
Inhalt

Vorwort zur 8. Auflage.	XI
Vorwort und Einführung.	7

Teil I Professionalität

Die ideale Führungskraft – eine falsch gestellte Frage.	15
Das Universalgenie	15
Der wirksame Mensch	18
Keine Gemeinsamkeiten	19
Sein oder Tun	21
Befragungen sind unbrauchbar	23
Professionalität ist lernbar	26
Irrlehren und Missverständnisse.	27
Irrlehren	27
Missverständnisse und Irrtümer	34
Management als Beruf.	43
Konstitutionelles Denken	43
Management als Beruf	46
Der wichtigste Beruf einer modernen Gesellschaft	49
Ein Massenberuf	52
Ein Beruf ohne Ausbildung	55
Elemente des Management-Berufs	58

Teil II Die Grundsätze wirksamer Führung

Einführung.	65
1. Resultatorientierung.	73
Eine Selbstverständlichkeit?	74
Missverständnisse	76

	Und wer das nicht akzeptieren kann? 78	
	Freude oder Ergebnis? 80	
2. Beitrag zum Ganzen		88
	Position oder Beitrag? 89	
	Spezialist oder Generalist? 91	
	Ganzheitliches Denken 93	
	Beitrag und Motivation 95	
	Beitrag statt Titel 97	
	Die Folge von Organisation 99	
3. Konzentration auf Weniges		101
	Der Schlüssel zum Ergebnis 101	
	Grundlose Ablehnung 104	
	Anwendungsbeispiele 107	
4. Stärken nutzen		114
	Auf Schwächen fixiert 115	
	Stärken mit Aufgaben zur Deckung bringen 117	
	Schwächen ignorieren? 120	
	Keine Persönlichkeitsreform 121	
	Warum schwächenorientiert? 123	
	Lernen von den Großen 124	
	Wie erkennt man Stärken? 127	
	Arten von Schwächen 130	
	Die zwei Quellen der Spitzenleistung 133	
5. Vertrauen		135
	Robustheit der Führungssituation 137	
	Wie schafft man Vertrauen? 138	
6. Positiv denken		153
	Chancen statt Probleme 153	
	Von Motivation zu Selbstmotivation 155	
	Angeboren, erlernt oder erzwungen? 156	
	Befreiung von Abhängigkeiten 161	
	Sein Bestes geben 163	
Zusammenfassung: Qualität der Führung		167

Teil III

Aufgaben wirksamer Führung

Vorbemerkungen.....	171
1. Für Ziele sorgen.....	174
Keine Systembürokratie	175
Persönliche Jahresziele	176
Die generelle Richtung	177
Grundregeln für das Führen mit Zielen	177
2. Organisieren	191
Warnung vor »Organisitis«	192
Es gibt keine »gute« Organisation	193
Die drei Grundfragen des Organisierens	194
Symptome schlechter Organisation	196
3. Entscheiden	202
Missverständnisse und Irrtümer	202
Der Entscheidungsprozess	212
Partizipation am Entscheidungsprozess	225
4. Kontrollieren	230
Kontrolle muss sein	230
Vertrauen als Grundlage	232
Wie kontrollieren?	233
Messen und Urteilen	242
5. Menschen entwickeln und fördern.....	247
Menschen statt Mitarbeiter	248
Individuen statt Abstraktionen	249
Zusätzliche Aspekte	259
Zusammenfassung: Und all die anderen Aufgaben ?	264

Teil IV

Werkzeuge wirksamer Führung

Vorbemerkungen	277
1. Die Sitzung	280
Die Zahl der Sitzungen reduzieren	280
Erfolgsentscheidend: Vorbereitung und Nacharbeit	282

Sitzungsleistung ist harte Arbeit und erfordert vor allem Disziplin	283
Sitzungsarten	284
Man darf Sitzungen nicht zu sozialen Anlässen verkommen lassen	287
Arten von Tagesordnungspunkten	288
Kein Tagesordnungspunkt ohne Aktion	290
Das Streben nach Konsens	290
Braucht man ein Protokoll?	291
Die Sitzung ohne Tagesordnung	292
Das Wichtigste: Realisieren und immer wieder nachfassen	294
2. Der Bericht	295
Der kleine Schritt zur Wirksamkeit	297
Klarheit der Sprache	300
Unsitten, Zumutungen, Schwachsinn	302
3. Job Design und Assignment Control	306
Sechs Fehler bei der Stellengestaltung	307
Assignment Control	311
4. Persönliche Arbeitsmethodik	325
Vielleicht langweilig, aber von größter Wichtigkeit	325
Grundlagen einer wirksamen Arbeitsmethodik	328
Regelmäßige Überprüfung und Anpassung	330
Die Basisbereiche	334
5. Budget und Budgetierung	346
Richtig angewandt eines der besten Instrumente für wirksame Führung	348
Von Daten zu Information	350
Spezielle Tipps	353
Saubere Dokumentation	359
6. Leistungsbeurteilung	361
Keine Standardkriterien	362
Keine Standardprofile	365
Eine bessere Methode	366
Wo ist Standardisierung – mit Vorsicht – angebracht?	368

Wie machen es die Könnner?	369
Und jene, die nicht beurteilt werden wollen?	371
7. Systematische Müllabfuhr	373
Weithin unbekannt, aber wichtig	373
Von der Idee zur Methode	374
Schlüssel zu weitreichenden Konsequenzen	377
Der Weg zur persönlichen Effektivität	379
Und wenn man nicht eliminieren kann?	380
Ein Tipp zum Schluss	381
Zusammenfassung: Prüfstein für Professionalität	382
Nachwort: Von der Kunst zum Beruf	385
Anhang	391
Gesamtübersicht	391
Register	395
Literaturverzeichnis	403