

High Output Management

Grove

2020

ISBN 978-3-8006-6045-2

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

VAHLEN Business Essentials

High Output Management


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

High Output Management

Von der Fähigkeit,
Unternehmen
erfolgreich zu führen

Andrew S. Grove

Aus dem Amerikanischen übersetzt von

Meike Grow

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen GmbH

Andrew S. Grove emigrierte 1956 aus Ungarn in die Vereinigten Staaten von Amerika. Er war an der Gründung von Intel beteiligt, übernahm dort 1979 den Posten als Präsident und 1987 den als CEO. 1997 wählte ihn das *Time Magazine* zum Mann des Jahres. 1998 trat er als CEO von Intel zurück und 2004 legte er auch sein Amt als Vorstandsvorsitzender nieder. 24 Jahre lehrte er an der Stanford University Graduate School of Business. Er lebte in der San Francisco Bay Area und starb 2016 in Los Altos, Kalifornien.

beck-shop.de

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition was published by arrangement with Vintage Books, a division of Penguin Random House LLC.

© 1983, 1995 by Andrew S. Grove

© 2015 by Ben Horowitz

ISBN Print: 978 3 8006 6045 2

ISBN E-Book: 978 3 8006 6046 9

© 2020 Verlag Franz Vahlen GmbH

Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Straße 7, 84036 Krumhausen

Druck und Bindung: Druckhaus Nomos,

In den Lissen 12, 76547 Sinzheim


vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

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

TEIL II: MANAGEMENT IST TEAMARBEIT

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 Problembewertung	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

Wenn wir in diesem Buch von Kollegen, Mitarbeitern oder Führungspersonen sprechen, so meinen wir gleichermaßen Frauen und Männer.