten auf Distanz	296
11.1.1	Hemmnisse beseitigen	297
11.1.2	Motivation schaffen	299
11.2	Leistung steuern auf Distanz	301
11.2.1	Ziele vereinbaren	302
11.2.2	Zielerreichung begleiten	305
11.3	Potenziale mehrern auf Distanz	308
11.3.1	Zukunfts- und zielorientierte Potenzialentwicklung	310
11.3.2	Mitarbeitende binden	313
12	Performance Management im digitalen Zeitalter	319
12.1	Big mit Big Data	319
12.1.1	Daten als Zahlungsmittel	320
12.1.2	Daten als Werttreiber	322
12.2	Agiles Führen mit Zielen	328
12.2.1	Arbeiten mit Scrum	330
12.2.2	Führen in agilen Strukturen	332
Teil D:	Methoden, Zitate, Leitsätze, Prinzipien, Statements, Definitionen	341
13	Übersicht zu den Methoden und Tools	343
14	Zitate zum Thema Ziele	345
15	Leitsätze des Führens mit Zielen	349
16	Prinzipien für das Führen mit Zielen	351
17	Verzeichnis der Gastkommentatoren	353
18	Verzeichnis der Definitionen	355
	Ein dickes Dankeschön	359
	Literaturverzeichnis	361
	Abbildungsverzeichnis	364
	Tabellenverzeichnis	366
	Stichwortverzeichnis	367