

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
-------------------	----

EINLEITUNG *Kapitel 1*

Durchbruch und Kontrolle	15
---	----

Die Bedeutung der Kontrolle — Die Bedeutung des „Durchbruchs“ — Die Aufgaben des Unternehmers — Die Wechselbeziehung zwischen Durchbruch und Kontrolle — Entscheidung über Durchbruch oder Kontrolle — Durchbruch und Kontrolle als Stufenfolge (*Stufe 1: Vorbereitung des Arbeiters — Stufe 2: Vorführung des Arbeitsvorganges — Stufe 3: Der erste Arbeitsversuch — Stufe 4: Die „Nachbehandlung“*) Die verschiedenen Management-Theorien.

I. Teil

Die Stadien des Durchbruchs — Vorbereitung, Entscheidung und Durchführung

Kapitel 2

Durchbruch und Überblick	33
---	----

Der ständig veränderte Ablauf — Warum organisatorische Vorbereitungen?

Kapitel 3

Veränderungen in der Einstellung	37
---	----

Die persönliche und berufliche Einstellung des Unternehmers — Die innere Einstellung des Unternehmensleiters — Ist das Unternehmen reif für einen Durchbruch? — Echos vom „Friedhof“ — Die „Empfindlichkeit“ des Vorgesetzten — Die Betonung liegt auf Kontrolle — Andere Beweggründe des Unternehmensleiters — Die persönliche Einstellung — die Umgebung — Der Chef — Der Berufsstolz — Andere Faktoren der Umgebung — Das Spektrum persönlicher Anschauungen — Persönliche Einstellungen als „Hemmschuhe“ — Persönliche Einstellung als „Konservative“ — Der ständig opponierende Abteilungsleiter — Persönliche Einstellung als „Erneuerer“ — Wie wird man mit den verschiedenen Einstellungen fertig?

Kapitel 4

Das „Pareto-Prinzip“ 70

Wenigen wirklichen Problemen steht eine Vielzahl trivialer Angelegenheiten gegenüber — Die Unmöglichkeit einer zahlenmäßigen Erfassung — Welchen Wert hat das Pareto-Prinzip? — Wie behandelt man die wenigen Hauptprobleme? — Was geschieht mit der Vielzahl trivialer Probleme? — Die „Zwielicht-Zone“

Kapitel 5

Die Vorbereitung eines Durchbruchs 78

Die Suche nach neuem Wissen — Entdeckungen und neue Erkenntnisse — Das Warten auf den Zufall — Geplante Entdeckungen — Die Verbreitung neuer Erkenntnisse — Die Anwendung neuer Erkenntnisse — Eine wichtige Entscheidung — Der „natürliche“ Weg — Durchbruch in einem kleinen Unternehmen

Kapitel 6

Das Steuerungs-Komitee 96

Persönliche und unpersönliche Kontrolle — Die Durchbruch-„Mannschaft“ — Die „klare Linie“ — Neue Theorien — Der kulturelle und soziale Rahmen — Die Anwendung neuer Erkenntnisse — Die Mitglieder des Steuerungs-Komitees — Die Zusammensetzung des Steuerungs-Komitees — Die Vielzahl von Steuerungs-Komitees — Geht es auch ohne Steuerungs-Komitee?

Kapitel 7

Die diagnostische Abteilung 124

Die Bedeutung der diagnostischen Abteilung — Beispiele diagnostischer Institutionen — Die Dauer einer Diagnose — Diagnostische Fähigkeiten — Analyse früherer Tätigkeiten — Die Schaffung neuer Fakten — Das Experimentieren — Entwurf und Vorbereitung des Experiments — Die Zusammenstellung von Tatsachenmaterial — Die Analyse des Tatsachenmaterials — Die Auswertung der Resultate — Objektivität — Die negative Seite — Resultate oder „Methoden“ — Der diagnostische „Beruf“ — Die Diagnostiker — Diagnostiker für Angelegenheiten der obersten Geschäftsführung — Das Fehlen einer diagnostischen Abteilung — Die „Diagnose“

