

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	5
Vorwort	9
Die Nutzung der beiliegenden CD-ROM	11
Die Kraft der Ziele und Zielvereinbarungen	13
1.1. Ziele sind Motor und Wegweiser	14
1.1.1 Höchste Motivation erleben	14
1.1.2 Bedingungen für höchste Motivation schaffen	15
1.1.3 Entscheidend sind die Ziele	17
1.1.4 Ziele richtig verstehen	17
1.1.5 Ziele stärken Motivation und Verantwortung	22
1.1.6 Ziele stärken Transparenz und Zusammenwirken	23
1.1.7 Den Nutzen von Zielsystemen vor Augen	25
1.1.8 Die häufigsten Fehler vermeiden	27
1.2. Zielvereinbarungen stärken den Antrieb	29
1.2.1 Zu gemeinsamen Zielen kommen	29
1.2.2 Vereinbarte Ziele als Weg nutzen	30
1.2.3 Rollen und Aufgaben im Vereinbarungsprozess	31
1.2.4 Dialog ist die Basis, aber bindet Zeit	34
1.2.5 Mit Widerständen rechnen	37
1.2.6 Missdeutungen und Grenzen von Zielvereinbarungen	38
1.2.7 Die häufigsten Fehler	39
1.3. Der Zielkreislauf sichert das Vorhaben	41
1.3.1 Den Zielprozess gestalten	41
1.3.2 Kernaufgaben im Zielprozess erkennen und wahrnehmen	42
1.3.3 Den gesamten Zielprozess auswerten	45
1.4. Instrumente miteinander verknüpfen	48
1.4.1 Instrument: Leistungsbeurteilungen	48
1.4.2 Instrument: Personalentwicklung	52
1.4.3 Instrument: Leistungsabhängige Vergütung	54
1.5 Optimale Bedingungen für ein Führen mit Zielen	59
1.5.1 Das System	59
1.5.2 Die Vernetzung	60
1.5.3 Die Kultur	61
1.5.4 Die Realität: Wenn die Bedingungen nicht optimal sind ...	62
1.6 "Des Guten zu viel" – Wenn Ziele zur Falle werden	66

Ziele festlegen	69
2.1. Richtige Ziele auswählen	70
2.1.1 Die Zielkaskade – der Weg zum richtigen Ziel	70
2.1.2 Die Zielarten – was als Ziel überhaupt in Frage kommt	71
2.2. Ziele wirkungsvoll definieren und formulieren	76
2.2.1 Ziele erreichen Wirkung – Erfolgsfaktoren	76
2.2.2 Gute Ziele sind spezifisch	77
2.2.3 Gute Ziele sind messbar	78
2.2.4 Gute Ziele sind aktiv beeinflussbar	81
2.2.5 Gute Ziele sind relevant	83
2.2.6 Gute Ziele sind realistisch	84
2.2.7 Gute Ziele sind terminiert	87
2.2.8 "Weiche" Ziele hart formulieren	89
2.1.9 Zielerreichungsstufen festlegen	94
2.1.10 Ziele in der Anzahl beschränken	96
2.1.11 Ziele sind für alle da	96
2.1.12 Ziele für Gruppen	97
2.3 Zielvorgabe und Zielvereinbarung unterscheiden	101
2.3.1 Offen und ehrlich kommunizieren	101
2.3.2 Ziele vorgeben und eine Basis für Zustimmung schaffen	102
2.3.3 Beispiele – Vorgaben und Vereinbarungen	103
2.4. Den Zielkreislauf planen	107
2.4.1 Die eigenen Ziele sind die Basis	108
2.4.2 Eckpunkte für die Zielgespräche einplanen	109
2.4.3 Zielgespräche sind erst der Auftakt	110
Ziele vereinbaren	111
3.1 Den Weg zu den Zielgesprächen planen	112
3.1.1 Meeting zum Verständnis des Zielprozesses	113
3.1.2 Meeting zur Vorstellung der Bereichsziele	114
3.2 Den Ablauf der Zielgespräche gestalten	115
3.2.1 Allgemeiner Rückblick	118
3.2.2 Leistungseinschätzung – Basis: Kompetenzprofile	118
3.2.3 Leistungseinschätzung – Basis: Ziele des Vorjahres	119
3.2.4 Arbeitsziele definieren / vereinbaren	120
3.2.5 Entwicklungsziele definieren / vereinbaren	121
3.3 Die Ergebnisse festlegen	122
3.3.1 Auf den Nutzen beschränken	122
3.3.2 Formulare einsetzen	123

