

SCHÄFFER

POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Einleitung – Wer oder was führt hier? | 1 |
| I. Bestandsaufnahme von Führung..... | 1 |
| II. Erwünschte Wirkungen..... | 1 |
| III. Warnhinweise..... | 3 |
| IV. Führung und Organisationen analysieren | 4 |
| Die Spitze des Eisbergs | 5 |
| Eigenlogik der Organisation erkennen..... | 6 |
| Analysemethode | 7 |
| Von der Analyse zur Beratung | 9 |
| Herausforderungen..... | 10 |
| V. Gebrauchsanleitung | 12 |
| VI. Dankeschön an..... | 14 |
| | |
| Teil I | 15 |
| | |
| Fallbeispiel 1: Unverbundenes Engagement | 17 |
| Scheinbare Harmonie | 17 |
| Ehrliches Interesse bringt Einsicht | 18 |
| Liebe zur inhaltlichen Arbeit | 18 |
| Fehlendes großes Bild | 19 |
| Fazit | 20 |
| | |
| Fallbeispiel 2: Erfolgsrezepte stoßen an ihre Grenzen | 21 |
| We are family | 22 |
| Die Holding und wir | 22 |
| Mehr vom selben | 23 |
| Zielkonflikte werden nicht besprochen..... | 23 |
| Im Kokon | 24 |
| Sind die Eigentümer loyal?..... | 25 |
| Fazit..... | 25 |
| | |
| Fallbeispiel 3: Ziele von gestern | 27 |
| Außen flott, innen zäh | 27 |
| Jeder für sein, nur ich für mein Ziel | 28 |
| Überholte Erwartungen an Kommunikation | 29 |
| Chancen des Neuen..... | 30 |
| Motivation statt Einfluss | 30 |
| Der Vorstand bittet zur Diskussion..... | 31 |
| Fazit..... | 31 |

| | |
|---|----|
| Fallbeispiel 4: Veränderungsempfänger | 33 |
| Über das Unternehmen hinaus gedacht | 33 |
| Zu allem Überfluss noch ein Kultur-Projekt | 34 |
| Die Führung muss sich an die neue Distanz gewöhnen | 34 |
| Prozesse vom Reißbrett | 35 |
| Standardisierungsschmerzen | 36 |
| Ausführen oder mitdenken? | 36 |
| Strategiekonferenz..... | 37 |
| Fazit..... | 37 |
| | |
| Fallbeispiel 5: Sind das noch wir? | 39 |
| Internationalisierung verlangt neue Kompetenzen | 39 |
| Bürokratisierung gegen Unübersichtlichkeit | 40 |
| Anerkennung und Feedback ade | 40 |
| Eine neue Führungsebene | 41 |
| Erfolgs-Delta..... | 42 |
| Das Unbehagen kristallisiert sich am Geld..... | 42 |
| Sinn-Erosion | 43 |
| Fazit..... | 44 |
| | |
| Fallbeispiel 6: Depressionen trotz Erfolg | 45 |
| Dicke Luft in der Produktion | 45 |
| Vom Krisenkandidaten zum Weltmeister | 46 |
| Ungleiche Teilhabe am Erfolg | 47 |
| Machtloses Mittelmanagement..... | 47 |
| Angst | 48 |
| Klare Mission, klare strategische Prinzipien | 49 |
| Prozessengineering oder Führungsreorganisation | 49 |
| Fazit..... | 50 |
| | |
| Fallbeispiel 7: Helden und Hausfrauen | 53 |
| Ausgeprägtes Selbstbewusstsein | 54 |
| Renditedruck | 54 |
| Maximale Eigenverantwortung | 54 |
| Helden und Hausfrauen | 55 |
| Wenig Aufmerksamkeit beim Kunden | 56 |
| Fazit..... | 57 |
| | |
| Fallbeispiel 8: Neue Strukturen, alte Rollen | 59 |
| Beim Hobeln | 59 |
| ... fallen Späne..... | 60 |
| Verantwortung ohne Durchgriffsrechte | 60 |

| | |
|---|-----------|
| Reorganisation ohne Diskussion | 61 |
| Mehr Autonomie der Betriebe | 61 |
| Zug in voller Fahrt | 62 |
| Chefsache | 63 |
| Misstrauen | 63 |
| Rollenklärung | 64 |
| Fazit | 64 |
| Fallbeispiel 9: Ungenutztes Potenzial | 67 |
| Innerer Zirkel | 67 |
| Vergangenheit! Zukunft? | 68 |
| Kraft informeller Kommunikation | 68 |
| Blinde Flecken | 69 |
| Fazit | 70 |
| Teil II | 71 |
| 1 Gewebe der Organisation – Organisations-Design: | |
| Die vielen Dimensionen der Gestaltung von Arbeit | 73 |
| 1.1 Organisation und ihre Arbeit | 73 |