Kapitel 8

Die „Diagnose“ 147

Der Zweck der „Diagnose“ — Akademische Freiheit — Theorien und Mutmaßungen — Die Zusammenstellung vorhandener Tatsachen — Das

sprachliche „Babylon“ — „Getarnte Worte“ — „Automatische Reflexe“ — Klischees und „Etikette“ — Axiomatische Ansichten — Lösung der Konflikte durch Diagnose — Experimente — Das große „Spektrum“ — Noch einmal Pareto — Kenntnis der Kosten und Unkosten — Diagnose organisatorischer Probleme — Verbesserung der Geschäftsleitung oder Verbesserung des Mitarbeiterstabes? — Diagnostische Institutionen — Die Durchführung der Diagnose — Diagnose soziologischer Veränderungen — Das Signal zum Handeln

Kapitel 9

**Widerstand beim Durchbruch —
der kulturelle und soziale Rahmen 186**
Technologische und soziale Veränderungen — Der Begriff „Kultur“ — Die Biene und das Fenster — Ansichten verschiedener soziologischer Gruppen — Wird die Veränderung akzeptiert? — Gewisse Prinzipien — Ein kurzer Überblick — Teilnahme an der Planung einer Veränderung — Der Zeitpunkt der Veränderung — Andere Vorschläge — Abschied vom „Irrgarten“

Kapitel 10

Durchbruch in der Leistung — das Signal zum Handeln 211
Wer soll die Maßnahmen treffen? — Lösung von Problemen und bloße Diagnose — Das große Spektrum — Maßnahmen hinsichtlich der Vielzahl trivialer Probleme — Die Einstellung der Betriebsangehörigen — Der Übergang zur Kontrolle

Kapitel 11

Der Übergang zu einer neuen Leistungsebene 225
Gibt es einen automatischen Übergang? — Die Umschulung — Zwei Arten von Veränderungen — Abschluß des Durchbruchs durch Kontrolle — Die langsame Ausschaltung des Steuerungs-Komitees

II. Teil

Die Funktionen des Kontrollapparates

Kapitel 12

Der Kontrollapparat 235
Die Bedeutung des Kontroll-Apparates — Der Kontroll-Zyklus — Die Kontroll-Pyramide — Selbstkontrolle — „Informativische Kontrolle“ — Kontrolle vor, während und nach dem Ereignis — „Zurück zur Erde“

Kapitel 13

Auswahl des Kontroll-Objekts 251

Spezifische Kontrolle — Die Entwicklung von Kontroll-Objekten — Ein positiver Weg — Weg mit dem „Kalten Kaffee“ — Die Klassifizierung eines Kontroll-Objekts — Freier Spielraum — Negative Einstellungen — Einige Hinweise bezüglich der Auswahl von Kontroll-Objekten — Das Klima der Wirtschaft — Die finanzielle Leistung des Unternehmens — Nichtfinanzielle Leistung — Die Leistung der Abteilungen — Die Beziehungen zur Außenwelt — Präzise Definitionen — Was ist kontrollierbar? — Hilfsmittel zur Vereinfachung — Maßstäbe und Standards

Kapitel 14

Maßstäbe und Standards 276

Die Zahl als Maßstab — Maßstäbe und Instrumente — Verschiedene „Sprachen“ — Die Pyramide der Maßstäbe und Standards — Die Aufstellung von Arbeitseinheiten — Wie lassen sich abstrakte Faktoren messen? — Präzise Definitionen — Indices für abstrakte Begriffe — Die Bewertung der Leistung — Bewertung des „Telefondienstes“ — Die Genauigkeit von Zahlen — Die gemeinsame Sprache

