

# High Output Management

Grove

2020

ISBN 978-3-8006-6045-2

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

[beck-shop.de](http://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://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](http://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](http://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

The logo for beck-shop.de features the text "beck-shop.de" in a bold, lowercase, sans-serif font. Above the "i" in "shop" are three small, solid orange circles of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the phrase "DIE FACHBUCHHANDLUNG" is written in a smaller, uppercase, sans-serif font, all in a light orange color.

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](http://vahlen.de/nachhaltig)

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

# INHALTSVERZEICHNIS

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

## TEIL I: DIE FRÜHSTÜCKSFABRIK

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

## TEIL II: MANAGEMENT IST TEAMARBEIT

<b>Kapitel 3: Die Hebelwirkung des Managers</b> .....	<b>59</b>
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
 <b>Kapitel 4: Meetings: Instrument der Managerarbeit</b> .....	 <b>85</b>
Prozessorientierte Meetings .....	86
Einzelgespräche .....	86
Gruppenmeetings .....	91
Arbeitsbesprechungen .....	93
Aufgabenorientierte Meetings .....	95
 <b>Kapitel 5: Entscheidungen, Entscheidungen</b> .....	 <b>99</b>
Idealmodell .....	100
Das Peergroup-Syndrom .....	103
Ein Ergebnis muss her .....	105
 <b>Kapitel 6: Planung: Maßnahmen von heute     für den Output von morgen</b> .....	 <b>111</b>
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

<b>Kapitel 7: Die Frühstücksfabrik wird zum nationalen Unternehmen ...</b>	<b>123</b>
<b>Kapitel 8: Hybride Organisationen .....</b>	<b>127</b>
<b>Kapitel 9: Doppelte Berichterstattung .....</b>	<b>135</b>
Wem sollte der Werkschutz unterstehen? .....	135
Wie man hybride Organisationen umsetzt .....	139
Noch ein Trick:	
die Zwei-Ebenen-Organisation .....	142
<b>Kapitel 10: Kontrollmechanismen .....</b>	<b>147</b>
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

<b>Kapitel 11: Die Analogie zum Sport .....</b>	<b>157</b>
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
<b>Kapitel 12: Aufgabenrelevante Reife .....</b>	<b>169</b>
Managementstil und Hebelwirkung des Managers .....	173
Es ist nicht leicht, ein guter Manager zu sein .....	174
<b>Kapitel 13: Die Leistungsbeurteilung: der Manager als alleiniger Richter .....</b>	<b>177</b>
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
<b>Kapitel 14: Zwei schwierige Aufgaben .....</b>	<b>195</b>
Das Vorstellungsgespräch .....	195
»Ich kündige!« .....	200
<b>Kapitel 15: Vergütung als aufgabenrelevantes Feedback .....</b>	<b>203</b>
<b>Kapitel 16: Warum Schulung Chefsache ist .....</b>	<b>211</b>
<b>Eine Sache noch ... .....</b>	<b>217</b>
<b>Anmerkungen .....</b>	<b>221</b>
<b>Danksagungen .....</b>	<b>225</b>
<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>227</b>

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