

Einleitung – Worum es nicht geht	11
Worum geht es dann?	12
Der Mensch in der Organisation	14
Was gibt's Neues?	15
Führung	17
Wozu Führung?	17
Der Zweck der Führung	17
Dafür werden Sie nicht bezahlt	19
Erfolg – was ist das?	21
Gibt es »gute« Führung?	23
Was ist Führung?	28
Führen als Nebenbei-Tätigkeit	28
Führen als Etikett	29
Wer beobachtet wen beim Beobachten?	31
Wechselseitige Abhängigkeit	34

Was prägt das Führungsverhalten?	35
Führung ist mehr als Führungskraft	35
Institution und Individuum	37
Gute Leute? Oder passende Leute?	40
Arbeit im System und Arbeit am System	42
Der Manager: Held oder Opfer?	44
Das System hat ein Gesicht	46
Wie kann Führung Wandel bewirken?	47
Erste Kernaufgabe: Zusammenarbeit organisieren	51
Einer für alle, alle für einen	51
Eine kleine Naturgeschichte	51
Zusammenarbeit als Kern des Unternehmens	53
Was behindert Zusammenarbeit?	55
Institution	57
Was Zusammenarbeit ermöglicht	57
Kooperationsstützende Systeme	68
Kleine Einheiten	80
Räumliche Nähe	83
Die Überschrift ändern	86
Konsequenz für die Personalauswahl	89
Individuum	93
Das Anderssein des Anderen	93
Wenn der Andere nicht kooperieren kann	95
Fremdoptimierung	97
Commitment für Zusammenarbeit	100
Zweite Kernaufgabe: Transaktionskosten senken	105
Was sind Transaktionskosten?	105
Knappheit	105
Effizienz	106
Vom Wettbewerber zum Kooperationspartner	107
Interne Märkte	110

Institution	114
Planungen und Zielvereinbarungen überprüfen	115
Mitarbeiter-Loyalität erhöhen, Fluktuation mindern ..	120
Kundenorientierung	123
Vertrauenskultur	130
Individuum	135
Das Unsichtbare sehen	135
»Auf-den-anderen-zu«	137
Risikomündigkeit und Selbstvertrauen	141
Dritte Kernaufgabe: Konflikte entscheiden	145
Entscheidungen	145
Die Überfülle der Möglichkeiten	145
Entscheidbarkeit sichern	147
Entscheidung oder Wahl?	149
»Richtige« Entscheidungen	153
Zielkonflikte und Wertkonflikte	154
Institution	156
Auf Prinzipien verzichten	157
Widersprüche aushalten	163
Von der Moral zum Kunden	164
Individuum	170
Führen – die Kunst des Als-ob	170
Entscheidungsstärke	172
Toleranz für Mehrdeutigkeiten	177
Gelassenheit – die Leidenschaft des Ausgleichs	178
Verhalten im Konfliktfall	181
Entscheiden mit der Sherlock-Holmes-Regel	182
Vierte Kernaufgabe: Zukunftsfähigkeit sichern	185
Allgemeines	185
Wir Reaktionäre	186
Die Erfolgsfalle	188

Erfolgsrezepte: Ursache, Wirkung und das Problem der Zukunft	191
Nach der Krise ist vor der Krise	197
Warum Resilienz immer wichtiger wird	200
Der Störungsauftrag des Managements	201
Die Spannung zwischen Zukunftsfähigkeit und Transaktionskosten	204
Institution	206
Zelte statt Paläste	206
Experimentieren	208
Schwache Signale erkennen	210
Von der Zukunft her denken	213
Projektmanagement	215
Dezentral ist stärker	217
Planungen mittlerer Reichweite	218
Redundanzen bilden	219
Störung	220
Individuum	221
Möglichkeitsbewusstsein und andere Notwendigkeiten	221
Zukunft rekrutieren	225
Offensiver werden	227
Sich selbst unterbrechen	230
Vertrauen in die gemeinsame Zukunft entwickeln	233
Fünfte Kernaufgabe: Mitarbeiter führen	237
Finden Sie die Richtigen!	238
Wen suchen Sie?	239
Wie erkennen Sie die Besten?	244
Fordern Sie sie heraus!	250
Was uns antreibt	250
Sich bewähren dürfen	251
Sprechen Sie oft miteinander!	256
Kontakt statt Lob	256

Sich Zeit nehmen	258
Sprechen statt Schreiben	259
»... wie dich selbst«	262
Vertrauen Sie ihnen!	263
Wozu Vertrauen?	263
Was ist Vertrauen?	265
Vertrauen schaffen	266
Vertrauen zerstören	268
Zutrauen schafft Unternehmertum	269
Bezahlen Sie gut und fair!	271
Gehen Sie aus dem Weg!	275
Führung zur Selbstführung	275
Was tun?	280
Seien Sie ein Beitragender!	282
Literatur	285
Register	291