

Fredmund Malik

# Führen Leisten Leben

Wirksames Management  
für eine neue Zeit

Deutsche Verlags-Anstalt  
Stuttgart • München

# **Inhalt**

Vorwort zur 10. Auflage. . . . .	XI
Vorwort zur 8. Auflage. . . . .	XV
Vorwort und Einführung. . . . .	7

## **Teil**

### **Professionalität**

Die ideale Führungskraft - eine falsch gestellte Frage. . . . .	15
Das Universalgenie	15
Der wirksame Mensch	18
Keine Gemeinsamkeiten	19
Sein oder Tun	21
Befragungen sind unbrauchbar	23
Professionalität ist lernbar	26
Irrlehren und Missverständnisse. . . . .	27
Irrlehren	27
Missverständnisse und Irrtümer	34
Management als Beruf. . . . .	43
Konstitutionelles Denken	43
Management als Beruf	46
Der wichtigste Beruf einer modernen Gesellschaft	49
Ein Massenberuf	52
Ein Beruf ohne Ausbildung	55
Elemente des Management-Berufs	58

## **Teil II**

### **Die Grundsätze wirksamer Führung**

Einführung. . . . .	65
1. Resultatorientierung. . . . .	73
Eine Selbstverständlichkeit?	74

Missverständnisse	76
Und wer das nicht akzeptieren kann?	78
Freude oder Ergebnis?	80
2. Beitrag zum Ganzen	88
Position oder Beitrag?	89
Spezialist oder Generalist?	91
Ganzheitliches Denken	93
Beitrag und Motivation	95
Beitrag statt Titel	97
Die Folge von Organisation	99
3. Konzentration auf Weniges	101
Der Schlüssel zum Ergebnis	101
Grundlose Ablehnung	104
Anwendungsbeispiele	107
4. Stärken nutzen	114
Auf Schwächen fixiert	115
Stärken mit Aufgaben zur Deckung bringen	117
Schwächen ignorieren?	120
Keine Persönlichkeitsreform	121
Warum schwächenorientiert?	123
Lernen von den Großen	124
Wie erkennt man Stärken?	127
Arten von Schwächen	130
Die zwei Quellen der Spitzenleistung	133
5. Vertrauen	135
Robustheit der Führungssituation	137
Wie schafft man Vertrauen?	138
6. Positiv denken	153
Chancen statt Probleme	153
Von Motivation zu Selbstmotivation	155
Angeboren, erlernt oder erzwungen?	156
Befreiung von Abhängigkeiten	161
Sein Bestes geben	163
Zusammenfassung: Qualität der Führung	166

### **Teil III**

#### **Aufgaben wirksamer Führung**

Vorbemerkungen . . . . .	171
1. Für Ziele sorgen . . . . .	174
Keine Systembürokratie	175
Persönliche Jahresziele	176
Die generelle Richtung	177
Grundregeln für das Führen mit Zielen	177
2. Organisieren . . . . .	191
Warnung vor »Organisitis«	192
Es gibt keine »gute« Organisation	193
Die drei Grundfragen des Organisierens	194
Symptome schlechter Organisation	196
3. Entscheiden . . . . .	202
Missverständnisse und Irrtümer	202
Der Entscheidungsprozess	212
Partizipation am Entscheidungsprozess	225
4. Kontrollieren . . . . .	230
Kontrolle muss sein	230
Vertrauen als Grundlage	232
Wie kontrollieren?	233
Messen und Urteilen	242
5. Menschen entwickeln und fördern . . . . .	247
Menschen statt Mitarbeiter	248
Individuen statt Abstraktionen	249
Zusätzliche Aspekte	259
Zusammenfassung: Und all die anderen Aufgaben ? . . . .	264

### **Teil IV**

#### **Werkzeuge wirksamer Führung**

Vorbemerkungen . . . . .	277
1. Die Sitzung . . . . .	280
Die Zahl der Sitzungen reduzieren	280
Erfolgsentscheidend: Vorbereitung und Nacharbeit	282

Sitzungsleistung ist harte Arbeit und erfordert vor allem Disziplin	283
Sitzungsarten	284
Man darf Sitzungen nicht zu sozialen Anlässen verkommen lassen	287
Arten von Tagesordnungspunkten	288
Kein Tagesordnungspunkt ohne Aktion	290
Das Streben nach Konsens	290
Braucht man ein Protokoll?	291
Die Sitzung ohne Tagesordnung	292
Das Wichtigste: Realisieren und immer wieder nachfassen	294
2. Der Bericht	295
Der kleine Schritt zur Wirksamkeit	297
Klarheit der Sprache	300
Unsitten, Zumutungen, Schwachsinn	302
3. Job Design und Assignment Control	306
Sechs Fehler bei der Stellengestaltung	307
Assignment Control	311
4. Persönliche Arbeitsmethodik	325
Vielleicht langweilig, aber von größter Wichtigkeit	325
Grundlagen einer wirksamen Arbeitsmethodik	328
Regelmäßige Überprüfung und Anpassung	330
Die Basisbereiche	334
5. Budget und Budgetierung	346
Richtig angewandt eines der besten Instrumente für wirksame Führung	348
Von Daten zu Information	350
Spezielle Tipps	353
Saubere Dokumentation	359
6. Leistungsbeurteilung	361
Keine Standardkriterien	362
Keine Standardprofile	365
Eine bessere Methode	366
Wo ist Standardisierung - mit Vorsicht - angebracht?	368

Wie machen es die Köhner? 369	
Und jene, die nicht beurteilt werden wollen? 371	
7. Systematische Müllabfuhr . . . . .	373
Weithin unbekannt, aber wichtig 373	
Von der Idee zur Methode 374	
Schlüssel zu weitreichenden Konsequenzen 377	
Der Weg zur persönlichen Effektivität 379	
Und wenn man nicht eliminieren kann? 380	
Ein Tipp zum Schluss 381	
 Zusammenfassung: Prüfstein für Professionalität . . . . .	382
 Nachwort: Von der Kunst zum Beruf. . . . .	385
 Anhang . . . . .	391
Gesamtübersicht 391	
Register 395	
Literaturverzeichnis 403	