

Heike Bruch/Sumantra Ghoshal

Entschlossen führen und handeln

Wie erfolgreiche Manager ihre Willenskraft
nutzen und Dinge bewegen



Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	5
Vorwort.....	7

Teil I

Mit Willenskraft Ziele erreichen.....	15
--	-----------

Kapitel 1

Management als Kunst des Handelns.....	17
1.1 Der Fall Laura McCormick.....	19
1.2 Die Wahrheit über „vielbeschäftigte“ Manager.....	22
1.3 Das Potenzial zielgerichteten Handelns.....	25
1.3.1 Handeln versus Aktionismus: Energie und Fokus.....	26
1.3.2 Vier Arten von Managementverhalten.....	28
1.3.3 Willenskraft: Was hinter zielgerichtetem Handeln steckt.....	30
1.4 Organisationsstrukturen, die zielgerichtetes Handeln fördern.....	33

Kapitel 2

Zielgerichtetes Handeln versus unproduktiver

Aktionismus.....	37
2.1 Energie und Fokus.....	40
2.2 Die Zauderer: Wenig Energie, schwacher Fokus.....	45
2.3 Die Distanzierten: Wenig Energie, starker Fokus.....	47
2.4 Die Hyperaktiven: Viel Energie, schwacher Fokus.....	49
2.5 Die Zielgerichteten: Viel Energie, starker Fokus.....	52

Kapitel 3

Mehr Energie und Fokus entwickeln.....	55
3.1 Energie: Das Ziel definieren und Negativität überwinden.....	57
3.1.1 Das Ziel festlegen.....	58

3.1.2	Mit starken Emotionen und negativen Reaktionen umgehen.....	59
3.1.3	Von distanziert zu zielgerichtet: Das Beispiel Klaus Karl.....	62
3.2	Fokus: Genaue Vorstellungen und Mut zur Verantwortung entwickeln.....	71
3.2.1	Genaue Vorstellungen vom Ziel entwickeln.....	72
3.2.2	Eine persönliche Verpflichtung eingehen.....	73
3.2.3	Von hyperaktiv zu zielgerichtet: Das Beispiel Jessica Spungin.....	75

Kapitel 4

Von Motivation zu Willenskraft.....	83	
4.1	Motivation versus Willenskraft.....	86
4.2	Die vier Phasen willensgesteuerten Handelns.....	91
4.2.1	Das Vorhaben definieren.....	92
4.2.2	Sich dem Vorhaben verpflichten.....	94
4.2.3	Die Ausrichtung auf das Vorhaben steuern.....	96
4.2.4	Sich vom Vorhaben lösen.....	99

Kapitel 5

Den Rubikon überschreiten.....	103	
5.1	Der entscheidende Augenblick.....	105
5.2	Gedanken und Gefühle in Einklang bringen: Drei Strategien und eine Grenze.....	108
5.2.1	Strategie 1: Gefühle aktivieren, die das Ziel unterstützen.....	109
5.2.2	Strategie 2: Mit Gefühlen umgehen, die vom Ziel ablenken.....	111
5.2.3	Die Grenzen der Selbstdisziplin.....	114
5.2.4	Strategie 3: Einen Zustand von Flow erreichen.....	116
5.3	Der Fall Matthias Mölleneu.....	120
5.3.1	Der Augenblick der Entscheidung.....	121
5.3.2	Den Flow aufrechterhalten.....	123

Kapitel 6

Drei Fallen, die Handeln verhindern.....	127
6.1 Überwältigende Anforderungen.....	131
6.1.1 Eine persönliche Agenda entwickeln.....	133
6.1.2 Langsames Management praktizieren: Reduzieren, Prioritäten setzen, Anforderungen organisieren.....	135
6.1.3 Kontaktzeiten strukturieren.....	136
6.1.4 Anforderungen und Erwartungen aktiv gestalten.....	137
6.2 Unerträgliche Einschränkungen.....	139
6.2.1 Wichtige Einschränkungen identifizieren.....	140
6.2.2 Kompromisse eingehen.....	142
6.2.3 Selektiv Regeln brechen.....	143
6.2.4 Konflikte und Widersprüche tolerieren.....	146
6.3 Nicht ausgelotete Wahlmöglichkeiten.....	147
6.3.1 Sich Wahlmöglichkeiten bewusst machen.....	148
6.3.2 Die eigenen Wahlmöglichkeiten erweitern.....	150
6.3.3 Wissen und Kompetenz aufbauen.....	152
6.3.4 Handlungsfreiheit genießen.....	154

Teil II

Zielgerichtetes Handeln im Unternehmen kultivieren.....	159
--	------------

Kapitel 7

Entwicklung zielgerichteter Manager als Verantwortung des Unternehmens.....	161
7.1 Eine Organisation zielgerichteter Manager aufbauen ...	163
7.1.1 Die Transformation von British Petroleum.....	167
7.2 Zielgerichtetes Handeln in der Unternehmenskultur verankern.....	176
7.2.1 Entwicklung des Willens bei Hilti.....	179

Kapitel 8

Energie für kollektives Handeln mobilisieren.....	189
8.1 Die vier Energiezonen von Unternehmen.....	194
8.1.1 Die Komfortzone.....	196
8.1.2 Die Resignationszone.....	197
8.1.3 Die Korrosionszone.....	199
8.1.4 Die produktive Zone.....	201
8.2 Wie man Unternehmen in die produktive Zone führt	205
8.2.1 Den Drachen töten.....	205
8.2.2 Die Prinzessin erobern.....	211
8.2.3 Der Drachen, der die Prinzessin hütet.....	215
8.2.4 Die Wahl der richtigen Strategie.....	217

Kapitel 9

Handlungsfreiheit als Führungsaufgabe.....	221
9.1 Strategien, um die Lust am Handeln zu wecken.....	223
9.1.1 Strategie 1: Klare Vorstellungen vom Ziel entwickeln lassen.....	224
9.1.2 Strategie 2: Auf Hindernisse vorbereiten.....	226
9.1.3 Strategie 3: Ambivalenz deutlich machen.....	228
9.1.4 Strategie 4: Ein Klima der Wahlfreiheit schaffen.....	230
9.1.5 Strategie 5: Ein sich selbst regulierendes System aufbauen.....	231
9.1.6 Strategie 6: Die Sehnsucht nach dem Meer wecken.....	233
9.2 Die Grundlage für dauerhaft entschlossenes Handeln ...	236

Anhang

Unser Forschungsvorhaben zur Willenskraft.....	239
Literaturverzeichnis.....	247