

Fredmund Malik

FÜHREN LEISTEN LEBEN

Wirksames Management für eine neue Welt

Campus Verlag
Frankfurt/New York

INHALT

VORWORT ZUR NEUAUSGABE 2019	11
Richtigdenken-richtig führen	17
Der Schlüssel zum Erfolg	17
Die Große Transformation!!	21
Wie wirksame Managementsysteme gebaut sind	28
Was richtiges Management leistet	29
TEIL I	
PROFESSIONALITÄT	33
1. Die ideale Führungskraft – eine falsch gestellte Frage	35
Das Universalgenie als Stolperstein	35
Der wirksame Mensch	37
Keine Übereinstimmung in der Persönlichkeit	38
Nicht das Sein zählt, sondern das Tun	39
Irreführende Befragungen	41
2. Irrlehren, Irrtümer und Missverständnisse	44
Der »Pursuit of Happiness«-Approach	44
Leadership und die Theorie vom »Großen Mann«	46
Missverständnisse und Irrtümer	49
3. Management als Beruf	55
Konstitutionelles Denken	55
Professionalität ist lernbar	58
Der wichtigste Beruf einer modernen Gesellschaft	60
Der wichtigste Massenberuf	62
Elemente wirksamer Führung	66
Solide Ausbildung ist für jeden möglich	69
TEIL II	
GRUNDSÄTZE WIRKSAMER FÜHRUNG	71
Einführung	73
Einfach, aber nicht leicht	73
Nützlich in schwierigen Situationen	74

Niemandem angeboren – alle mussten es lernen	75
Ideal und Kompromiss	77
Welcher Typ als Vorbild?	78
4. Grundsatz 1: Resultatorientierung	80
Eine Selbstverständlichkeit?	81
Missverständnisse	82
Und wer das nicht akzeptieren kann?	85
Freude oder Ergebnis?	86
5. Grundsatz 2: Beitrag zum Ganzen	94
Position oder Beitrag?	95
Spezialist oder Generalist?	97
Ganzheitliches Denken	99
Beitrag und Motivation	100
Beitrag statt Titel	102
Die Folge von Organisation	104
6. Grundsatz 3: Konzentration auf Weniges	106
Der Schlüssel zum Ergebnis	106
Grundlose Ablehnung	108
Anwendungsbeispiele	111
7. Grundsatz 4: Stärken nutzen	117
Auf Schwächen fixiert	118
Stärken mit Aufgaben zur Deckung bringen	119
Schwächen ignorieren?	122
Keine Persönlichkeitsreform	124
Warum schwächenorientiert?	125
Von den Großen lernen	126
Wie erkennt man Stärken?	128
Arten von Schwächen	131
Die zwei Quellen der Spitzenleistung	133
8. Grundsatz 5: Vertrauen	135
Eine robuste Führungssituation schaffen	137
Wie schafft man Vertrauen?	138
9. Grundsatz 6: Positiv denken	152
Chancen statt Probleme	152
Von Motivation zu Selbstmotivation	153
Positives Denken – angeboren oder erlernt?	155
Freimachen von Abhängigkeiten	159
Sein Bestes geben – tu, was du tun kannst	161

Zusammenfassung: Qualität der Führung	164
TEIL III	
AUFGABEN WIRKSAMER FÜHRUNG	167
Vorbemerkungen	169
10. Für Ziele sorgen	172
Keine Systembürokratie	173
Persönliche Jahresziele	174
Die generelle Richtung	174
Grundregeln für das Führen mit Zielen	175
11. Organisieren	188
Warnung vor »Organisitis«	189
Es gibt keine »gute« Organisation	190
Die drei Grundfragen des Organisierens	191
Symptome schlechter Organisation	193
12. Entscheiden	199
Falsche Meinungen und Illusionen	199
Der Entscheidungsprozess	208
13. Kontrollieren	224
Kontrolle muss sein	224
Vertrauen als Grundlage	226
Wie kontrollieren?	226
Messen und urteilen	234
14. Menschen entwickeln und fördern	238
Menschen statt Mitarbeiter	239
Individuen statt Abstraktionen	239
Was regelmäßig übersehen wird	249
Zusammenfassung: Und all die anderen Aufgaben?	253
TEIL IV	
WERKZEUGE WIRKSAMER FÜHRUNG	265
Instrumente, Tools, Werkzeuge	267
15. Die Sitzung	271
Die Zahl der Sitzungen reduzieren –	
am besten machen Sie keine	271
Erfolgsentscheidend: Vorbereitung und Nacharbeit	274

