

Stichwortverzeichnis

3–5-Jahresherausforderung 98
 4 Phasen des Lernens 187
 70/20/10-Regel 135

A Abteilungsbarrieren 256
 Abteilungsziele 91
 Abweichung vom Sollzustand 46
 Agenda 54, 81, 206, 316
 agile Produktentwicklung 156
 Aktionismus 37
 Alphanter 87
 Ampel-Farben 78
 Ampelsystem 77, 291
 Anreize 164
 Anwalt für das Managementsystem
 218, 223
 Anwender 54, 97, 130, 231, 257,
 258
 Arbeitsbasics 197
 arbeitsbezogene Sprache 39, 42
 Arbeitsgestaltung 27
 Arbeitsklima 124, 132
 Arbeitsmethoden 45, 57
 Arbeitsmodi 40–42, 115, 203
 Arbeitsmodus
 Arbeitsprozesse 18, 24, 25, 27, 28,
 40, 45, 57, 59, 107, 109, 137, 149,
 154, 155, 158, 172, 178, 179, 181,
 191, 210, 227–234, 236, 238, 242,
 243, 249, 251, 254, 269, 291, 293,
 298, 305, 316
 Arbeitsschritt 47, 48, 247, 276,
 294–296, 317
 Arbeitsteilung 18, 289
 Aufgaben und Prozesse 149
 Ausbildung am Arbeitsplatz 133
 Ausführungsteam 83, 112, 256
 Ausnahmezustand 21
 Authentizität 101

B balanciert 113, 225
 Band 15, 19, 46, 56, 59, 61, 83, 85,
 117, 168, 169, 190, 191, 273, 275,
 276, 319
 Barrieren-Beseitiger 31, 218, 222
 Basics 31, 126, 196, 225
 Basisfertigkeiten 196
 Begehungen 56
 Benchmark 25, 27, 29, 149
 Beobachten 205
 Bereichsziele 91
 Best Practices 11, 56, 81, 105, 116,
 157, 158, 180

Best-Fit 28, 154, 168, 222
 Bestände 176, 283, 290, 291
 Beurteilungsgespräch 119
 blinde Flecken 141, 161
 Blindflug 61
 bottom-up 81, 83, 112, 254
 Budget 136, 164, 204, 271
 Budgetverteilung 259
 burning platform 101
 Bürokratie 44, 47, 144, 146
 Business Story 91, 98, 100–103,
 108, 116, 182, 183

C Change 104, 115, 223, 239, 255,
 256, 260, 262
 Change Management 104, 115, 239
 Change Manager 223
 Chefs als Coach 134
 Christian Felber 315
 Clare Graves 143
 CO²-Ausstoß 315
 Coach 133–137, 157, 189,
 218–220, 223, 260, 263
 coachen 135, 216
 Coaching 56, 128, 131, 135, 145,
 157, 200, 219, 308
 Cockpit 74, 75, 77, 80, 108, 109,
 112, 114, 190, 248

D Defekte und Nacharbeit 286
 Denk- und Verhaltensweisen 181
 der blinde Fleck 29
 Der perfekte Tag 59
 Dezentralisierung 152, 165–167,
 257
 Die 7 Arten der Verschwendung
 283
 Die Mitarbeiter 19, 50, 59, 123,
 150, 260, 293
 Dienstleister 23, 68, 113, 114, 134,
 137, 165, 256, 258, 260, 263, 266,
 272, 274, 309
 Dienstleistung 44, 67, 98, 275, 277,
 281
 Disziplin 34, 106, 116, 144, 146,
 196, 246
 dynamisch 80, 242, 243, 248, 249,
 308
 dysfunktional 28, 31

E effektiv 9, 18, 22, 25, 26, 30, 31,
 122, 123, 136, 138, 158, 190, 199,
 205, 220, 231, 234, 240, 251, 300

