

Inhalt

Vorwort zur Neuauflage 9

Geleitwort 11

Prolog 13

Worauf es ankommt 13

Unentdeckter Wettbewerbsfaktor: wirksame Führung? 14

Leistungsfähigkeit im Mittelpunkt 16

Neun Wege wirksamer Führung 19

Teil A – Vertrauen

1. Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit durch Vertrauen 29

2. Missverständnisse über Vertrauen 35

»Vertrauen schafft, wer kooperativ führt« 35

»Vertrauen schafft, wer aktiv darum wirbt« 37

»Vertrauen schafft, wer aktiv zuhört« 38

»Vertrauen schafft, wer geradlinig ist« 39

»Vertrauen schafft, wer Freude durch Arbeit ermöglicht« 42

»Vertrauen schafft, wer Beziehungen langfristig aufbaut« 44

»Vertrauen schafft, wer auch Fehler zugibt« 45

Erster Weg: Sich verwundbar machen 47

1. Jemanden wirklich brauchen 49
2. Nur Ergebnisse zählen 50
3. Verzichten 53
4. Dauerhaft in die Verantwortung lassen 56
5. Mut haben 59
6. Macht teilen 60
7. Sich zur Wahl stellen 61
8. Fazit – Vertrauen: Mythen und Fundamente 63

Zweiter Weg: Freiheit fördern 67

1. Freiheit vor übertriebener Fürsorge 68
2. Freiheit vor Überreglementierung 73
3. Freiheit vor Perfektionismus 76
4. Freiheit vor Fehlerintoleranz 78
5. Freiheit vor Gleichmacherei 80
6. Fazit – Die Macht der Freiheit 86

Dritter Weg: Klarheit schaffen 89

1. Klarheit durch Einfachheit 90
2. Klarheit in der Ausrichtung 93
3. Klarheit in den Zielen 108
4. Klarheit in den Erwartungen 113
5. Klarheit über Authentizität 118
6. Klarheit in der Außendarstellung 122
7. Fazit – Wirksame Führung mit klarem Blick 124

Teil B – Ergebnisse

Vierter Weg: Leistung in den Mittelpunkt stellen 129

1. Orientierung an Resultaten 129
2. Zuständig? 132
3. Den eigenen Beitrag suchen 133
4. Leistung oder Hierarchie 138
5. Fazit – Leistungs- statt Arbeitsbilanz 139

Fünfter Weg: Wirksame Organisation schaffen 141

1. Reorganisation? 141
2. Kleine Einheiten schaffen 142
3. Verantwortung statt Team und Netzwerk 146
4. Ein Wort zu Sitzungen 149
5. Organigramme und mentale Modelle 151
6. Fazit – Mehr als Kästchen im Organigramm 152

Sechster Weg: Auf Weniges konzentrieren 155

1. Die Dringlichkeitssucht 155
2. Einwände und Widerlegungen 156
3. Führen mit Zielen 159
4. Zeitmanagement 164
5. Nach der Diversifikation 165
6. Überfordert: der Wohlfahrtsstaat 167
7. Eine Analogie zum Sport 169
8. Fazit – Weniger ist wirklich mehr 169

Siebter Weg: Stärken weiter ausbauen 171

1. Praxis: An Schwächen orientiert 171
2. Mythos Personalentwicklung 176
3. Stärken erkennen 178

4. Stärkenorientierte Personalauswahl 179
5. Aufgaben und Stärken abgleichen 186
6. Stärken weiter verbessern 189
7. Fazit – Stärken fördern statt Schwächen bekämpfen 189

Teil C – Selbstverantwortung

Achter Weg: Wahlmöglichkeiten eröffnen 193

1. Motivation über Wahlmöglichkeiten 193
2. Zielvereinbarungen – der Wolf im Schafspelz 195
3. Wo Entscheidungen getroffen werden 206
4. Innerbetrieblicher Zwang statt Wahl 208
5. Das Planungsritual 209
6. Inszenierung der Unersetzlichkeit 211
7. Fazit – Goldene Ketten sind dünn 212

Neunter Weg: Konsequenzen ziehen 217

1. Es gibt immer die andere Möglichkeit 218
2. Plädoyer für mehr Konsequenz in den Unternehmen –
Wirkungen statt Worte 220
3. Anwendungsgebiete 224
4. Fazit – Konsequenz aus der Führungskrise 237

Epilog 239

Essenz wirksamer Unternehmensführung 239

Literatur 241

Register 243