

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	XI
Vorwort zur 1. Auflage	XV
Einleitung	XXI

Teil I

Grundlagen von Performance Management

Kapitel 1

Herausforderung Wettbewerb	3
1.1 Grundlegende Management-Herausforderungen	3
1.2 Globale Trends im Wettbewerb	4
1.3 Warum Unternehmen ihre Potenziale nicht ausschöpfen	11
1.4 Was erfolgreiche Unternehmen besser machen	17

Kapitel 2

Rahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit	27
2.1 Blick nach außen: Werte für die relevanten Zielgruppen schaffen	27
2.1.1 Erwartungen der Kunden erfüllen – die richtige Value Proposition wählen	27
2.1.2 Erwartungen der Anteilseigner erfüllen – Shareholder Value schaffen	29
2.1.3 Erwartungen der Mitarbeiter erfüllen – das Humankapital vermehren	30
2.2 Blick nach innen: Leistung im Unternehmen auf die Strategie fokussieren	31
2.2.1 Werttreiber auf Unternehmensebene	31
2.2.2 Werttreiber auf Organisations-/Prozessebene	32
2.2.3 Werttreiber auf Mitarbeiterebene	33
2.3 Human Performance und Unternehmenserfolg	33

Kapitel 3

Konzeption eines Performance Management-Ansatzes	41
3.1 Was ist Performance Management?	41
3.2 Ziele und Nutzen von Performance Management	42
3.3 Konzept eines integrierten Performance Management-Ansatzes	43
3.3.1 Anforderungen an ein erfolgreiches Performance Management-System	43
3.3.2 Dimensionen von Performance Management	44
3.4 Überblick über den Gesamtprozess Performance Management	45
3.4.1 Fokussierung auf die Strategie	45
3.4.2 Steuerung der Leistung bei der Umsetzung	47
3.4.3 Personalpolitische Konsequenzen ziehen	47

3.5	Aufgaben und Rollen im Performance Management-Prozess	48
3.5.1	Rolle des Topmanagements	48
3.5.2	Rolle der Führungskräfte	50
3.5.3	Rolle des Personalwesens	52
3.5.4	Auswirkungen von Performance Management auf den Unternehmenserfolg .	53
3.6	Mögliche Startschwierigkeiten beim Einsatz von Performance Management .	56
3.6.1	Widerstände bei Führungskräften	56
3.6.2	Widerstände bei Mitarbeitern	57
3.6.3	Typische Einführungsfehler und wie man sie vermeiden kann	58

Teil II

Anwendung von Performance Management

Kapitel 4

Planungsphase – Planung der Performance	65
Überblick	65
4.1 Planung auf Unternehmensebene: Strategische Richtung des Unternehmens festlegen	66
4.1.1 Die Geschäftssituation analysieren und den Handlungsbedarf ermitteln	68
4.1.2 Eine Unternehmensvision entwickeln	79
4.1.3 Die strategischen Schwerpunkte des Unternehmens entwickeln	82
4.1.3.1 Mit dem richtigen strategischen Stil Wettbewerbsvorteile aufbauen	82
4.1.3.2 Werttreiber identifizieren und Zusammenhänge transparent machen (Strategy Map)	86
4.1.4 Die Mess- und Steuerbarkeit der Strategie sicherstellen	90
4.1.4.1 Die Balanced Scorecard (BSC) als Ziel- und Kenngrößensystem	92
4.1.4.2 Entwicklung einer Balanced Scorecard	97
4.1.4.3 Anwendung der Balanced Scorecard	101
4.1.5 Die strategische Bereitschaft des Unternehmens ermitteln (Strategic Readiness)	101
4.1.5.1 Die strategische Bereitschaft des Personals ermitteln	101
4.1.5.2 Die strategische Bereitschaft der Organisation ermitteln	103
4.2 Planung auf Organisations-/Prozessebene: Die Organisation an den Zielen ausrichten	104
4.2.1 Grundlagen für ein effektives Zielmanagement	104
4.2.1.1 Bedeutung von Zielen für den Unternehmenserfolg	105
4.2.1.2 Grundanforderungen an Ziele	110
4.2.1.3 Relevante Zielkategorien	112
4.2.1.4 Unterscheidung nach Ziel-Ebenen	114
4.2.2 Die Zielbildungskaskade	118
4.2.2.1 Unternehmensziele kommunizieren	120
4.2.2.2 Zielbildungsprozesse in den Organisationseinheiten	122
4.2.2.3 Zielabstimmung zwischen den Organisationseinheiten	122
4.2.2.4 Verknüpfung mit anderen Planungs- und Budgetierungssystemen	126

