

Torsten Schumacher

Wenn du viel erreichen willst, tue wenig

*Einfache Führung
durch Klarheit, Freiheit
und Konsequenz*



WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Inhalt

Vorwort 9

Prolog 11

Worauf es ankommt 11

Was ist wirksame Führung? 12

Leistungsfähigkeit im Mittelpunkt 14

Neun Wege aus der Krise der Unternehmensführung 17

Teil A-Vertrauen

1. Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit durch Vertrauen 25

«

2. Missverständnisse über Vertrauen 31

»Vertrauen schafft, wer kooperativ führt« 31

»Vertrauen schafft, wer aktiv darum wirbt« 33

»Vertrauen schafft, wer aktiv zuhört« 34

»Vertrauen schafft, wer geradlinig ist« 35

»Vertrauen schafft, wer Freude durch Arbeit ermöglicht« 38

»Vertrauen schafft, wer Beziehungen langfristig aufbaut« 40

»Vertrauen schafft, wer auch Fehler zugibt« 41

Erster Weg: Sich verwundbar machen 43

1. Jemanden wirklich brauchen 45
2. Nur Ergebnisse zählen 47
3. Verzichten 4g
4. Dauerhaft in die Verantwortung lassen 52
5. Mut haben 55
6. Macht teilen 56
7. Sich zur Wahl stellen 57
8. Fazit - Vertrauen: Mythen und Fundamente 58

Zweiter Weg: Freiheit fordern 63

1. Freiheit vor übertriebener Fürsorge 64
2. Freiheit vor Überreglementierung 68
3. Freiheit vor Perfektionismus 72
4. Freiheit vor Fehlerintoleranz 73
5. Freiheit vor Gleichmacherei 75
6. Fazit - Die Macht der Freiheit 81

Dritter Weg: Klarheit schaffen 85

1. Klarheit durch Einfachheit 86 *m*
2. Klarheit in der Ausrichtung 89
3. Klarheit in den Zielen 98
4. Klarheit in den Erwartungen 103
5. Klarheit über Authentizität 107
6. Klarheit in der Außendarstellung 111
7. Fazit - Wirksame Führung mit klarem Blick 113

Teil B — Ergebnisse

Vierter Weg: Leistung in den Mittelpunkt stellen 117

1. Orientierung an Resultaten 117
2. Zuständig? 120
3. Den eigenen Beitrag suchen 121
4. Leistung oder Hierarchie 125
5. Fazit - Leistungs- statt Arbeitsbilanz 127

Fünfter Weg: Wirksame Organisation schaffen 12g

1. Reorganisation? 12g
2. Kleine Einheiten schaffen 130
3. Verantwortung statt Team und Netzwerk 134
4. Ein Wort zu Sitzungen 137
5. Organigramme und mentale Modelle 13g
6. Fazit - Mehr als Kästchen im Organigramm 140

Sechster Weg: Auf Weniges konzentrieren 143

1. Die Dringlichkeitssucht 143
2. Einwände und Widerlegungen 144^
3. Führen mit Zielen 147
4. Zeitmanagement 151
5. Nach der Diversifikation 152
6. Überfordert: der Wohlfahrtsstaat 154
7. Eine Analogie zum Sport 156
8. Fazit - Weniger ist wirklich mehr 156

Siebter Weg: Stärken weiter ausbauen 15g

1. Praxis: An Schwächen orientiert 15g
2. Mythos Personalentwicklung 164
3. Stärken erkennen 166

4. Stärkenorientierte Personalauswahl 167
5. Aufgaben und Stärken abgleichen 173
6. Stärken weiter verbessern 176
7. Fazit - Stärken fördern statt Schwächen bekämpfen 177

Teil C - Selbstverantwortung

Achter Weg: Wahlmöglichkeiten eröffnen 181

1. Motivation über Wahlmöglichkeiten 181
2. Zielvereinbarungen - der Wolf im Schafspelz 183
3. Wo Entscheidungen getroffen werden ig4
4. Innerbetrieblicher Zwang statt Wahl ig6
5. Das Planungsritual ig7
6. Inszenierung der Unersetzlichkeit lgg
7. Fazit - Goldene Ketten sind dünn 200

Neunter Weg: Konsequenzen ziehen 205

1. Es gibt immer die andere Möglichkeit 206
2. Plädoyer für mehr Konsequenz in den Unternehmen -
Wirkungen statt Worte 208 *
3. Anwendungsgebiete 212
4. Fazit - Konsequenz aus der Führungskrise 225

Epilog 227

Essenz wirksamer Unternehmensführung 227

Literatur 22g

Register 231