- effizient 18, 25, 26, 51, 116, 136, 158, 220, 225, 231, 234, 251, 279
- Effizienz 26, 45, 63, 220, 223, 233, 234, 279, 317
- Einflussfaktor 140, 142, 145, 148–153, 155, 157, 160, 161, 311
- Einstellungen 26, 150, 172, 192, 211, 222
- Einstellungs- und Verhaltens-Ziele 176, 180, 190
- Elfenbeinturm 227
- Eltern-Ich 203
- Energie 19, 22, 23, 25, 31, 32, 46, 57, 59, 60, 85, 99, 101, 104, 115, 117, 137, 152, 178, 196, 202, 213, 217, 219, 225, 254, 255, 259, 274, 299, 306, 309
- Engagement 16, 59, 204, 210, 213, 264, 274, 317
- Entscheider 54, 206
- Entscheidungsebene 49
- Entscheidungsmatrix 310, 311, 313, 314, 316
- Entscheidungsprozesse 28, 43, 155, 160, 222
- Erfahrungswissen 42, 44, 245
- Erfolgserlebnisse 33, 52, 135, 188, 213, 227
- Erfolgsfaktoren 88, 90, 91, 149, 159
- Ergebnis-Kennzahl 112
- ergebnisoffen 87, 262
- Ergebnisziele 247, 248
- Erwachsenen-Ich 203
- Experten 16, 20, 30, 48, 49, 90, 93, 140, 150, 152, 157, 165, 209, 218, 224, 225, 227, 232, 233, 239, 247, 249, 255–257, 259, 260, 264, 271, 274, 292, 306
- Expertenteams 254, 255
- Expertentum 31
- F** Fähigkeiten 25, 32, 45, 96, 97, 113, 116, 117, 122–126, 128, 133, 135–138, 145, 146, 151, 158, 164, 180, 191, 219, 220, 223, 240, 253, 254, 258, 268, 273, 274, 304, 306, 315
- Fähigkeits-Bedarfs-Analyse 124, 127, 128
- Fähigkeitsentwicklung 136, 137, 254
- Führungsanspruch 253, 261
- Führungsbasics 197
- Führungskoalition 149, 166
- Führungskompetenz 196, 207
- Führungskreis 9, 87, 88, 93, 105, 107, 174, 195, 265, 307
- Führungsmannschaft 25, 31, 136
- Führungsrolle 42, 197, 207
- Führungsspanne 28, 147
- Führungsstile 214
- Führungsteams 9, 30, 31, 45, 92, 93, 98, 99, 102, 105, 107, 108, 112, 114, 115, 148, 158, 171, 175, 217, 219–225, 227, 253, 254, 263–266, 270, 272 271–273, 307
- Führungsverluste 29, 31, 234
- fünf Lean-Prinzipien 281
- Fachperspektive 30, 90, 304
- Fackel 98, 253, 260, 264–267
- Fackelträger 253, 261, 263, 265, 266, 270, 273, 274
- Farbsymbolik 77, 79
- Feedback 133–135, 151, 216, 217, 277, 316
- fehlende Effektivität 35
- fehlende Transparenz 63, 66
- Feuerwehr 21, 48, 227
- Feuerwehrmodus 22
- Fließfertigung 289, 292
- Flow Work 7, 11, 31, 33, 34, 47, 57, 58, 84, 110, 116, 137, 138, 144, 147, 158, 168, 192, 196–199, 224, 225, 249, 251, 253, 265, 274, 298, 311, 316, 317, 319, 320
- Flow Work Strategie 320
- Fluss-Diagramm 247, 296
- Forming 209
- Fortschritt 27, 78, 94, 210, 235
- Früchte ernten 240
- Freiräume 22, 48, 150
- Frust 59, 107, 151, 201, 235
- G** ganzheitlich 27, 144, 240, 258, 272
- ganzheitliche Fähigkeiten 10, 97, 138, 191, 240, 253, 258
- Gelb 79, 292, 293
- gemeinsamer Takt 83
- Gemeinschaft 144, 146, 211, 212, 214, 224, 265
- Gemeinwohl-Bilanz 315
- gemeinwohl-orientierte Ziele 314
- Geschäftsleitung 86, 92, 105, 255, 260, 261, 310
- Geschäftsführung 56, 179
- gesellschaftlicher Wohlstand 18
- Gesprächsführung 196, 197, 200–203
- Glaubwürdigkeit 30, 101, 222
- Grün 79, 293
- H** Hamsterrad 22, 59
- Herzensthemen 316, 317



