

Inhalt

Vorwort zur Originalausgabe	XV
Vorwort zur deutschen Ausgabe	XVII
Die Autoren	XIX
Teil I: Menschen führen	1
1 Irgendwo scheitert heute ein Projekt	3
Der springende Punkt	4
Die Hightechillusion	5
2 Hamburger herstellen, Hamburger verkaufen	7
Fehlerquoten	8
Eine Holzhammerdefinition für „Management“	9
Ein Lager für neue Mitarbeiter	9
Ein Projekt, das stabil läuft, ist tot	11
Wir haben keine Zeit, um über die Arbeit nachzudenken – nur genug, um sie zu machen	12
3 Wien wartet auf Dich	13
Management nach der spanischen Theorie	14
Ein Bericht von der Heimatfront	14
Überstunden gibt es nicht	15
Arbeitssucht	16
Produktivität: die Schlacht gewinnen, aber den Krieg verlieren	17
Reprise	18

4	Qualität ja – wenn die Zeit reicht	19
	Die Flucht vor Güte	20
	Qualität ist gratis, aber	22
	Vetorecht	23
5	Noch einmal: Parkinsons Gesetz	25
	Das Parkinsonsche Gesetz und die Newtonschen Gesetze	25
	Sie kennen unseren Oskar nicht!	26
	Einige Daten der Universität New South Wales	27
	Variation über das Thema von Parkinson	30
6	Laetrile	31
	Nehmen Sie ab, während Sie schlafen!	31
	Die sieben Sirenen	32
	Das ist Management	34
	Teil II: Die Büroumgebung	35
7	Die Möbelpolizei	37
	Die Polizeimentalität	38
	Die einheitliche Plastiketage	39
8	„Zwischen 9 und 5 kann man hier nicht arbeiten“	41
	Eine Strategie der Gleichgültigkeit	42
	Kriegsspiele für Programmierer:	
	Beobachtungen über Produktivitätsfaktoren	43
	Individuelle Unterschiede	44
	Faktoren ohne Einfluss auf die Produktivität	46
	Das sollte Ihr Chef vielleicht nicht lesen	47
	Die Effekte des Arbeitsplatzes	48
	Was haben wir nachgewiesen?	49
9	Kostenreduzierung durch Raumeinsparung	51
	Eine Landplage	52
	Wir unterbrechen die Hetzkampagne, um Ihnen einige Fakten	
	zu präsentieren	53
	Die Qualität des Arbeitsplatzes und die Qualität von Produkten	55
	Eine nobelpreiswürdige Entdeckung	56
	Auswandern und verstecken	57

Intermezzo	59
Produktivitätsmessungen und unbekannte Flugobjekte	59
Gilbs Gesetz	60
Sie können sich Unwissenheit gar nicht leisten	61
Messen mit geschlossenen Augen	62
10 Geistige und körperliche Anwesenheit	63
In Fahrt	64
Nie in Fahrt	64
Erfassung von Produktivstunden	65
Der U-Faktor	66
Ein Garten voller Fähnchen	67
Denken bei der Arbeit	68
11 Das Telefon	69
Es geht auch anders	69
Horrorgeschichten	71
Eine modifizierte Ethik des Telefonierens	72
Nichtkompatibles Multitasking	73
12 Gebt uns die Türen zurück	75
Es kann der Frömmste nicht in Frieden leben	75
Repräsentative Büroausstattung	76
Raum für Kreativität	77
Eine vitale Umgebung	79
Die persönliche Note	79
13 Muster für erfolgreiche Raumgestaltung	81
Alexanders Konzept der organischen Ordnung	82
Grundmuster	84
Muster Nr. 1: Maßgeschneiderte Arbeitsplätze aus dem Baukasten	86
Muster Nr. 2: Fenster	87
Muster Nr. 3: Innenraum und Außenraum	89
Muster Nr. 4: Kommunikationsflächen	89
Das Muster aller Muster	90
Zurück zur Realität	91

Teil III: Die richtigen Personen	93
14 Der Hornblower-Faktor	95
Der geborene und der angelernte Manager	95
Der 08/15-Mitarbeiter	96
Einheitskleidung	97
Codewort: Professionell	98
Firmenentropie	99
15 Sprechen wir über Führungsstil	101
Führung als Arbeitsextraktionsmechanismus	101
Führung als Dienstleistung	102
Führung und Innovation	103
Führung: darüber reden und es machen	104
16 Einstellungsgespräch mit einem Jongleur	105
Das Portfolio	106
Eignungstests	107
Anhörungen	108
17 Auf gute Zusammenarbeit	111
Zuerst zu den Vorteilen	111
Der Zauber des Essens	112
Ja, aber	113
18 Die letzte Generation	115
Technologie - und das Gegenteil	115
Ständige teilweise Aufmerksamkeit	116
Erklären Sie die Spielregeln	116
Die Killer-App von gestern	117
19 Ich fühle mich hier wohl	119
Die offensichtlichen Kosten der Fluktuation	119
Die verborgenen Kosten der Fluktuation	120
Warum Mitarbeiter kündigen	122
Ein besonderer Fall: die Verlagerung einer Firma	122
Das Gefühl der Stabilität	124

