

Gliederung

Vorwort 11

Einführung 15

Teil A

Der Befund: Führung als standardisierender Werkzeugkasten

1 Messinstrumente –

oder: Die Urteilskraft geht verloren 23

a. Kennzahlenflut und Scheingenauigkeiten 23

b. Ursachen des Messwahns 26

c. Wie es besser geht 31

d. Fazit: Es gibt keinen Autopiloten
im Führungs-Cockpit 34

2 Motivations- und Anreizinstrumente –

oder: Gib dem Affen Zucker 37

a. Misstrauen als Ausgangspunkt 37

b. Abschreckung für die besten Talente 38

c. Goldene Ketten sind dünn 40

d. Fehlentwicklungen 41

e. Fazit: Die Anreizspirale schießt Eigentore 45

3 Beurteilungsinstrumente –

oder: Sag mir, wie ich bin 47

- a. Es gibt keine Objektivität 47
- b. Wie ein guter Ansatz ad absurdum geführt wurde 49
- c. 360-Grad-Feedback – Totalüberwachung ohne Konsequenzen 51
- d. Vom Fall einer Top-Führungskraft 54
- e. Fazit: Leistung ist immer unscharf und diskutabel 58

4 Organisationsinstrumente –

oder: Was im Schrank verstaubt 59

- a. Leitbilder – lauwarmes Gefasel mit Wohlfühl-Faktor 59
- b. Stellen- und Funktionsbeschreibungen – ihr Papier nicht wert 62
- c. Organisationshandbücher – kilogrammschwere Irrelevanz 64
- d. Arbeitszeitkontrollsysteme – jeden Morgen grüßt das Misstrauen 65
- e. Reisekostenverordnungen – hausgemachte Beschäftigungstherapie 68
- f. Fazit: Führungsrelevante Müllentsorgung 69

5 Entwicklungsinstrumente – oder: Es gibt für niemanden einen Therapieanspruch 71

- a. Rückennummern als Erkennungsmerkmal 71
- b. Reparaturzirkus Personalentwicklung 72
- c. Fazit: Instrument ohne Legitimationsbasis 76

6 Zwischenresümee – Paradigmenwechsel in der Führung 77

Teil B

Die Zukunft: Führung als individuelle Wahrnehmung

1 Individuelle Auswahl – vom Milliardengrab zur wichtigsten Aufgabe 83

- a. Praxisbericht: ein Milliardengrab 83
- b. Prinzipien guter und richtiger Auswahl 86
- c. Welche Kompetenzen verlangt die Aufgabe? 95
- d. Einstellungen einstellen 106
- e. Die besten Talente gewinnen 109
- f. Fazit: Die Auswahlpraxis auf den Kopf stellen 113

2 Individueller Einsatz – von der Einbahnstraße zur Stärkenorientierung 117

- a. Praxisbericht: die häufigsten Fehler 117
- b. Die Von-allem-ein-bisschen-Fälle 119
- c. Prinzipien eines wirksamen Einsatzes 121
- d. Stärken stärken 129
- e. Fazit: Individuelle Verantwortung und Stärken im Mittelpunkt 132

3 Individueller Aufstieg – von falschen Rücksichtnahmen zur Förderung der Leistungsträger 135

- a. Praxisbericht: zum Scheitern verurteilt? 135
- b. Prinzipien des Aufstiegs 137
- c. Ein wirksames Kriterium: der Zeithorizont 142
- d. Sich von alten Erfolgsparametern verabschieden 145
- e. Und wer folgt nach? 151
- f. Fazit: Der Erfolg von gestern ist nicht der Erfolg von morgen 154

4 Individuelle Begleitung – von verpassten Chancen zur Begegnung	157
a. Praxisbericht: Es ist fünf vor zwölf!	157
b. Prinzipien individueller Führung	159
c. Wahlmöglichkeiten schaffen – Pflicht und Kür	171
d. Gegenseitige Erwartungen abgleichen	179
e. Individuelle Rückversicherung	182
f. Professionelles Feedback	185
g. Fazit: Einfache Tugenden praktischer Vernunft	189
Anmerkungen	191
5 Individuelle Trennung – von der Gefahr zur Chance	193
a. Praxisbericht: tiefe Abgründe	193
b. Prinzipien individueller Trennung	195
c. Wenn die besten Leute gehen	197
d. Flucht aus Großorganisationen	201
e. Fazit: Individuelle Trennung als Führungsaufgabe	203
Anmerkungen	204
6 Ausblick – Aufbruch in ein neues Zeitalter der Mitarbeiterführung	205
Individuelle Auswahl	205
Individueller Einsatz	206
Individueller Aufstieg	207
Individuelle Begleitung	208
Individuelle Trennung	210
Danksagung	211
Literatur	213