Hochleistung 10, 29, 189, 207, 212,
223, 253, 262
Hochleistungsteams 208, 213, 265

I Icebreaker 182
individuelle Fähigkeiten 126, 180,
268
ineffektiv 117, 200, 255
Ineffektivität 81, 118, 262
Ineffizienz 35, 59, 81
Informationsfluss 28, 160
innere Harmonie 153
inneres Feuer 253, 261, 274
Integration 144, 146, 220, 257, 259
Interessenskonflikte 204
interner Berater 223
Ist-Aufnahme 50
Ist-Zustand 50, 70, 71, 125, 159,
178, 244

J Jahresgespräche 216
Just-do-it 71

K Karriereplanung 127
Kennzahlen 9, 70, 71, 76, 80–82,
103, 104, 106, 108, 111, 112, 114,
137, 154, 160, 164, 249, 313
Kennzahlensysteme 112, 248
Kernarbeitsprozesse 27, 114, 240,
262, 267, 301, 304, 309, 314, 316, 317
Kind-Ich 203
Know-how-Lücken 117–119,
122–125, 127, 132
Komfortzone 93, 138, 225, 301,
305
Kommunikation 18, 23, 39, 41–43,
57, 58, 75, 102, 104, 137, 155, 182,
183, 201, 217, 289
Kommunikationsarchitektur 74
Kommunikationsort 74
Kommunikationsplan 183
Kommunikationsverluste 234
Kompetenz 33, 119, 128, 130, 144,
146, 152, 181, 188, 189, 196, 197,
207, 218, 222, 225, 257
Konflikte 21, 29, 32, 33, 118, 139,
203, 204, 210, 211, 219, 222, 234, 317
Konfliktlösung 32
Konfliktmanagement 119, 197
Konsequenz 34, 233
Kontinuierliche Verbesserung 55,
248, 249
Korrekturmaßnahmen 22, 39, 46,
65, 66, 73, 74, 76, 79, 115, 288
KPIs 70, 71, 75, 80, 94
Krise 65

Krisenmodus 22
Kultur 22, 31, 55, 123, 135, 146,
169–172, 175, 180, 181, 187,
190–192, 213, 240, 270, 291,
301–303
Kultur der kontinuierlichen
Verbesserung 22, 55, 291
Kultur-Entwicklung 29, 56, 57,
151, 169, 172, 174, 181, 254, 270,
303, 304
Kulturziele 177, 189
Kundenbegeisterung 44
KVP 55, 158, 195, 224, 273, 290,
291, 298, 301, 314

L Lean Management 20, 174, 230,
231, 234, 279, 291, 292, 294, 299
Lean Manager 224, 271
Lean-Übereifer 231
Learning-by-Doing 133
lebender Organismus 150, 258
Lern- und Entwicklungsaufgaben
135, 216
Lern-Aufgabe 135
Lernen 123, 132, 133, 135, 137,
138, 144, 147, 151, 156–158, 188,
214, 216, 218, 224, 225
Lernende Organisationen 157
Lernpiloten 51–54, 207, 245, 261,
316

M Maßnahmenplan 52, 53, 166
Magersucht 231, 239
Management-Modethemen 145
Managementsystem 56, 157, 223,
273
Maschineneinstellung 26, 229
Matrix-Organisation 254
Matrix-Teams 254, 262
Menschenwürde 315
Menschlichkeit 102
Mentor 133
Messgrößen 94, 97, 153, 154, 164,
247, 248
Methoden 44, 89, 120, 122, 131,
133, 136, 137, 145, 178–181, 188,
191, 198, 230, 231, 234, 245, 254,
255, 257, 279, 292, 293
Methoden-Orientierung 280, 291
Mission 90, 253
Mitarbeiterbindung 31, 99,
158, 274
Mitarbeiterführung 197, 214,
215, 217
Mitarbeitergespräche 118, 134, 216