| 1.2 Organisationskultur | 75 |
| 1.3 Werte und Prinzipien | 76 |
| 1.4 Verhalten | 78 |
| 1.5 Formen | 80 |
| 1.6 Formelle und informelle Organisation | 81 |
| 2 Kästchen, Flüsse, Flaschenhalse – Wie Entscheidungen | |
| über Entscheidungen Organisationen prägen | 85 |
| 2.1 Entscheidungen | 85 |
| 2.2 Strukturen | 86 |
| 2.3 Hierarchie | 86 |
| 2.3.1 Gratwanderung zwischen Entmündigung und Überforderung | 86 |
| 2.3.2 Sinn und Autonomie als Achillesfersen der Hierarchie | 87 |
| 2.3.3 Distanz zwischen Entscheidern und Umsetzern | 88 |
| 2.3.4 Silos | 91 |
| 2.3.5 Das Oben-Unten-Muster | 93 |
| 2.4 Aufbauorganisation | 94 |
| 2.4.1 Funktionale Struktur | 94 |
| 2.4.2 Divisionale Struktur | 95 |
| 2.4.3 Matrixorganisationen | 96 |
| 2.4.4 Netzwerkorganisationen | 97 |
| 2.5 Prozesse | 99 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 2.6 | Projekte | 102 |
| 2.6.1 | Organisationsinterne Projekte..... | 102 |
| 2.7 | Professionelle Rollen | 104 |
| 3 | Unsichtbare Bahnen kollektiven Handelns – Kommunikationsstrukturen gestalten die Wirklichkeit der Organisation..... | 109 |
| 3.1 | Einwegkommunikation | 109 |
| 3.1.1 | Information..... | 111 |
| 3.2.1 | Reporting | 114 |
| 3.2 | Dialog | 115 |
| 3.2.1 | Konsultieren..... | 115 |
| 3.2.2 | Überblick und Transparenz schaffen..... | 117 |
| 3.2.3 | Zuviel des Redens | 118 |
| 3.2.4 | Reflexion | 120 |
| 3.3 | Feedback..... | 121 |
| 3.3.1 | Gehört ist noch nicht verstanden..... | 121 |
| 3.3.2 | Lernen oder Belohnen und Bestrafen | 122 |
| 3.3.3 | Wer wem Feedback gibt..... | 124 |
| 3.3.4 | Feedback ist gefährlich | 125 |
| 3.3.5 | Wenn Feedback vermieden wird | 125 |
| 3.3.6 | Anonymes Feedback | 126 |
| 3.4 | Sternförmige Kommunikation | 127 |
| 3.5 | Kommunikationsmuster in Konflikten | 128 |
| 3.5.1 | Harmonisieren vs. Suchen der Konfrontation | 128 |
| 3.5.2 | Lösungsorientierung vs. Schuldigensuche | 129 |
| 3.5.3 | Eskalation..... | 130 |
| 3.6 | Defizitäre Kommunikation..... | 131 |
| 3.6.1 | Das Legen (zu) hoher Messlatten | 133 |
| 3.6.2 | Erziehung der »Untergebenen« | 134 |
| 3.6.3 | Mikromanagement | 134 |
| 3.7 | Ressourcenstärkende Kommunikation | 135 |
| 3.7.1 | Verantwortung übertragen..... | 135 |
| 3.7.2 | Rückendeckung geben..... | 136 |
| 3.7.3 | Positive Sprache | 137 |
| 3.8 | Informelle Kommunikation..... | 137 |
| 3.8.1 | Hier regiert der Hausverstand..... | 137 |
| 3.8.2 | Netzwerk der Eingeweihten | 138 |
| 3.8.3 | Schnelle und praktische Lösungen | 139 |
| 3.8.4 | Gerüchteküche..... | 140 |
| 3.9 | Schriftliche Kommunikation | 140 |
| 3.10 | Kommunikation im Ausnahmezustand..... | 142 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 4 | Change Fiction – Was Organisationen mit Veränderungen machen und umgekehrt | 145 |
| 4.1 | Kein Tag wie der andere | 145 |
| 4.2 | Das Ziel ist nicht der Weg | 147 |
| 4.3 | Anlässe von Veränderungen | 148 |
| 4.3.1 | Wachstum | 148 |
| 4.3.2 | Internationalisierung..... | 151 |
| 4.3.3 | Gesundshrumpfen oder Magersucht..... | 152 |
| 4.3.4 | Strategiewandel..... | 152 |
| 4.4 | Veränderung gestalten..... | 153 |
| 4.4.1 | Unzufriedenheit treibt | 154 |
| 4.4.2 | Wie hätten wir es denn gern? | 155 |
| 4.4.3 | Ressourcen für Wandel | 156 |
| 4.5 | Veränderungsprozesse steuern..... | 157 |
| 4.5.1 | Schritte und Pfade..... | 158 |
| 4.5.2 | Entscheidende Unterschiede | 160 |