4.2.2.5	Zielmanagement und Mitarbeiterführung	127
4.3	Planung auf Mitarbeiterebene: Ziele vereinbaren und Maßnahmen planen . .	131
4.3.1	Die Zielvereinbarung als Planungs- und Führungsinstrument	131
4.3.2	Der Zielvereinbarungsprozess	133
4.3.2.1	Zielvereinbarungen zwischen Unternehmensleitung und erster Ebene	133
4.3.2.2	Zielvereinbarungen zwischen erster und zweiter Ebene	134
4.3.2.3	Zielvereinbarungen zwischen zweiter und dritter Ebene	135
4.3.3	Das Zielvereinbarungsgespräch	135
4.3.3.1	Vorbereitung eines Zielvereinbarungsgesprächs	135
4.3.3.2	Durchführung des Zielvereinbarungsgesprächs	136
4.3.4	Maßnahmenpläne entwickeln und abstimmen	146

Kapitel 5

Umsetzungsphase – Management der Performance	149
Überblick	149
5.1 Umsetzung auf Unternehmensebene: Strategien umsetzen	151
5.1.1 Strategische Schwerpunktinitiativen effektiv managen	152
5.1.1.1 Turnaround-Management (Restrukturierung/Downsizing)	153
5.1.1.2 Lean Management/Production	154
5.1.1.3 Business Reengineering	156
5.1.1.4 Total Quality Management	157
5.1.1.5 Kaizen	159
5.1.1.6 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	160
5.1.1.7 Outsourcing	161
5.1.2 Veränderungsprozesse gestalten und steuern	162
5.1.2.1 Die Logik des Mislingens von Veränderungsprozessen	162
5.1.2.2 Die Rolle des Topmanagements bei Veränderungen	169
5.1.2.3 Erfolgsfaktoren wirkungsvollen Change Managements	175
5.2 Umsetzung auf Organisations-/Prozessebene: Übergreifende Projekte und Maßnahmen effizient managen	178
5.2.1 Projektmanagement erfolgreich einsetzen	179
5.2.1.1 Projektvorbereitung	181
5.2.1.2 Projektstrukturierung und -planung	186
5.2.1.3 Projektsteuerung und -kontrolle	191
5.2.1.4 Projektabschluss	194
5.2.1.5 Anwendung von Projektmanagement auf die Realisierung von Zielen	195
5.2.2 Teammanagement	195
5.2.2.1 Vorteile von Teamarbeit	196
5.2.2.2 Charakteristika von Teams	198
5.2.2.3 Einsatz von Teams	200
5.2.2.4 Checkliste für erfolgreiche Teamarbeit	201
5.2.2.5 Durchführung von Teammeetings	202
5.2.3 Ergebnisorientierte Führung in umsetzungsorientierten Unternehmen	205
5.2.3.1 Elemente effektiver Führung	206
5.2.3.2 Führungseigenschaften und Werte	208