3.3.3	Das Deckblatt	124
3.3.4	Leistungseinschätzungen	124
3.3.5	Zielfindung und -vereinbarung: Arbeitsziele	128
3.3.6	Zielfindung und -vereinbarung: Entwicklungsziele	129
3.3.7	Ergänzende Bemerkungen – Unterschriften – Verwahrung	130
3.3.8	Wenn keine Einigung erzielt wird ...	134
3.3.9	Übersicht für die Führungskraft	135
3.4	Zielfindungsgespräch vorbereiten und führen	138
3.4.1	Angemessene Gesprächsbedingungen schaffen	141
3.4.2	Eine positive Grundhaltung annehmen	142
3.4.3	Ziele entwerfen	145
3.4.4	Auf den Dialog einstimmen	149
3.4.5	Die Auswertung planen	152
	Die Zielerreichung begleiten	155
4.1	In der Umsetzung unterstützen	156
4.1.1	Vereinbarungen einhalten	156
4.1.2	Information und Kommunikation sicherstellen	157
4.1.3	Mit Massnahmen unterstützen	160
4.2	Zielerreichungsgespräche führen	161
4.2.1	Einen angemessenen Gesprächsaufbau wählen	162
4.2.2	Mit Uneinigkeit souverän umgehen	164
4.2.3	Die Ergebnisse dokumentieren	165
4.2.4	Die Mitarbeiter auf die Gespräche vorbereiten	166
4.2.5	Die Einzelgespräche vorbereiten	167
4.2.6	Feedback als Lernchance nutzen	168
4.2.7	Fehler als Lernchance nutzen	173
4.3	Mit Widerstand und Konflikten kompetent umgehen	175
4.3.1	Ursachen erkennen - dem Widerstand den Druck nehmen	176
4.3.2	Konflikte zieldienlich lösen	181
	Häufig gestellte Fragen: FAQ's zu Zielvereinbarungen	185
	Wenn die Situation für Zielvereinbarungen nicht optimal erscheint ...	186
	Wenn Mitarbeiter etwas Neues ablehnen ...	188
	Wenn keine Einigung erreicht wird ...	189
	Wenn Ziele nicht mehr passen ...	190
	Wenn Ziele nicht messbar sind ...	191
	Wenn der Mitarbeiter an der Zielerreichung arbeitet ...	192
	Wenn es um die optimale Motivation geht ...	193
	Wenn Ziele im Team vereinbart werden ...	194
	Wenn es um den eigenen Verhandlungsspielraum geht ...	195

Wenn unterschiedliche Erfüllungsgrade zu definieren sind ...	197
Wenn Prämien und Gehaltsaspekte Themen sind ...	198
Wenn eine Trennung von Mitarbeitern ansteht ...	200

Interviews 201

Bernd Kremers, Verkaufsleiter bei B. Braun-Melsungen AG	202
Karen Schröder*, Manager in pharmazeutischem Schweizer Betrieb	204
Maike Puls, Physiotherapie-Praxen Hannover	206
Thorsten Cammann, Geschäftsführer der Gelsenchem GmbH	208
Susanne Stahlkopf, Senior Product Manager bei Drägerwerk AG	210
Michael Doppke, Schulrat im Schulamt Pinneberg	213
Heinrich Brüllau, Managing Director, IAV India Pvt.Ltd.	216
Andrea Höft, Leiterin GB Codman Johnson & Johnson Medical GmbH	219
Stefan Engels, Program Officer, UN-Development Program, Kenya	221
Gabriela Winnesberg, Langjährige HR-Direktorin	223

Stichwortverzeichnis 226

PRAXIUM Verlagsprogramm 229