Sitzungsleitung ist harte Arbeit	276
Sitzungsarten	277
Sitzungen dürfen nicht zu sozialen Anlässen verkommen	280
Arten von Tagesordnungspunkten	281
Kein Tagesordnungspunkt ohne Aktion	283
Das Streben nach Konsens	284
Braucht man ein Protokoll?	285
Die Sitzung ohne Tagesordnung	285
Das Wichtigste: Realisieren und immer wieder nachfassen ...	287
16. Der Bericht	289
Der kleine Schritt zur Wirksamkeit	290
Klarheit der Sprache, Logik und Präzision	291
Unsitten und Zumutungen	293
17. Job Design und Assignment Control	296
Sechs Fehler der Stellengestaltung	297
Assignment Control	302
18. Persönliche Arbeitsmethodik	314
Freude am Funktionieren	316
Arbeitsmethodik ist persönlich und individuell	319
Arbeitsmethodik ist abhängig von den Rahmenbedingungen und Umständen	320
Regelmäßige Überprüfung und Anpassung	322
Die Basisbereiche der Arbeitsmethodik	325
Das Unbekannte managen	335
Management von Chefs und Kollegen	339
19. Budget und Budgetierung	342
Eines der besten Instrumente für wirksames Führen	343
Von Daten zur Information	345
Spezielle Tipps	348
Saubere Dokumentation	354
20. Die Leistungsbeurteilung	356
Keine Standardkriterien	357
Keine Standardprofile	359
Die bessere Methode: Ein leeres Blatt	360
Die beste Methode: Echtzeit-Beurteilung	362
Wo ist Standardisierung – mit Vorsicht – angebracht?	362
Wie machen es die Könnner?	363
Und jene, die nicht beurteilt werden wollen?	365

21. Systematische »Müllabfuhr« – Systemerneuerung	367
Weithin unbekannt, aber für die Transformation	
umso wichtiger	367
Von der Idee zur Methode	368
Schlüssel zu strategischen Konsequenzen	370
Ein schneller Weg zur persönlichen Effektivität	372
Und wenn man nicht eliminieren kann?	373
Ein Tipp zum Schluss	374
Zusammenfassung: Prüfstein für Professionalität	375
TEIL V	
DIE MALIK-MANAGEMENTSYSTEME:	
DENK-UND HANDLUNGSSYSTEME ZUGLEICH	377
22. Von der Kunst zum Beruf	379
23. Richtiges Management verstehen und anwenden	384
Right Practice versus Best Practice	387
Systemik, Inhalt und Form meiner Managementsysteme	387
Das Operating System für Organisationen –	
das Ende babylonischer Verwirrung	388
24. Das Standardmodell der Wirksamkeit: Das Führungsrad	389
Sachaufgaben sind grundverschieden von	
Managementaufgaben	390
Management – immer gleich, aber nicht immer	
gleich schwierig	392
Warum das Führungsrad selten neue Speichen braucht	393
25. Wie entstehen Selbstregulierung und Selbstorganisation?	397
Anwenden des Standardmodells für das Führen	
von Personen	397
Anwenden des Standardmodells für alle Organisationen	
einer Gesellschaft	401
Ausblick: Richtiges und gutes Management für eine funktionierende	
Gesellschaft	404
Wirksamkeit und Sinnerfahrung	404
Verantwortung und Ethik	405
EPILOG	408

Glossar	409
Anmerkungen	422
Literatur	434
Register	439