5.2.3.3	Ergebnisse erzielen	211
5.3	Umsetzung auf Mitarbeiterebene: Effizient arbeiten	224
5.3.1	Probleme systematisch lösen	224
5.3.1.1	Wertfreie Problembeschreibung	225
5.3.1.2	Analyse des Arbeitsablaufs	228
5.3.1.3	Ursachenanalyse	229
5.3.1.4	Identifikation der Hauptursachen	230
5.3.1.5	Sammeln von kreativen Lösungsideen	231
5.3.1.6	Bewertung der Lösungsalternativen	233
5.3.1.7	Nutzenbeschreibung	234
5.3.1.8	Umsetzungsplanung	235
5.3.1.9	Setzen Sie Ihre Problemlösung um	236
5.3.2	Arbeitsfortschritte regelmäßig überprüfen und besprechen	237
5.3.3	Führung im Tagesgeschäft	238
5.3.3.1	Methoden zur gegenseitigen Information	239
5.3.3.2	Sammlung leistungsrelevanter Mitarbeiterinformationen	242

Kapitel 6

Konsequenzphase – Belohnung und Anerkennung der Performance	243	
Überblick	243	
6.1	Konsequenzen auf Unternehmensebene: Human Resource Management an der Strategie ausrichten	245
6.1.1	Neues Selbstverständnis für das Human Resource Management (HRM) entwickeln	246
6.1.2	Vorgehen bei der Neuausrichtung des HRM	249
6.2	Konsequenzen auf Organisations-/Prozessebene: Feedback- und Lernprozess im Unternehmen verankern	252
6.2.1	Voraussetzungen für eine lernende Organisation schaffen	253
6.2.2	Die Leistungen bewerten und Feedback geben	254
6.2.2.1	Probleme der Leistungsbewertung	255
6.2.2.2	Was bei Beurteilungen beachtet werden sollte	257
6.2.2.3	Ablösung herkömmlicher Beurteilungsmethoden durch das Mitarbeiter- gespräch	257
6.2.3	Leistungsabhängige Entlohnungssysteme einsetzen	260
6.2.3.1	Leistungsabhängige Entlohnung ist auf dem Vormarsch	261
6.2.3.2	Vor- und Nachteile leistungsabhängiger Entlohnung	262
6.2.3.3	Komponenten eines leistungsfähigen Vergütungssystems	262
6.2.3.4	Voraussetzungen für ein leistungsabhängiges Vergütungssystem	264
6.2.3.5	Verknüpfung von Leistung und Entlohnung	266
6.2.4	Strategische Personalentwicklung	272
6.2.4.1	Diagnose im Rahmen der Personalentwicklung	273
6.2.4.2	Planung von Maßnahmen der Personalentwicklung	275
6.2.4.3	Umsetzung der Personalentwicklungsmaßnahmen	276
6.3	Konsequenzen auf Mitarbeiterebene: Mitarbeitergespräche führen und Konsequenzen vereinbaren	277

6.3.1	Wirkungsvolle Mitarbeitergespräche führen	277
6.3.1.1	Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs	277
6.3.1.2	Durchführung eines Mitarbeitergesprächs	279
6.3.1.3	Auswertung/Konsequenzen des Mitarbeitergesprächs	284
6.3.2	Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche als Instrumente der Mitarbeiterführung	294

Kapitel 7

Wie gut setzen Sie Ihre Strategie um?	299
--	-----

7.1	Der Performance Navigator	300
7.2	Umsetzungsunterstützung	311

Resümee	313
--------------------------	-----

Anhang	315
-------------------------	-----

Anhang A – Formulare	317
--------------------------------	-----

Leitfaden zum Zielvereinbarungsgespräch	317
---	-----

Aktionsplan	318
-----------------------	-----

Statuskontrolle	319
---------------------------	-----

Leitfaden zum Mitarbeitergespräch	320
---	-----

Personalorientierte Auswertung des Mitarbeitergesprächs	324
---	-----

Stellenorientierte Auswertung des Mitarbeitergesprächs	325
--	-----

Anhang B – Ziel- und Kennzahlensysteme	326
--	-----

Ableitung von Zielgrößen aus der Balanced Scorecard	326
---	-----

Kenngrößen zur Bewertung der Leistungen des Human Resource Managements	331
---	-----

Literaturverzeichnis	335
--------------------------------	-----

Stichwortverzeichnis	339
--------------------------------	-----