

Vorwort	<i>i</i>	13
---------	----------	----

Teil 1		
Der Schauplatz		17

1	Warum jedes Unternehmen faktenbasiertes Management braucht	19
	Schlechte Entscheidungsmethoden: Wie man sie erkennt und vermeidet	23
	Willkürliches Benchmarking	23
	Tun, was in der Vergangenheit (scheinbar) funktioniert hat	26
	Tief verwurzelten Ideologien folgen, ohne zu hinterfragen	28
	Was ist faktenbasiertes Management?	31
	Faktenbasierte Medizin: Ein Modell für das faktenbasierte Management'	32
	Tatsachen statt althergebrachte^ Ansichten	34
	Die Verpflichtung zum faktenb'asierten Management	38
	Was tun, wenn man keine brauchbaren Daten hat?	42
	Die Fokussierung auf gefährliche Halbwahrheiten	46
	Wie die schwere Arbeit der Unternehmensführung etwas leichter wird	49
2	Faktenbasiertes Management in der Praxis	51
	Hindernisse auf dem Weg zum praktizierten faktenbasierten Management	53
	Das Machtverhältnis mit Daten beeinflussen	53
	Die Leute wollen oft die Wahrheit nicht hören	54
	Der Markt für Geschäftsideen ist chaotisch und ineffizient	56
	Bauen Sie auf gesunde Logik und Analyse	60
	Einige Richtlinien, um Managementideen und -wissen zu beurteilen	66
	. Punkt 1: Behandeln Sie alte Ideen als das, was sie sind: alte Ideen	68

Inhaltsverzeichnis

Punkt 2: Misstrauen Sie „bahnbrechenden“ Ideen und Studien	70
Punkt 3: Unterstützen Sie die Kreativität von Gruppen, nicht einzelne Genies oder Gurus	72
Punkt 4: Achten Sie auf die Chancen und die Risiken	74
Punkt 5: Nutzen Sie Geschichten über Erfolge und Fehlschläge als Leitfaden vernünftiger Praktiken, nicht als Forschungsmethode	76
Punkt 6: Gehen Sie ohne Vorbehalt an Ideologien und Theorien heran	78
Das Wichtigste zum Schluss: Weisheit	81

Teil 2

Gefährliche Halbwahrheiten über Manager und Unternehmen ;

3 Unterscheidet sich Arbeit grundlegend von anderen Lebensbereichen und sollte sie es?	87
Was macht Arbeit eigentlich anders?	90
Ihre Zeit ist <i>Ihre</i> Zeit - selbst wenn Sie die ganze Zeit arbeiten	90
Kleider machen Leute	93
Denken Sie nicht nach - Sie schwächen das Team.	
Tun Sie nur das, was man Ihnen sagt.	94
Zeigen Sie vorgeschriebene Gefühle, nicht Ihre wahren.	
Die geben Sie an der Tür ab. -	95
Liebe - manchmal sogar Freundschaft - ist unerwünscht	96
Konflikte und Wettbewerb am Arbeitsplatz sind gut	97
Die Regeln für höfliches und zivilisiertes Benehmen gelten am Arbeitsplatz nicht	98
Sinn und Erfüllung müssen Sie woanders suchen - im Job geht es nur um die Arbeit	99
Arbeit muss sich nicht vom Rest des Lebens unterscheiden	100
Die Vorteile, wenn Arbeit und andere Lebensbereiche voneinander getrennt sind	104
Weniger Rollenkonflikte	105
Keine subjektiven Entscheidungen fällen	107
Mehr Kontrolle und organisatorische Einschränkungen	108

Die Vorteile, wenn Arbeit und andere Lebensbereiche <i>nicht</i> voneinander getrennt sind.	110
Loyalität durch Integration schaffen	111
Familie und Freunde rekrutieren ,	113
Es ist besser, Menschen sie selbst sein zu lassen	115
Authentischere Führung	116
Ein Gleichgewicht herstellen	117
Gestatten Sie kein Verhalten am Arbeitsplatz, das woanders auch nicht toleriert wird	118
Erkennen und erfüllen Sie die Bedürfnisse des ganzen Menschen	119
Es kann effizient sein, andere Lebensbereiche zu berücksichtigen	121
4 Haben die besten Organisationen die besten Leute?	123
Warum kluge und erfahrene Leute die Unternehmensleistung steigern .	125
Die Besten <i>sind</i> viel besser als die übrigen	126
Organisationen <i>können</i> die Besten im Vorfeld ausmachen	127
Stars ziehen (vielleicht) mehr Stars an	128
Warum eine Überbewertung von „Talent“ dem Unternehmen schaden kann	130
Talent lässt sich nicht so einfach feststellen	131
Talent ist keine fixe Größe - es sei denn. Sie glauben es	133
Starke Systeme sind oft wichtiger als großartige Persönlichkeiten •	138
Die richtige Art von Talent	143
Ansehen, Stolz und Leistung	152
5 Fördern finanzielle Anreize die Leistung eines Unternehmens?	155
Was Anreize leisten können	158
Die Zunahme leistungsbasierter Bezahlung -	161
Warum Geld so oft eingesetzt wird: Wir glauben, Geld würde andere motivieren, aber nicht uns	163
Anreize zeigen, was wichtig ist, aber diese Signale können undifferenziert sein	165
Anreize motivieren - manchmal zu falschem Verhalten	168