- Mode 305
 Moderation 201, 204, 205, 219
 Moderator 43, 45, 204–207
 Monitoring-System 248
 Morgen-Meeting 35, 46, 66, 67, 72, 74, 81, 179, 199, 200
 Motivation 59, 115, 121, 136, 151, 153, 154, 177, 185, 274, 275
- N**
- Nachhaltigkeitsziele 315
 Negativkreislauf 21
 nicht-monetäre Ziele 316
 Norming 211
- O**
- oberste Führungskräfte 56, 175
 oberste Führungsebene 83
 oberste Unternehmensebene 97
 Offenheit 146, 168, 210, 211, 214, 222, 224
 ökologische Nachhaltigkeit 315
 Open House 8
 Operational Excellence 224, 230, 273
 operative Probleme 22
 OPEX 273
 Ordnung im Bewusstsein 153
 Ordnung und Sauberkeit 186, 314
 Organigramm 42, 139, 153, 207, 228
 Organisationsdesign 27, 28, 139–141, 145, 168
 Organisationsentwicklung 27, 28, 56, 138, 141, 145, 150, 153, 159, 167–169, 254, 262, 270
 Organisationsentwicklungsplan 167
 Organisationsgestaltung 18, 157, 166
 Owner für Themen und Aktivitäten 218, 220
- P**
- perfekter Tag 60, 68, 69, 71
 Performing 212
 persönliche Aufgabensteuerung 198
 Personalentwicklung 67, 121, 128, 130, 137, 216, 254, 268
 Personalgespräch 135
 Potenzial 20, 22, 33, 34, 86, 116, 150, 158, 161, 195, 197, 198, 208, 224, 234, 271, 279, 291
 Potenzialanalyse 34
 proaktiv 25, 29, 83, 104, 198, 199, 215, 218
 Problemlösung 22, 84, 286
- Produktionssystem 7, 8, 11, 223, 230
 Professionalität 44, 116, 171, 224, 319
 Projekte 21, 115, 124, 136, 140, 152, 262
 Projektteam 108, 207, 247
 Prozess-Berater 247, 260
 Prozess-Orientierung 280, 290
 Prozess-Verschwendung 285
 Prozesse 27, 45, 47, 48, 56, 147, 149, 153, 157, 160, 165, 179, 195, 227, 228, 230, 232–234, 238–240, 242, 243, 246, 249, 254, 255, 260, 261, 264, 271, 279, 285, 289–291, 299, 301, 304, 305, 307, 310, 311, 313, 315, 317
 Prozessgestaltung 18, 25, 26, 228, 245, 272
 Prozesslandschaft 234, 235, 240, 285
 Prozessmoderator 31
 Prozessoptimierung 230, 231
 Prozesssteuerung 27, 227, 271
 Prozessverluste 26
 Pull-Herstellung 281, 288, 289
- Q**
- Qualifizierungsbedarfe 128
 Qualifizierungsmatrix 129, 130, 164, 166
 Qualifizierungsstufen 130
 Querschnittsaufgabe 266
- R**
- reaktiv 83, 104, 111, 120, 198, 245
 Regelkommunikation 155, 183, 215, 217
 regelmäßige Meetings 66
 Reibungsverluste 18
 Reifegrade 7, 45, 48, 143, 145, 167, 223
 Rollen 28, 31–33, 45, 111, 136–138, 151–155, 158, 210, 211, 213, 217, 218, 224, 225, 251, 263, 265, 266
 Rollenträger 168, 222, 225, 246, 247
 rollierender Aktionsplan 106, 108, 110, 111, 114, 115
 Rot 79, 291
 Rundgang 71, 184, 190
- S**
- Samen 240
 Samenkorn 81, 83
 Schicksalsgemeinschaft 265
 Schlüssel-Erfolgsfaktor 151