20	Das menschliche Kapital	127
	Wie ist das bei Personen?	128
	Wen kümmert das?	129
	Eine Bewertung der Investitionen in menschliches Kapital	129
	Wie lange braucht man, um erfahrene Mitarbeiter zu ersetzen?	131
	Schlechtes Vorbild: Wall Street	132
 Teil IV: Produktive Teams formen		133
21	Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile	135
	Das eingeschworene Team	135
	Management durch hysterischen Optimismus	136
	Die Kanonen von Navarone	138
	Anzeichen für ein eingeschworenes Team	139
	Teams und Cliques	140
22	Das Schwarze Team	141
	Der Stoff, aus dem man Legenden macht	141
	Was kann euch bedauernde Würmer jetzt noch retten?	142
	Fußnote	143
23	Teammord	145
	Defensives Management	146
	Bürokratie	148
	Physikalische Trennung	149
	Aufsplitterung der Zeit der Mitarbeiter	149
	Qualitätsreduktion der Produkte	150
	Scheintermine	151
	Cliquenkontrolle	151
	Noch einmal die traurige Nachricht	152
24	Noch ein Wort zum Thema „Teammord“	153
	Diese verdammten Plakate und Medaillen	153
	Überstunden: ein unerwarteter Seiteneffekt	155
25	Wettbewerb	157
	Eine Analogie	157
	Spielt das eine Rolle? Wie wichtig ist Betreuung?	158
	Nochmals zurück zum Teammord	159
	Vermischte Metaphern	160

26	Spaghetti zum Abendessen	163
	Das Team beginnt sich zu formen	163
	Was ist hier passiert?	164
27	Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser	167
	Die Gesundheitsmeldung	168
	Hinaus aus dem Büro	169
	Es gibt Regeln und wir missachten sie	171
	Hühner mit Lippen	171
	Wer gibt hier den Ton an?	172
28	Zutaten zur Teambildung	175
	Qualität als Kult	176
	Ich habe ihr doch bei der Hochzeit gesagt, dass ich sie liebe	177
	Das Eliteteam	178
	Never Change A Winning Team	180
	Das Team als Netzwerk	180
	Die Qual der Wahl	180
	Fassen wir noch einmal zusammen	181
Teil V: Ein fruchtbarer Boden		183
29	Ein selbstheilendes System	185
	Deterministische und nichtdeterministische Systeme	185
	Die verborgene Bedeutung des Worts „Methodik“	186
	Der Irrsinn von METHODIKEN	188
	Dienst nach Vorschrift	189
	Das Kind und das Badewasser	190
	Noch einmal zurück zur Hightechillusion	191
30	Mit dem Risiko spielen	193
	Nicht weglaufen vor Risiken	193
	Das Risiko, das wir fast nie managen	194
	Warum wir das Risiko des Scheiterns oft nicht managen	195
31	Meetings, Monologe und Zwiegespräche	197
	Neuro-Sklerose	197
	Die „technologisch verstärkten“ Meetings	198
	Meetings im Stehen	199

Grundsätzliche Meeting-Hygiene	199
Zeremonien	200
Zu viele Leute	200
Open Space Networking	201
Rezepte zur Heilung von Meeting-versessenen Organisationen	202
32 Die schwerste Managementsünde	203
Zum Beispiel	203
Statusmeetings betreffen den Status	204
Zu früher Aufbau der Mannschaft	204
Schon wieder Aufsplitterung	206
Schützen Sie Ihre Investitionen	207
33 Der Fluch der E-Mails	209
In der guten, alten Zeit	209
Organisationsmüll	210
Was bedeutet FYI eigentlich?	211
Ist das eine offene Organisation oder eine Kommune?	211
Schaffen Sie passive Zustimmung ab	212
Schaffen Sie eine müllbefreite, selbstkoordinierende Organisation	212
34 Den Wandel ermöglichen	215
Und nun einige Worte eines anderen berühmten Beraters	216
Das ist eine gute Idee, Chef. Ich fange gleich damit an.	217
Ein besseres Modell für Änderungen	219
Sicherheit über alles	221
35 Lernende Organisationen	223
Erfahrung und Lernen	223
Ein Beispiel für eine Neuorganisation	225
Die Kernfrage zu organisatorischem Lernen	225
Das Managementteam	226
Die Gefahr in den weißen Zwischenräumen	227
36 Gemeinschaften schaffen	229
Ein Ausflug in die Firmenpolitik	230
Warum spielt das eine Rolle?	231
Den Zauber herbeiführen	232

Teil VI: Die Arbeit hier soll Spaß machen	233
37 Chaos und Ordnung	235
Fortschritt ist unser vordringlichstes Problem	235
Pilotprojekte	236
Wettkämpfe	238
Brainstorming	240
Ausbildung, Reisen, Konferenzen und Feiern	241
38 Freie Elektronen	243
Das Phänomen Heimindustrie	243
Fellows, Gurus und Unternehmer in der Firma	244
Ohne elterliche Aufsicht	246
39 Holgar Dansk	247
Warum gerade ich?	247
Der schlafende Riese	248
Wie man den Riesen weckt	249
Index	251