

| | |
|--|----|
| VORWORT ZUR NEUAUSGABE 2014 | 11 |
| Richtig denken – richtig führen | 15 |
| Der Schlüssel zum Erfolg | 15 |
| Die Große Transformation ²¹ | 19 |
| Wie wirksame Managementsysteme gebaut sind | 26 |
| Was richtiges Management leistet | 27 |
| | |
| TEIL I | |
| PROFESSIONALITÄT | 31 |
| | |
| 1. Die ideale Führungskraft – eine falsch gestellte Frage | 33 |
| Das Universalgenie als Stolperstein | 33 |
| Der wirksame Mensch | 35 |
| Keine Übereinstimmung in der Persönlichkeit | 36 |
| Nicht das Sein zählt, sondern das Tun | 37 |
| Irreführende Befragungen | 39 |
| 2. Irrlehren, Irrtümer und Missverständnisse | 42 |
| Der »Pursuit of Happiness«-Approach | 42 |
| Leadership und die Theorie vom »Großen Mann« | 44 |
| Missverständnisse und Irrtümer | 47 |
| 3. Management als Beruf | 53 |
| Konstitutionelles Denken | 53 |
| Professionalität ist lernbar | 56 |
| Der wichtigste Beruf einer modernen Gesellschaft | 58 |
| Der wichtigste Massenberuf | 60 |
| Elemente wirksamer Führung | 64 |
| Solide Ausbildung ist für jeden möglich | 67 |
| | |
| TEIL II | |
| GRUNDSÄTZE WIRKSAMER FÜHRUNG | 69 |
| | |
| Einführung | 71 |
| Einfach, aber nicht leicht | 71 |
| Nützlich in schwierigen Situationen | 72 |

| | |
|--|-----|
| Niemandem angeboren – alle mussten es lernen | 73 |
| Ideal und Kompromiss | 75 |
| Welcher Typ als Vorbild? | 76 |
| 1. Resultatorientierung | 78 |
| Eine Selbstverständlichkeit? | 79 |
| Missverständnisse | 80 |
| Und wer das nicht akzeptieren kann? | 83 |
| Freude oder Ergebnis? | 84 |
| 2. Beitrag zum Ganzen | 92 |
| Position oder Beitrag? | 93 |
| Spezialist oder Generalist? | 95 |
| Ganzheitliches Denken | 97 |
| Beitrag und Motivation | 98 |
| Beitrag statt Titel | 100 |
| Die Folge von Organisation | 102 |
| 3. Konzentration auf Weniges | 104 |
| Der Schlüssel zum Ergebnis | 104 |
| Grundlose Ablehnung | 106 |
| Anwendungsbeispiele | 109 |
| 4. Stärken nutzen | 115 |
| Auf Schwächen fixiert | 116 |
| Stärken mit Aufgaben zur Deckung bringen | 117 |
| Schwächen ignorieren? | 120 |
| Keine Persönlichkeitsreform | 122 |
| Warum schwächenorientiert? | 123 |
| Von den Großen lernen | 124 |
| Wie erkennt man Stärken? | 126 |
| Arten von Schwächen | 129 |
| Die zwei Quellen der Spitzenleistung | 131 |
| 5. Vertrauen | 133 |
| Eine robuste Führungssituation schaffen | 135 |
| Wie schafft man Vertrauen? | 136 |
| 6. Positiv denken | 150 |
| Chancen statt Probleme | 150 |
| Von Motivation zu Selbstmotivation | 151 |
| Positives Denken – angeboren oder erlernt? | 153 |
| Freimachen von Abhängigkeiten | 156 |
| Sein Bestes geben – tu, was du tun kannst | 159 |

| | |
|---|-----|
| 7. Zusammenfassung: Qualität der Führung | 162 |
|---|-----|

TEIL III

| | |
|---|-----|
| AUFGABEN WIRKSAMER FÜHRUNG | 165 |
|---|-----|

| | |
|--|-----|
| Vorbemerkungen | 167 |
| 1. Für Ziele sorgen | 170 |
| Keine Systembürokratie | 171 |
| Persönliche Jahresziele | 172 |
| Die generelle Richtung | 172 |
| Grundregeln für das Führen mit Zielen | 173 |
| 2. Organisieren | 186 |
| Warnung vor »Organisitis« | 187 |
| Es gibt keine »gute« Organisation | 188 |
| Die drei Grundfragen des Organisierens | 189 |
| Symptome schlechter Organisation | 191 |
| 3. Entscheiden | 197 |
| Falsche Meinungen und Illusionen | 197 |
| Der Entscheidungsprozess | 206 |
| 4. Kontrollieren | 222 |
| Kontrolle muss sein | 222 |
| Vertrauen als Grundlage | 224 |
| Wie kontrollieren? | 224 |
| Messen und urteilen | 232 |
| 5. Menschen entwickeln und fördern | 236 |
| Menschen statt Mitarbeiter | 237 |
| Individuen statt Abstraktionen | 237 |
| Was regelmäßig übersehen wird | 247 |
| 6. Zusammenfassung: Und all die anderen Aufgaben? | 251 |