- Schnittstellenverluste 18, 26, 234
 Scorecard 90, 106, 108, 111, 112, 114, 154, 313
 Selbstorganisation 54, 196–200
 Silo 31, 224, 259, 260, 263, 272
 Sinn für Dringlichkeit 50, 101, 149, 188
 Six Sigma 230
 SMART 94, 104, 116, 180, 191
 Sofortmaßnahme 39, 52
 Solidarität und Gerechtigkeit 315
 Soll-Ergebnisse 84, 246
 Soll-Ist-Abgleich 68
 Soll-Ist-Abweichungen 63, 66, 77
 Soll-Zustand 50, 72, 183, 184, 188
 Sozial-Ziele 314
 Spaß 31, 56, 60, 85, 182, 188, 200, 225, 249, 265
 “Speed Dating”-Feedbackrunde 225
 Spezialisierung 18
 Spiral Dynamics 143, 144, 147
 Sprache 23, 24, 35, 38–40, 42, 43, 45–47, 57, 58, 79, 115, 190, 245, 253, 305
 Störungen 26, 32, 34–36, 225, 297, 317
 Stakeholder 55, 91, 162, 222
 Standard-Boards 81
 Standard-Wiki 57
 Standardisierung 23, 47, 48
 Standards 10, 23–25, 43–47, 49, 55–58, 77, 89, 105, 107, 116, 137, 138, 157, 158, 178–180, 190, 191, 212, 223, 240, 245, 248, 254, 257, 294, 301, 305
 – Arbeitsstandards 24, 58
 Statisch 242
 Status 72, 77, 78, 114, 144, 146, 147, 154, 195, 224, 291
 Steuerung des operativen
 Tagesgeschäftes 22, 45, 75, 83, 84, 109, 110, 113, 114, 179, 240, 254, 255, 267, 292, 293, 301
 Storming 210
 Strategie-/Zieleprozess 267
 Strategie-Cockpit 112
 Strategie-Implementierung 105, 107, 108, 112, 239
 Strategie-Meeting 107, 108, 112–115
 Strategieentwicklung 56, 86, 87, 91, 105, 106, 240, 253
 Strategieplan 91–94, 110, 158
 Strategieprozess 109, 115, 172, 239, 254, 301
 Strategieworkshop 86, 209
 strategische Ausrichtung 148
 strategische Handlungsfelder 93, 96, 126, 253, 258, 262, 310
 strategische Maßnahmen 96
 strategisches Ziel 92, 94, 97, 107, 172
 Stretch Targets 93
 Struktur 28, 111, 144, 147, 152, 153, 159, 206, 298
 Strukturen und Rollen 152
 Sub-Optimierung 233
 symbolische Handlung 176, 185
 Synergie 27, 55, 144, 214, 224, 272, 274
 Systemfehler 35
 Szenarien 92, 93
- T**
 täglicher Rhythmus 67
 Tages-Cockpit 46, 74, 75, 79, 80, 81, 109, 112
 Tagesgeschäft 22, 33, 38, 64, 70, 72, 84, 91, 106, 109, 110, 112, 115, 121, 123, 126, 135, 137, 166, 167, 180, 197, 199, 234, 242, 243, 254, 274, 292
 Tagesplanung 198
 Teamarbeit 33, 47, 79, 88, 150, 152, 165, 172, 205, 234, 265, 289
 Teamentwicklung 197, 207–209, 211, 213, 220, 225
 Teamentwicklungsphasen 209, 213
 Teamführung 207
 Teamfindung 209
 Teamgröße 152
 Teamkultur 211
 Teamleiter 30, 31, 33, 37–39, 42, 43, 45, 54, 62, 102, 111, 113–115, 205, 206, 210–213, 219, 220, 222, 256, 266, 268, 270
 Teamleitung 197, 204
 Teammoderation 197, 204, 216
 Teamziele 91, 105
 Teamzusammensetzung 152, 207, 213
 To Do Liste 197, 198, 200
 Tom Northup 28, 140
 top-down 25, 56, 70, 83, 109, 148, 166, 254
 Training on the job 132
 Trainings 118, 119, 121, 128, 133, 135, 157
 Transfer-Problem 121, 122
 Transparenz 84, 111, 115, 129, 131, 153, 154, 251, 315
 Transporte 284, 299, 314

