

INHALTSVERZEICHNIS

Einführung	9
Was ist seit 1983 geschehen?	9
Sich in dem neuen Umfeld zurechtfinden	12
Drei Grundgedanken	14
Ihre eigene Karriere managen	16
 Vorwort von Ben Horowitz	 19

TEIL I: DIE FRÜHSTÜCKSFABRIK

Kapitel 1: Die Grundlagen der Produktion: ein Frühstück bereitstellen	27
Das Drei-Minuten-Ei	27
Produktionsabläufe	29
Einige Komplikationen	31
Mehrwert schaffen	34
 Kapitel 2: Die Frühstücksfabrik managen	 37
Indikatoren als Schlüsselinstrument	37
Die Black Box	40
Steuerung künftiger Produktionsleistungen	45
Qualitätssicherung	48
Produktivität	53

Kapitel 3: Die Hebelwirkung des Managers	59
Was ist der Output eines Managers?	59
»Papa, was machst du eigentlich genau?«	61
Die Hebelwirkung der Managerarbeit	70
Tätigkeiten mit starker Hebelwirkung	70
Delegieren als Hebelwirkung	74
Steigerung der Manageraktivität durch eine schnellere Arbeitsweise	76
Eingebaute Hebelwirkung: Wie viele Mitarbeiter sollten Sie haben?	79
Unterbrechungen – Plage der Managerarbeit	80
 Kapitel 4: Meetings: Instrument der Managerarbeit	 85
Prozessorientierte Meetings	86
Einzelgespräche	86
Gruppenmeetings	91
Arbeitsbesprechungen	93
Aufgabenorientierte Meetings	95
 Kapitel 5: Entscheidungen, Entscheidungen	 99
Idealmodell	100
Das Peergroup-Syndrom	103
Ein Ergebnis muss her	105
 Kapitel 6: Planung: Maßnahmen von heute für den Output von morgen	 111
Der Planungsprozess	111
Schritt 1 – Umfeldanforderung	112
Schritt 2 – Derzeitiger Status	113
Schritt 3 – Was getan werden muss, um die Kluft zu schliessen	113
Einige Beispiele	114
Der Output des Planungsprozesses	116

Zielorientiertes Management: die Anwendung des Planungsprozesses in der täglichen Arbeit	117
Zwei Fallbeispiele	118

TEIL III: EIN TEAM AUS TEAMS

Kapitel 7: Die Frühstücksfabrik wird zum nationalen Unternehmen ...	123
--	------------

Kapitel 8: Hybride Organisationen	127
--	------------

Kapitel 9: Doppelte Berichterstattung	135
--	------------

Wem sollte der Werkschutz unterstehen?	135
--	-----

Wie man hybride Organisationen umsetzt	139
--	-----

Noch ein Trick: die Zwei-Ebenen-Organisation	142
---	-----

Kapitel 10: Kontrollmechanismen	147
--	------------

Die Kräfte des freien Markts	148
------------------------------------	-----

Vertragliche Verpflichtungen	148
------------------------------------	-----

Kulturelle Werte	149
------------------------	-----

Die Rolle des Managements	150
---------------------------------	-----

Der am besten geeignete Kontrollmechanismus	150
---	-----

Kontrollmechanismen am Werk	153
-----------------------------------	-----

TEIL IV: DIE AKTEURE

Kapitel 11: Die Analogie zum Sport	157
---	------------

Physiologische Bedürfnisse	160
----------------------------------	-----

Sicherheitsbedürfnisse	160
------------------------------	-----

Soziale-/Zugehörigkeitsbedürfnisse	160
--	-----

Bedürfnis nach Ansehen/Anerkennung	162
--	-----

Bedürfnis nach Selbstverwirklichung	162
---	-----

Geld und aufgabenrelevantes Feedback	164
--	-----

Angst	165
Die Analogie zum Sport	166
Kapitel 12: Aufgabenrelevante Reife	169
Managementstil und Hebelwirkung des Managers	173
Es ist nicht leicht, ein guter Manager zu sein	174
Kapitel 13: Die Leistungsbeurteilung: der Manager als alleiniger Richter	177
Wozu eigentlich?	177
Das Bewerten der Leistungen	179
Das Überbringen der Beurteilung	183
»Einerseits ... und andererseits ...«	184
Die Problembeurteilung	186
Die Beurteilung von Leistungsträgern	190
Weitere Gedanken und Methoden	191
Kapitel 14: Zwei schwierige Aufgaben	195
Das Vorstellungsgespräch	195
»Ich kündige!«	200
Kapitel 15: Vergütung als aufgabenrelevantes Feedback	203
Kapitel 16: Warum Schulung Chefsache ist	211
Eine Sache noch	217
Anmerkungen	221
Danksagungen	225
Sachverzeichnis	227