

Inhalt

Vorwort zur 2. Auflage	9
Prolog: Management mit Zielen? Glorreich gescheitert!	11
Neu denken statt nur Tools verwenden	13
Die Pioniere	14
Was Sie erwartet	17
Teil 1	
Relativ denken	21
1 Ein Ziel ist mehr als ein Ziel	23
Taylor und die Folgen	24
Der Zentrale die Arroganz austreiben	28
Neues Menschenbild – neuer Leistungsvertrag	34
Neue Gesetze für einen neuen Ansatz: der Beta-Kodex	38
Die Geschichte eines Pioniers: Handelsbanken	45
2 Führen statt managen	52
Vom Enthusiasmus in die Erstarrung	53
Wie motiviert man einen Athener?	57
Schafft die Anreizsysteme ab!	59
Demokratische Organisationen für demokratiegewohnte Menschen	62
Vom Chef zum Ratgeber	64
Die Geschichte eines Pioniers: AES	67
Vom Wissen zum Können	71

3 Warum relative Ziele Sinn stiften	74
Die Mittel heiligen den Zweck	75
Dem Unternehmen einen Sinn geben	78
Die Geschichte eines Pioniers: dm-drogerie markt.	86
Wozu arbeiten?	90
Die Geschichte eines Pioniers: Southwest Airlines.	95

Teil 2

Relativ handeln	101
4 Neue Rituale für neue Ziele	103
Zielvorgaben sind höchst unvernünftig	104
Eigene Ziele wirken besser	109
So funktionieren relative Ziele	113
Die Geschichte eines Pioniers: W. L. Gore & Associates.	123
5 Strategisch denken statt planen	128
Lieber aus dem Fenster schauen als in die Zukunft.	129
Strategie und Planung sind zwei Paar Schuhe	131
Wer zu früh entscheidet, den bestraft das Leben	134
Jenseits der Budgets.	136
Geistesgegenwart heißt: Planung bleiben lassen.	138
Die Geschichte eines Pioniers: Guardian Industries.	142
6 Kontrolle nach Maß	149
Der Traum vom Managementcockpit	150
Die Angst vor dem Kontrollverlust.	152
Segen und Fluch der Kostenrechnung.	153
Die Geschichte eines Pioniers: Dell.	159
7 Fakten statt Fantasien im Management	165
100 Kunden in 9,7 Sekunden – Weltrekord!	166
Was die Pioniere stattdessen tun.	168
Die Geschichte eines Pioniers: Aldi.	171
Den Blick nach außen richten: Benchmarking	175

6 | Führen mit flexiblen Zielen

8 Reiz und Reaktion – Vergütung mit System	180
Vergütung motiviert nicht	182
Die Kopplung von Ziel und Entgelt ist Missbrauch.	184
Die Geschichte eines Pioniers: Egon Zehnder International	187
Einfach gerechter	192
Beta heißt auch: Beyond Incentives	196
Gehaltshöhe und Gerechtigkeit	198
So funktioniert bessere Vergütung	201
9 Die Hände bei sich behalten – dezentralisierte Führung	203
Führung ohne Bürokratie	204
Demokratie im Unternehmen – eine absurde Vorstellung?	208
Die Geschichte eines Pioniers: Semco	209
Wer ist der Entscheider?	214
Das Konsultationsprinzip: Vorschlagswesen auf den Kopf gestellt ..	217
Wie sich Konsultation auswirkt	222
Das Transparenzgebot: wie Sauerstoff zum Atmen	224
10 Organisation ohne Organigramme	226
Neue Strukturen für die Organisation der Zukunft.	227
Zentrum und Peripherie, mehr braucht es nicht	230
Die Geschichte eines Pioniers: Toyota	234
Von außen nach innen.	239
Center, Zellen und Netzwerke	242
Der Finanzbereich: Verantwortung radikal verändern	245
Zentrale Marketingbereiche: eliminieren oder entmachten.	248
Personalmanagementbereiche: abschaffen. Punkt	250

Teil 3

Relativ erfolgreich werden	255
---	-----

11 Den Wandel gestalten	257
Beta: Ganz oder gar nicht?	258
Die Geschichte eines Pioniers: Ahlsell	260

Loslassen!	264
Wie funktioniert Veränderung wirklich?	268
Nach der Transformation kommt: mehr Transformation	271
12 Gemeinsam erste Schritte in die Beta-Welt gehen	274
Jede Organisation hat drei Strukturen – in einer wird die Arbeit gemacht	276
Die Geschichte eines Pioniers: <i>Zappos.com</i>	282
Dringlichkeit ist mehr, als über Fakten reden.	288
Veränderung braucht Führung	290
Der erste Schritt ist Abschied	293
Epilog: Gute Aussichten!	296
Danksagung	299
Literatur	301
Register	304