

Inhalt

Vorwort	9
Danksagung	14
1. Ort der Handlung	15
Die Fähigkeit, das Gestern vorauszusagen – Schlank werden oder untergehen – Teams und Netzwerke – High-Tech und High-Touch – Die lernende Organisation – Semco – Widerstand gegen Veränderung – Wenn man die Kontrolle verliert – Pacing und Leading – Weiterführende Lektüre	
2. Rapport	33
Eine Kultur pacen – Persönlicher Rapport – Rapport mit Kunden – Die Entwicklung Ihrer Fähigkeiten – Weiterführende Lektüre	
3. Standpunkte	53
Wahrnehmungspositionen – Was ist Ihre eigene Tendenz? – Der Mythos von der richtigen Antwort – Der Standpunkt des Kunden – Fließende Standpunkte – Logische Ebenen – Die Entwicklung Ihrer Fähigkeiten – Weiterführende Lektüre	
4. Ergebnisse	79
Der Unterschied zwischen Ergebnis-Denken und Problem-Denken: eine Dreiviertelmillion Dollar – Aufgabe und Prozeß – In zwei Richtungen gleichzeitig blicken – Ergebnisse vorgeben – Erforschen der Kundenbedürfnisse – Unternehmenszwecke: Was wollen wir? – Ergebnisse: Zusammenfassung – Die Entwicklung Ihrer Fähigkeiten – Weiterführende Lektüre	
5. Von der Zielsetzung zur Praxis	101
Chinesische Schachteln und Stille Post – Schlüsselfragen – „Anhaltende Situationen“? – Teams – Personalbeurteilung oder Personalverurteilung? – Die Entwicklungen Ihrer Fähigkeiten – Weiterführende Lektüre	

6. Die Werte eines Unternehmens	123
Die Mission allein ist nicht genug – Organisationswerte haben heißt, niemals auf den Aufzug warten zu müssen – Finden Sie eine Metapher! – Der Wert der Werte: 10 Milliarden Dollar – Betriebsblindheit – Die Umsetzung der Werte – Zeitreise – Wo stehen Sie? – Die Entwicklung Ihrer Fähigkeiten – Weiterführende Lektüre	
7. Persönliche Werte	143
Arbeit und Werte – Die Hierarchie der Werte – Gute Absichten und der Advocatus Diaboli – Geld – Peanuts und goldene Bananen – Die Regeln der Wertebefriedigung – Zusammenfassung: Werte in Aktion – Die Entwicklung Ihrer Fähigkeiten – Weiterführende Lektüre	
8. Das Minenfeld Motivation	159
Ist Motivation ein „einschläferndes Prinzip“? – Zehn Methoden, um andere zu demotivieren – Intrinsische Motivation – Führung – Die Entwicklung Ihrer Fähigkeiten – Weiterführende Lektüre	
9. Eine gemeinsame Sprache finden	183
Der Kreis schließt sich – Gute und schlechte Zirkel – Gedanken über das Denken – Denken in Aktion – Denken und Körpersprache – Was Worte verraten – Das Matching von Sprache – Bringen Sie mehr Farbe in Ihre Sprache! – Weshalb sind Firmendokumente oft so langweilig? – Verhandlung und Mediation – Die Entwicklung Ihrer Fähigkeiten – Weiterführende Lektüre	
10. Arbeitsstile	207
Die Initiative übernehmen – Zuckerbrot und Peitsche, Teil 2 – Was machen wir Montag früh? – Es lebe der Unterschied! – Wie leicht sind Sie zu überzeugen? – Verfahren und Optionen – Innere und äußere Bestätigung – Die praktische Anwendung der Metaprogramme – Zeit zu handeln – Planung mit Through-Time – Das Modellieren von Exzellenz im Unternehmenskontext – Die Entwicklung Ihrer Fähigkeiten – Weiterführende Lektüre	
11. Finale	227
Unklare Entwicklungen – Ich habe hart dafür gearbeitet, um dahin zu kommen, wo ich jetzt bin. Aber wo bin ich jetzt? – Anker – Mental-Management – Der Aufbau eines ressourcenvollen Zustandes – Kongruenz und Ethik – Weiterführende Lektüre	

