

Markus Baumanns
Torsten Schumacher

Kein Bullshit.

*Was Manager heute
wirklich können
müssen*

INHALT

ZUR EINFÜHRUNG: EINE BESTANDSAUFNAHME

Feurige Utopie? _____	11
Ernüchternde Realität _____	13
Drei Heilsbringer _____	15
Was nun? _____	18

KAPITEL 1 ENTSCHEIDEN

1 Entscheiden in Zeiten von Unsicherheit und Krisen, oder: Vom vergeblichen Versuch, die Zukunft beherrschen zu wollen _____	23
Vom Wahnsinn der Planungsorgien _____	25
Von der Absurdität der Risikomanagementsysteme _____	28
Zwei fundamentale Umbrüche _____	30
Krisen sind gut _____	31
2 Entscheiden! Aber wie? _____	32
Benchmarks als Parameter für Entscheidungen? _____	35
Bauch- oder Kopfentscheidungen? _____	38
3 Der einzig relevante Parameter für Entscheidungen:	
Ihr Kunde _____	39
Der Zweck Ihres Unternehmens _____	39
Kundenlösungen _____	40
Kunden verändern Märkte _____	43
Welche Kundenbedürfnisse erfüllen wir nicht? _____	45
Der Versuchung widerstehen _____	48
Was Kunden nicht wissen _____	49
4 Entscheidungen revidieren _____	52
5 Fazit _____	54

KAPITEL 2 ORIENTIERUNG GEBEN

1 Allgemeine Orientierungslosigkeit	57
2 Orientierung für das Unternehmen: Wo geht die Reise hin?	59
Zukunftsbild entwickeln	59
Strategische Ziele ableiten	61
Handlungsfelder bestimmen	61
Maßnahmen definieren und priorisieren	63
Laufendes Monitoring	63
Wachhalten: Regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung	64
Bezugsrahmen für Ihre täglichen Entscheidungen	65
3 Orientierung für den Einzelnen: Was ist mein Beitrag?	68
4 Aus Zielen wird ein Erwartungsabgleich	71
Drei Zutaten für einen professionellen Erwartungsabgleich	72
5 Fazit	75

KAPITEL 3 ORGANISIEREN

1 Die Organisation – ein notwendiges Übel	77
Ernüchternder Befund	78
2 Der Kern des Problems oder die klassische Art, Unternehmen zu managen	79
Klassische Managementstrukturen sind teuer	80
Klassische Managementstrukturen bergen hohe Risiken	81
Klassische Managementstrukturen zementieren alte Denkweisen	81
Klassische Managementstrukturen blockieren und demotivieren	81
3 Netzwerkbasierter Organisation als Lösung?	82
Netzwerkorganisationen funktionieren – in Einzelfällen	82
Die soziale Bindekraft eines Unternehmens	83
4 Wie es besser geht – Schlussfolgerungen für die Organisationsgestaltung	84
Matrixorganisation vermeiden	85
So dezentral wie möglich	87
Gegen aufgeblähte Unternehmenszentralen	89
Loslassen	90

Kleine Einheiten etablieren _____	91
Echte Lösungspartnerschaften aufbauen _____	92
Das Geschäft gemeinsam mit den Kunden entwickeln _____	93
Stellenbeschreibungen entsorgen _____	95
Stellen- und Funktionsbeschreibungen geben trügerische Sicherheit _____	96
Erwartungsabgleiche statt Arbeitsverträge _____	97
Organigramme abschaffen _____	98
5 Fazit _____	100

KAPITEL 4 ZUSAMMENARBEITEN

1 Das Dynamogramm _____	103
Außen- statt Innenorientierung _____	104
Dynamik statt Statik _____	105
Konnektivität statt Inseldenken _____	105
Intelligenz der vielen statt Hierarchiemonopol _____	106
Veränderungsbereitschaft statt Zementieren von Strukturen _____	106
Unternehmensleitung als Zentrum statt Herrschaftsthron _____	107
2 Interne Monopole aufbrechen _____	109
Das Innovationsmonopol _____	109
Das Qualitätsmonopol _____	110
3 Zielsysteme anpassen _____	116
4 Leistungsbewertung kernsanieren _____	117
Das Dynamogramm stellt Zusammenarbeit in den Mittelpunkt _____	117
Leistung ist niemals eindeutig _____	119
5 Praxis der Personalauswahl verändern _____	122
Einstellungen einstellen _____	122
Was tun? _____	123
Assessment-Center sind von vorgestern _____	124
Keine Kompromisse _____	126
6 Zusammenarbeit auch räumlich erleichtern _____	127
7 Gute Zusammenarbeit wachhalten _____	129
8 Fazit _____	130

KAPITEL 5 ZUTRAUEN

1 Mythos Motivation	133
Darreichungsformen von Motivation	133
Konsequenzen der Motivationsrituale	135
Die Belohnungsmaschinerie und ihre Folgen	139
Was tun?	144
2 Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten schaffen	145
Die Macht der Freiheit	146
Radikale Umsetzung	147
3 Teufelszeug Zeiterfassung	151
Und der Nachwuchs?	153
Einwände	154
4 Gute Führungspraxis wachhalten	156
Gemeinsamen Anspruch an Führung formulieren	157
Individuelle Führungsleistung bewerten	158
Feedback geben und einfordern	162
5 Fazit	164

KAPITEL 6 VERÄNDERN

1 Warum drei von vier Veränderungsvorhaben scheitern	167
Die Haltung entscheidet	170
2 Mitautoren gewinnen	172
Einwände	173
Drei Reaktionen	175
Kosten schlechter Führung reduzieren	176
Ruf nach mehr Kommunikation	177
3 Veränderungswillen einstellen	178
4 Personelle Veränderungen	181
Trennungen	182
Ausflüchte	185
5 Das eingefahrene Denken und Handeln verändern:	
Innovationen ermöglichen	188
Zum Kern vordringen	188
Die Mischung macht's	189

Zeit	190
Rückmeldung	191
Austausch	191
6 Die Spielregeln verändern: Branchenparadigmen brechen	192
Was tun?	193
Beispiele	194
7 Fazit	198
AUSBLICK: ES IST MACHBAR	201
LITERATURVERZEICHNIS	204
DANKSAGUNG	208