

**Matthias Hirzel**

# **MANAGEMENT EFFIZIENZ**

**Zeit gewinnen  
Chancen nutzen  
Erfolge sichern**

3., erweiterte Auflage

**GABLER**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur dritten Auflage. . . . .	9
Vorwort zur zweiten Auflage. . . . .	10
1. Arbeitswahl, nicht Arbeitsqual. . . . .	11
2. Chronische Überlastung. . . . .	13
3. Maßstab für die Zeitverwendung . . . . .	17
3.1 Das persönliche Skript . . . . .	17
3.2 3x20Minuten<1Stunde. . . . .	20
3.3 Selbst-oder Fremdbestimmung. . . . .	21
3.4 1 Stunde $\neq$ 1 Stunde. . . . .	23
3.5 Wichtiges analysieren. . . . .	25
3.6 Dringendes differenzieren. . . . .	27
3.7 Vorfahrt regeln. . . . .	28
3.8 Konsequenzen. . . . .	30
4. Wohin geht die Zeit? . . . . .	33
4.1 Tiefgang mit Beobachter. . . . .	33
4.2 Selbstaufschreibung = Selbsthilfe. . . . .	34
4.3 Prinzipfehler erkennen. . . . .	38
4.4 Konsequenzen. . . . .	42
5. Arbeit einteilen-Zeit beherrschen . . . . .	43
5.1 Start mit Lebensgestaltung. . . . .	43
5.2 Machen, managen, meditieren. . . . .	47
5.3 Von der Aufgabe zur Aktion. . . . .	50
5.4 5 Stunden = 1 Tag, 4 Tage = 1 Woche. . . . .	53
5.5 Eliminieren, delegieren, rationalisieren. . . . .	54
5.6 Konsequenzen. . . . .	57
6. Routine macht blind. . . . .	59
6.1 Handlungsmaximen aufstellen. . . . .	59

6.2	Die Werkbank der Führungskraft . . . . .	61
6.3	Ablage ohne Klage. . . . .	63
6.4	Der Papierkrieg. . . . .	66
6.5	Gehaßtes, geliebtes Telefon. . . . .	69
6.6	Bitte nicht stören! . . . . .	72
6.7	Informations-Konsum . . . . .	75
6.8	Konsequenzen. . . . .	79
<b>7.</b>	<b>Probleme bieten Möglichkeiten</b> . . . . .	<b>81</b>
7.1	Schritt um Schritt-Phase um Phase. . . . .	81
7.2	Problem erkannt, Problem gebannt . . . . .	84
7.3	Dem Zufall eine Chance geben. . . . .	87
7.4	Ergebnisse strukturieren. . . . .	90
7.5	MUSS-Kriterienfixieren. . . . .	92
7.6	MitKANN-Kriterien selektieren. . . . .	94
7.7	Realisierungsplan, aber bitte fair. . . . .	97
7.8	Der Beschluß-der Startschuß. . . . .	99
7.9	Kontrolle oder Controlling? . . . . .	101
7.10	Evaluierten, nicht diskriminieren. . . . .	102
7.11	Konsequenzen. . . . .	104
<b>8.</b>	<b>Nicht nur Ziele setzen</b> . . . . .	<b>105</b>
8.1	Überprüfbare Ziele formulieren. . . . .	105
8.2	Die strategische Lücke füllen. . . . .	108
8.3	Maßnahmen vereinbaren. . . . .	113
8.4	SOLL-IST-Vergleichsooderso. . . . .	114
8.5	Konsequenzen. . . . .	116
<b>9.</b>	<b>Delegieren heißt investieren</b> . . . . .	<b>117</b>
9.1	Vom Fachmann zur Führungskraft. . . . .	117
9.2	Nicht teilen und herrschen. . . . .	120
9.3	Delegationsmägel erkennen. . . . .	123
9.4	Zusammenhänge aufzeigen. . . . .	127
9.5	W-Fragen klären. . . . .	130
9.6	Konsequenzen. . . . .	133

<b>10.</b>	<b>Mitarbeiter fordern und fördern</b>	<b>135</b>
10.1	Aufgabenpakete schüren	135
10.2	Beurteilung klein, Anregung groß geschrieben	141
10.3	Das Perspektivgespräch-Fallstudie	143
10.4	Mitarbeiterbesprechungsinstitutionalisieren	156
10.5	Vorgesetztenbeurteilung enttabuisieren	158
10.6	Konsequenzen	162
<b>11.</b>	<b>Besprechungen, nicht Sitzungen</b>	<b>163</b>
11.1	Laxe Besprechungspraxis	164
11.2	Veranstalter macht Vorbereitung	169
11.3	Besprechungsleitung heißt Prozeßsteuerung	174
11.4	Teilnahme und Mitverantwortung	177
11.5	Ergebnisprotokoll mit Zuständigkeiten	180
11.6	Transferverfolgung mit Hartnäckigkeit	183
11.7	Konsequenzen	184
<b>12.</b>	<b>Arbeit im Team</b>	<b>187</b>
12.1	Antrieb Teamgeist	187
12.2	Das Team etablieren	190
12.3	Teamarbeit mit Spielregeln	193
12.4	Konsequenzen	196
<b>13.</b>	<b>Projekte managen</b>	<b>199</b>
13.1	Einführungsschritte abwägen	199
13.2	Nicht addieren, sondern integrieren	201
13.3	Konsistent planen	204
13.4	Ganzheitlich entscheiden	207
13.5	Überwachen und vorausschauen	210
13.6	Korrekturmaßnahmen harmonisieren	213
13.7	Konsequenzen	216
<b>14.</b>	<b>Konflikte nutzen</b>	<b>219</b>
14.1	Circulus vitiosus	219

14.2	Verlierer-Gewinner-Spiel . . . . .	223
14.3	Gewinner-Verlierer-Spiel . . . . .	225
14.4	Verlierer-Verlierer-Spiel . . . . .	226
14.5	Gewinner-Gewinner-Spiel . . . . .	228
14.6	Konsequenzen . . . . .	230
	<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>231</b>
	<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>239</b>