1. Ort der Handlung

„Es gibt nichts Schwierigeres in seinem Beginnen, nichts Gefährlicheres in der Durchführung und nichts Ungewisseres in seinem Erfolg, als die Übernahme der Führung bei einer Neuordnung der Verhältnisse. Denn der Neuerer hat all die zum Feind, denen es unter den alten Bedingungen gut ergangen ist, und nur lauwarmer Verteidiger unter jenen, denen es unter den neuen Verhältnissen gut gehen mag.“

– Machiavelli, 1469-1527, *Il Principe*¹

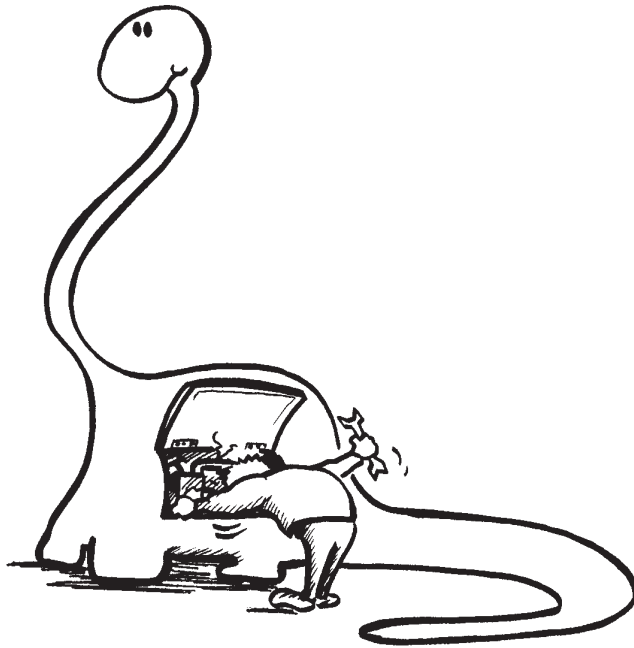
Die 90er Jahre waren und bleiben für die Wirtschaft eine stürmische Zeit. Chancen und Gefahren halten sich die Waage in einem globalen Auf und Ab, das die Manager vor völlig neue Herausforderungen stellt. Das einzig Konstante scheint die Tatsache zu sein, daß sich alles immer schneller ändert. Im Management bedient man sich häufig modernster computergestützter Kommunikationstechnologien, um das zu tun, was man schon immer getan hat – nur schneller –, während sich in Wirklichkeit der Charakter des Spiels laufend verändert. Einen Dinosaurier mit neuer Informations- und Kommunikationstechnologie zu verdrahten stellte früher im günstigsten Fall eine Zwischenlösung dar. Heute ist es ein Rezept für Katastrophen.

Jetzt haben es die Unternehmen mit rapide sich verändernden, dezentralisierten globalen Märkten zu tun, die jeder Modelaune zu folgen scheinen. Einige Aufgaben sind geblieben: der Dienst am Kunden, die Fähigkeit, das Beste aus sich und den Mitarbeitern herauszuholen, und der Erfolg der Organisation am Markt, egal, ob man nun Autos, Finanzberatung, Software oder Softdrinks verkauft. Die Ziele sind geblieben, doch die Mittel zu ihrer Erreichung verändern sich und verlangen Flexibilität des Denkens. Hat unser Denken mit den technologischen Entwicklungen Schritt gehalten? Nicht ganz. Wir halten uns immer noch an ein Organisationsmodell, dessen Aktualität in der Mitte des 17. Jahrhunderts ihren Höhepunkt hatte: die Pyramide. An der Spitze der Entscheidungsmacher, darunter die einzelnen Produktionsabteilungen mit ihren eigenen Führungsebenen, gefolgt von einer

Hierarchie von Managern, deren Jobs über Funktionen definiert werden. Es wird Zeit, aufzubrechen.