- Treiber 218, 219, 225, 299, 309, 311
 Treiberenergie 34, 219, 220
 Treiberprozesse 242, 254, 272, 301,
 304–306, 308–311, 313–317
 Trendchart 108, 114
- U** überlappende Teams 91
 Überproduktion 283, 284
 Umweltziele 315
 unerfahrene Führungskräfte 29
 Unnötige Bewegungen 285
 Unternehmensleitbild 171
 Unternehmensstrategie 85, 124
 Unternehmenswerte 171, 181, 316
 unternehmerisches Denken und
 Handel 80
 Unternehmer vor Ort 9, 81
 Unterstützungsprozesse 238, 240,
 242, 300, 301
 Urlaubsplanung 45, 50–56, 127
 Ursachen von Zielabweichungen
 22
 Ursachenanalyse 38, 39, 79
- V** Veränderungen 24, 29, 31, 81, 106,
 115, 149, 162, 163, 188, 218, 219
 Veränderungsenergie 177, 219
 Veränderungsmanagement 149,
 166, 222
 Verhaltens-Standard 181, 183
 Verhaltensweisen 58, 104, 143,
 150, 151, 153, 169, 172, 177,
 180–182, 191, 192, 210, 211
 Verlust- und Potenzial-Analyse
 271
 Verluste 15, 19, 20, 22–25, 27, 28,
 32, 34, 35, 48–50, 116, 234, 240, 271,
 278, 317, 319
 Verschwendung 20, 25, 27, 120,
 230, 231, 239, 279, 280, 282–287,
 291, 299, 317
 Verständigung 39, 46, 58
 Verständnis 39, 40, 42, 43, 45, 114,
 145, 187, 231, 264
 Vertrauen 88, 144, 210, 211, 214,
 217, 224
- verzetteln 97
 Vision 90, 101, 188, 239, 253, 290
 Visualisierung 72, 104
 Vorbild 29, 172, 173, 187,
 199, 303
 Vorbildfunktion 172, 173, 178
 Vorstand 56, 171, 235
- W** Wartezeiten 26, 230, 284, 287, 292
 Weltklasse 10, 37, 105, 169, 175,
 227, 306, 308
 Weltklasse-Niveau 10, 306, 308
 Wer bekommt welche Fackel 266
 Wertemodell nach Graves-Value
 System 144
 Wertesystem 42, 143, 144
 Wertschöpfung 64, 67, 81, 83, 108,
 110, 114, 146, 238, 239, 242, 256,
 259, 260, 266–268, 270, 275–279,
 286, 289, 291, 294, 298, 300, 316
 Wertschöpfungs- und
 Dienstleistungsbereiche 29
 Wertschöpfungsprozesse 45, 149,
 156, 230, 233, 238, 279–281, 294,
 299–301, 309
 Wertstrom 66, 152, 281, 282, 289,
 292, 296, 297
 Wertstromanalyse 291, 294, 298,
 314
 Widerstand 99, 163, 210, 255, 257,
 262, 265
 wiederkehrende Probleme 139,
 140
 Wissensvermittler 133, 137
 Wochenplanung 198, 199
 Work Flows 249
- Z** Zeitmanagement 196
 Zentralisierung 152, 257
 Zielebild 91, 98, 100, 103,
 104, 239
 Zielfokussierung 24, 25, 201
 Zielklarheit 22
 Zielkonflikte 28
 Zielzustand 103, 262
 Zukunftsbild 101, 103, 185, 253