Kapitel 15

Der Standard 292

Die Notwendigkeit eines Standards — Statische Gesellschaften — Der „Dialekt“ des Standards — Aspekte eines Standards — Standards aus der Vergangenheit — Theoretische Standards — Der Markt-Standard — Vergleiche innerhalb desselben Unternehmens — „Das Herz der Giraffe“ — Der Standard durch „Edikt“ — Die Planung des Standards — Subjektive Standards — Standards für eine Funktion — Die verschiedenen Anwendungen des Standards — Hilfsmittel bei der Zusammenstellung von Standards — Statistische Hilfsmittel bei der Vorbereitung eines Standards — Der Standard als Betätigungsmittel — Teilnahme an der Vorbereitung des Standards — Das Budget als ein Beispiel der Zusammenarbeit — Zustimmung bei der Standardsetzung — Die Erneuerung des Standards — Das „Radar“ oder Meßgerät

Kapitel 16

Das Radar 326

Hinter dem Armaturenbrett — Der Zeitfaktor — Messungen vor Eintreten einer Situation — Messung während des Ereignisses — Messungen nach Eintreten einer Situation — Welche Art der Messung ist zu bevorzugen?

— Der Entwurf des Meßinstruments — Die schwierige Relation — Der Mensch als „Meßinstrument“ — Irrtümer durch menschliche „Meßinstrumente“ — Betrug und betrügerische Kollaboration — Vorurteile und „Schönmalerei“ — Versehen, Müdigkeit und Nachlässigkeit — Die Anwendung des Meßinstruments

Kapitel 17

Die Vorbereitung für Entscheidungen 351

Alle Wege führen zu einer Entscheidung — Die Meßstationen — Die Analyse-Stationen — Die „Anwendungs-Stationen“ — Die Informationsleitungen — Die Präsentierung — Wer soll Kopien der Berichte erhalten? — Das Zeitelement — Die „Instrumententafel“ der obersten Geschäftsleitung — Wer übt welche Funktion aus? — Beigeordnete Spezialabteilungen — Die Auswertung der Information.

Kapitel 18

Die Auswertung der Information 379

Der Zweck der Auswertung — Die Einführung der „Gesetzesordnung“ — Teilnahme — Die Deutung der Alarmsignale — Die Bedeutung und Auswertung von Ereignissen — Genauigkeit bei der Interpretation — Die Ursachen — Ungeprüfte Standards — Alternative Maßnahmen — Wer übt welche Funktion aus? — Hilfsmittel bei der Interpretation — Allgemein gebräuchliche Hilfsmittel — Künstliche Maßeinheiten — Berwertung — Der Standard als Kurve — Der Fortschritt einer „Kampagne“ — Der Zeitpunkt der Entscheidung.

Kapitel 19

Entscheidungen hinsichtlich der Differenz 411

Ein geheimnisvoller Prozeß — Die Notwendigkeit von Alternativen — Das Recht zur Entscheidung — Die Pflicht zur Entscheidung — Wie umfassend sollte die Entscheidung sein? — Der Zeitfaktor — Schulung in der Formulierung von Entscheidungen — Erzielung einer optimalen Leistung — Maßnahmen in der Theorie und in der Praxis.

Kapitel 20

Die Durchführung von Maßnahmen 429

Die letzte Runde — Beobachtung des Entwicklungsgangs — Veranlassung zum Handeln — Vertrauen zum Standard — „Feste Zügel“ oder „lose Zügel“ — „Pseudo-Maßnahmen“ — „Die Jagd“ — Ausbildung zur Durchführung von Maßnahmen — Technische Vorgänge — Eine abschließende panoramische Schau.

SCHLUSS *Kapitel 21*

Manager, Durchbruch und Kontrolle 445

Große Aufgaben — Kontrolle und Freiheit — Theorie X und Theorie Y — Kontrolle von außerhalb des Unternehmens — Betriebsorganisation — Verschiedene Aktivitätsbereiche — Die Verantwortung derselben Person für Durchbruch und Kontrolle — Kleine und große Betriebe — Der Kontrollbereich — Der Begriff Kontrollfunktion* — Die Rolle der obersten Geschäftsleitung — Erweiterung des Blickfeldes — Gibt es Endpunkte für Durchbruch und Kontrolle? — Gibt es einen Endpunkt für einen Kontrollzyklus? — „Unterentwickelte Gebiete“ — Forschungsarbeit auf dem Gebiet des Durchbruchs und der Kontrolle.

Stichwortverzeichnis 485