| 5 | Eine Vision ist ein Gummiband – Über die Instrumente, mit denen sich Unternehmen Richtung geben | 165 |
| 5.1 | Mission oder Vision? | 166 |
| 5.2 | Mission | 166 |
| 5.2.1 | Sinngehalt des Produkts | 167 |
| 5.2.2 | Übereinstimmung von Mission und Zweck..... | 168 |
| 5.2.3 | Brüche..... | 169 |
| 5.2.4 | Mission: Veränderung! | 170 |
| 5.3 | Vision | 170 |
| 5.3.1 | Cui bono? Wem nützt das? | 171 |
| 5.3.2 | Der goldene Grat der Herausforderung | 173 |
| 5.4 | Werte, Prinzipien, Leitbilder | 177 |
| 5.4.1 | Ist-Soll-Falle | 178 |
| 5.4.2 | Vorbildwirkung | 179 |
| 5.4.3 | Grundsätze oder Verhaltensanweisungen | 180 |
| 5.5 | Strategie..... | 181 |
| 5.5.1 | Unentscheidbares entscheiden..... | 181 |
| 5.5.2 | Ressourcenorientierung der Strategie..... | 182 |
| 5.5.3 | Denker und Umsetzer | 183 |
| 5.5.4 | Gefangene der eigenen Strategie..... | 184 |
| 6 | Brot und Spiele: Was Unternehmen tun, um die richtige Leistung zu bekommen – und was dabei herauskommt | 189 |
| 6.1 | Führen mit Zielen | 190 |
| 6.1.1 | Klare Erwartungen, eindeutiges Feedback | 190 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 6.1.2 | Kennzahlenoptimierung vs. Fokus auf Unternehmenserfolg | 191 |
| 6.1.3 | Weg der Ziele durch die Hierarchie | 193 |
| 6.1.4 | Vereinbarung oder Vorgabe | 194 |
| 6.1.5 | Beeinflussbarkeit und Messbarkeit vs. Relevanz | 195 |
| 6.1.6 | Output vs. Verhalten | 197 |
| 6.1.7 | Lerninstrumentarium | 199 |
| 6.2 | Lohn der Arbeit | 200 |
| 6.2.1 | Geld: Notwendig, aber nicht hinreichend | 200 |
| 6.2.2 | Die Hilflosigkeit der Führungskräfte | 202 |
| 6.2.3 | Impliziter Vertrag | 203 |
| 6.2.4 | Wofür Menschen arbeiten | 204 |
| 6.2.5 | Gerechtigkeit | 209 |
| 6.2.6 | Vergütungssysteme: Die Lösung ist das Problem | 211 |
| 7 | Innenwelt der Außenwelt – Welche Steuerungsimpulse Unternehmen aus ihren Umwelten gewinnen | 215 |
| 7.1 | Eigentümer | 217 |
| 7.1.1 | Konzerne/Aktiengesellschaften | 217 |
| 7.1.2 | Eigentümergeführte Unternehmen und Familienunternehmen | 219 |
| 7.1.3 | Öffentliche Unternehmen | 222 |
| 7.2 | Mitarbeiter | 223 |
| 7.2.1 | Zufriedenheit | 224 |
| 7.2.2 | Verantwortung und Engagement | 225 |
| 7.2.3 | Qualifikation | 225 |
| 7.2.4 | Loyalität | 226 |
| 7.3 | Öffentlichkeit | 227 |
| 7.3.1 | Spieglein, Spieglein an der Wand | 227 |
| 7.3.2 | Öffentlichkeit als internes Kommunikationsmedium | 228 |
| 7.4 | Kunden | 229 |
| 7.4.1 | Stellenwert und Rolle des Vertriebs | 229 |
| 7.4.2 | Innenorientierung | 230 |
| 7.4.3 | Ungleichgewichte | 231 |
| 7.5 | Gesellschaft | 232 |
| 7.5.1 | Sinn des Lebens | 232 |
| 7.5.2 | Diversity | 232 |
| 7.5.3 | Gesellschaftliche Verantwortung | 233 |
| 7.5.4 | Globalisierung | 233 |
| 7.5.5 | Kostendruck | 234 |
| 7.5.6 | (Sozial-)Technologische Neuerungen | 234 |
| 7.6 | Berater | 235 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 8 | Führung der Führung – Fokus auf Führung und Schlüsse | 239 |
| 8.1 | Führung = Arbeit? | 240 |
| 8.2 | Führung im Dialog? | 242 |
| 8.3 | Führungsleistung wird nicht thematisiert | 244 |
| 8.4 | Führung als pseudoobjektivierter Vorgang..... | 244 |
| 8.5 | Führung lernen..... | 245 |
| 8.6 | Führung der Zukunft – Ausblick | 247 |
| | 8.6.1 Laterale Kooperation und Vertrauen | 248 |
| | 8.6.2 Führung »macht« Sinn..... | 249 |
| | 8.6.3 Positive Leadership | 249 |
| | Literaturverzeichnis | 251 |
| | Stichwortregister..... | 255 |
| | Die Autoren | 261 |