TEIL IV

| | |
|---|-----|
| WERKZEUGE FÜR DIE WIRKSAME FÜHRUNG | 263 |
|---|-----|

| | |
|--|-----|
| Instrumente, Tools, Werkzeuge | 265 |
| 1. Die Sitzung | 269 |
| Die Zahl der Sitzungen reduzieren – am besten machen Sie keine | 269 |
| Erfolgsentscheidend: Vorbereitung und Nacharbeit | 272 |

| | |
|---|-----|
| Sitzungsleitung ist harte Arbeit | 274 |
| Sitzungsarten | 275 |
| Sitzungen dürfen nicht zu sozialen Anlässen verkommen | 278 |
| Arten von Tagesordnungspunkten | 279 |
| Kein Tagesordnungspunkt ohne Aktion | 281 |
| Das Streben nach Konsens | 282 |
| Braucht man ein Protokoll? | 283 |
| Die Sitzung ohne Tagesordnung | 283 |
| Das Wichtigste: Realisieren und immer wieder nachfassen | 285 |
| 2. Der Bericht | 287 |
| Der kleine Schritt zur Wirksamkeit | 288 |
| Klarheit der Sprache, Logik und Präzision | 289 |
| Unsitten und Zumutungen | 291 |
| 3. Job Design und Assignment Control | 294 |
| Sechs Fehler der Stellengestaltung | 295 |
| Assignment Control | 300 |
| 4. Persönliche Arbeitsmethodik | 312 |
| Freude am Funktionieren | 314 |
| Arbeitsmethodik ist persönlich und individuell | 317 |
| Arbeitsmethodik ist abhängig von den Rahmenbedingungen und Umständen | 318 |
| Regelmäßige Überprüfung und Anpassung | 320 |
| Die Basisbereiche der Arbeitsmethodik | 323 |
| Das Unbekannte managen | 333 |
| Management von Chefs und Kollegen | 337 |
| 5. Budget und Budgetierung | 340 |
| Eines der besten Instrumente für wirksames Führen | 341 |
| Von Daten zur Information | 343 |
| Spezielle Tipps | 346 |
| Saubere Dokumentation | 352 |
| 6. Die Leistungsbeurteilung | 354 |
| Keine Standardkriterien | 355 |
| Keine Standardprofile | 357 |
| Die bessere Methode: Ein leeres Blatt | 358 |
| Die beste Methode: Echtzeit-Beurteilung | 360 |
| Wo ist Standardisierung – mit Vorsicht – angebracht? | 360 |
| Wie machen es die Könner? | 361 |
| Und jene, die nicht beurteilt werden wollen? | 363 |

| | |
|--|-----|
| 7. Systematische »Müllabfuhr« – Systemerneuerung | 365 |
| Weithin unbekannt, aber für die Transformation umso wichtiger | 365 |
| Von der Idee zur Methode | 368 |
| Schlüssel zu strategischen Konsequenzen | 368 |
| Ein schneller Weg zur persönlichen Effektivität | 370 |
| Und wenn man nicht eliminieren kann? | 371 |
| Ein Tipp zum Schluss | 372 |
| 8. Zusammenfassung: Prüfstein für Professionalität | 373 |

TEIL V

MANAGEMENTSYSTEM:

| | |
|---|-----|
| DENK- UND HANDLUNGSSYSTEM ZUGLEICH | 375 |
| | |
| Richtiges Management verstehen und anwenden | 377 |
| Right Practice versus Best Practice | 380 |
| Systemik, Inhalt und Form der Managementsysteme | 380 |
| Das Operating System für Organisationen – das Ende babylonischer Verwirrung | 381 |
| Das Standardmodell der Wirksamkeit: Das Führungsrad | 382 |
| Sachaufgaben sind grundverschieden von Managementaufgaben | 383 |
| Management – immer gleich, aber nicht immer gleich schwierig | 385 |
| Warum das Führungsrad selten neue Speichen braucht | 386 |
| Wie entstehen Selbstregulierung und Selbstorganisation? | 390 |
| Anwenden des Standardmodells für das Führen von Personen . | 390 |
| Anwenden des Standardmodells für alle Organisationen einer Gesellschaft | 393 |
| | |
| Ausblick: Richtiges und gutes Management für eine funktionierende Gesellschaft | 397 |
| Wirksamkeit und Sinnerfahrung | 397 |
| Verantwortung und Ethik | 398 |
| | |
| EPILOG | 401 |
| | |
| Glossar | 402 |

| | |
|--------------------------|------------|
| Anmerkungen | 413 |
| Literatur | 425 |
| Register | 430 |