Die Fähigkeit, das Gestern vorauszusagen

In einer Welt, in der ein Buch über den Golfkrieg eine Woche nach dem Waffenstillstand veröffentlicht werden kann² (meistens dauert es ein Jahr vom Manuskript bis zum fertigen Buch), besteht Wettbewerbsvorteil darin, der erste am Markt zu sein. Der Wettbewerb ist einem dicht auf den Fersen. Geschwindigkeit siegt, aber sie ermüdet auch. Pyramidale Organisationen reagieren einfach zu langsam. Bis Planung, Kalkulation und Informationen ihren Weg auf den Schreibtisch desjenigen gefunden haben, der die Macht besitzt, eine Entscheidung zu treffen, und bis die Entscheidung dann wieder ihren Weg nach unten gefunden hat, lädiert von den Spielen der Unternehmenspolitik, ist die Gelegenheit vorbei, oder ein flinkerer Konkurrent hat schon zugeschlagen. Manager sammeln gerne so viele Informationen wie möglich, bevor sie sich und ihre Organisation auf eine bestimmte Handlungsweise festlegen. Ein Fehler kann viel kosten, aber das kann das Nichthandeln auch. Keine Entscheidung, kein Fehler – aber vielleicht auch kein Geschäft.



Netzwerke bestehen aus fließenden Informationen, und Information in all ihrer Ungreifbarkeit entspringt der menschlichen Vorstellungskraft. Wenn Sie einen Computer kaufen, bezahlen Sie das meiste für die geistige Leistung, die in seiner Entwicklung und Produktion steckt. Im gesamten Unternehmen muß Information frei und schnell verfügbar sein. Zusammen mit dem Bilden projektorientierter Teams ist dies ein entscheidendes Element von Empowerment. Das Prinzip *Informationsbedarf* wird auf die Füße gestellt. Gehen Sie davon aus, daß jeder im Unternehmen Informationsbedarf hat. Es gehört zum Prozeß des Empowerments, die Blockaden in den Arterien des Unternehmens zu beseitigen, so daß der freie Fluß der Informationen gewährleistet ist. Empowerment wird scheitern, wenn man den Mitarbeitern Verantwortung gibt, aber nicht die nötigen Informationen, auf die sie ihre Entscheidungen stützen können.

Das Management technologischer Netzwerke

Die Computertechnologie bietet eine gute Metapher dafür, wie sich Management seit den 70er Jahren verändert hat. Am Anfang standen die massiven monolithischen Mainframe-Computer, wahre Symbole der Abhängigkeit. Information wurde zentral gespeichert. Ihren Platz nahmen die Personal Computer ein; sie stehen auf jedem Schreibtisch und sind oft leistungsfähiger als die alten Mainframes. Die Angestellten wurden unabhängiger, das Management unternehmerischer und individualistischer. Heute haben wir das Modell Client und Server sowie das Internet als wichtiges Symbol für die gegenseitigen Abhängigkeiten im Management, die wiederum ihre eigenen Probleme, Chancen und Verantwortungen mit sich bringen.

High-Tech und High-Touch

In einer flachen Organisation müssen Manager auf vielen verschiedenen Ebenen auf andere Menschen Einfluß nehmen. Sie müssen mit Beratern, Kunden, unabhängigen Experten und Zulieferern zusammenarbeiten. Kommunikationsfähigkeiten werden immer wichtiger. Es scheint paradox: Je mehr High-Tech wir haben, desto wichtiger wird High-Touch. Als sich die British Airways und die British Caledonian zusammenschlossen, waren der Chairman Lord King und der Managing Director Sir Colin Marshall besorgt, die Mitarbeiter könnten über die Neuordnung nicht glücklich sein. Sie gaben eine Untersuchung in Auftrag, die zu einem