Inhaltsverzeichnis

Anreizsysteme ziehen Talente an - oft die falschen	171
Flexible Bezahlung = Lohndifferenzierung = niedrigere Leistung	175
Richtlinien für den Einsatz von Anreizen	180
Versuchen Sie nicht, jedes Problem mit finanziellen Anreizen zu lösen	180
Manchmal ist weniger mehr	183
Passen Sie auf, was Sie sich wünschen - Sie könnten es bekommen	184
Denken Sie über Vergleiche und Verteilung nach, nicht über Personen oder Hierarchieebenen	185
6 Ist.Strategie Schicksal?	187
Strategie als Erfolgsquelle	190
Belege für die Auswirkungen! von Strategie und strategischer Planung	192
Das Problem mit dem Paradigma der Branchenstruktur	194
Die Intel-Geschichte: Ist Strategie wichtig?	196
Warum Strategie vielleicht nicht so wichtig ist:	
Die Logik und Beweise dafür	198
Die ungefähren Kosten strategischer Planung	202
Strategie als Schwerpunkt: Die Kehrseite der Medaille	204
Wie soll man mit Strategie umgehen?	206
Eine Alternative: Herausfinden, was zu tun ist	206
Verwechseln Sie betriebliche oder Implementierungsprobleme nicht mit dem Bedarf nach Strategiewechsel	208
Vereinfachen Sie	210
Lernen in der Praxis	211
Das Gleichgewicht: Die Aufmerksamkeit zwischen Strategie und Implementierungsdetails teilen	213
7 Changeor Die-Veränderung oder Untergang	217
Lohnt die Veränderung?	226
Punkt 1: Ist die neue Methode besser als die jetzige?	228
Punkt 2: Ist die Veränderung wirklich den Aufwand wert?	231
Punkt 3: Ist es am besten, nur symbolische statt grundlegende Veränderungen vorzunehmen?	232

Punkt 4: Ist die Veränderung gut für Sie, aber schlecht für das Unternehmen?	233
Punkt 5: Haben Sie genug Power, um die Veränderung durchzusetzen?	234
Punkt 6: Sind Ihre Mitarbeiter durch zu viele Veränderungen überfordert?	236
Punkt 7: Werden Ihre Mitarbeiter dazulernen, während die Veränderung im Gang ist?	237
Punkt 8: Sind Sie in der Lage, die Veränderung zu stoppen?	239
Müssen Veränderungen schwierig und langwierig sein?	240
Punkt 1: Unzufriedenheit	244
Punkt 2: Zielsetzung	245
Punkt 3: Große Zuversicht, durchsetzt mit Selbstzweifeln und Annahme neuer Fakten	247
Punkt 4: Akzeptieren Sie das Chaos	249
Wie mit Veränderungen umgehen?	250
8 Sind gute Führungskräfte allmächtig?	253
Führungskräfte besitzen maßgeblichen Einfluss ...	256
... es sei denn, sie sind nicht einflussreich	260
Warum die Halbwahrheit „Führungskräfte besitzen Gestaltungsmacht“ sich zäh hält	262
Sollten Führungskräfte uneingeschränkte Macht über ihre Organisationen haben?	266
Was sollten gute Führungskräfte tun?	269
Reden und handeln Sie, als ob Sie Einfluss nehmen könnten, und vermitteln Sie Zuversicht, wenn Sie über die Zukunft sprechen	271
Akzeptieren Sie beides: Anerkennung und Schuld	274
Sprechen Sie über die Zukunft	276
Präzisieren Sie die paar Dinge, die wichtig sind, und wiederholen Sie sie möglichst oft	277
Der Glaube, Sie hätten Macht, kann Ihre Organisation ruinieren	278
Werden Sie sich klar darüber, wann und wie Sie sich zurückziehen sollten	280
Bauen Sie Systeme und Teams auf: Führungskräfte als Architekten oder Gestalter	283
Überwinden Sie die Halbwahrheiten über Führung	284

Teil 3	
Von den Fakten zum Handeln	289
9 Vom faktenbasierten Management profitieren	291
Implementierungsregeln	294
Punkt 1: Behandeln Sie Ihre Organisation so, als sei sie ein nicht ausgereifter Prototyp	295
Punkt 2: Keine Prahlerei, nur Fakten	298
Punkt 3: Meistern Sie das Offenkundige und Triviale	299
Punkt 4: Sehen Sie sich und Ihre Organisation mit den Augen Außenstehender	301
Punkt 5: Macht, Prestige und Leistung machen Sie unbeweglich und unzugänglich gegenüber stichhaltigen Fakten	302
Punkt 6: Faktenbasiertes Management ist nicht allein Führungskräften vorbehalten	305
Punkt 7: Wie alle anderen müssen auch Sie es verkaufen	306
Punkt 8: Wenn alles andere fehlschlägt, verzögern Sie die Verbreitung schlechter Praktiken	309
Punkt 9: Die klügste Testfrage: Was passiert, wenn Menschen versagen?	311
Eine andere Sichtweise zum Thema Führung	313
Anmerkungen	319
Danksagung	347
Register	351