

Fredmund Malik



© 2008 AGI-Information Management Consultants
May be used for personal purposes only or by
libraries associated to dandelion.com network.

Führen Leisten Leben

Wirksames Management für eine neue Zeit

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Inhalt

| | |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Vorwort zur Neuauflage | 11 |
| Vorwort zur ersten Ausgabe | 14 |
| Einführung: Richtiges und gutes Management | |
| als Schlüssel zum Erfolg | 20 |
| Management: richtig und falsch, gut und schlecht | 21 |
| Lebenstüchtigkeit durch richtiges und gutes Management | 22 |
| Richtiges und gutes Management ist überall gleich | 23 |
| Richtiges und gutes Management ist Handwerk | 25 |
| Richtiges und gutes Management ist kybernetisches Management .. | 27 |
| | |
| Teil I | |
| Professionalität | 31 |
| | |
| 1. Die ideale Führungskraft – eine falsch gestellte Frage | 33 |
| Das Universalgenie | 33 |
| Der wirksame Mensch | 36 |
| Keine Gemeinsamkeiten | 37 |
| Sein oder Tun | 38 |
| Befragungen sind unbrauchbar | 40 |
| Professionalität ist lernbar | 42 |
| | |
| 2. Irrlehren und Missverständnisse | 43 |
| Irrlehren | 43 |
| Missverständnisse und Irrtümer | 49 |

| | |
|--------------------------------------------------------|----|
| 3. Management als Beruf | 57 |
| Konstitutionelles Denken | 57 |
| Management als Beruf | 60 |
| Der wichtigste Beruf einer modernen Gesellschaft | 62 |
| Ein Massenberuf | 65 |
| Ein Beruf ohne Ausbildung | 67 |
| Elemente des Managementberufs | 70 |

Teil II

Grundsätze wirksamer Führung

Einführung

| | |
|------------------------------------------------|-----|
| 1. Resultatorientierung | 84 |
| Eine Selbstverständlichkeit? | 85 |
| Missverständnisse | 86 |
| Und wer das nicht akzeptieren kann? | 89 |
| Freude oder Ergebnis? | 90 |
| 2. Beitrag zum Ganzen | 98 |
| Position oder Beitrag? | 99 |
| Spezialist oder Generalist? | 101 |
| Ganzheitliches Denken | 103 |
| Beitrag und Motivation | 104 |
| Beitrag statt Titel | 105 |
| Die Folge von Organisation | 107 |
| 3. Konzentration auf Weniges | 110 |
| Der Schlüssel zum Ergebnis | 110 |
| Grundlose Ablehnung | 112 |
| Anwendungsbeispiele | 115 |
| 4. Stärken nutzen | 122 |
| Auf Schwächen fixiert | 123 |
| Stärken mit Aufgaben zur Deckung bringen | 124 |
| Schwächen ignorieren? | 127 |

| | |
|-------------------------------------------------------|------------|
| Keine Persönlichkeitsreform | 128 |
| Warum schwächenorientiert? | 130 |
| Lernen von den Großen | 131 |
| Wie erkennt man Stärken? | 133 |
| Arten von Schwächen | 135 |
| Die zwei Quellen der Spitzenleistung | 138 |
| 5. Vertrauen | 140 |
| Robustheit der Führungssituation | 142 |
| Wie schafft man Vertrauen? | 143 |
| 6. Positiv denken | 157 |
| Chancen statt Probleme | 157 |
| Von Motivation zu Selbstmotivation | 159 |
| Angeboren, erlernt oder erzwungen? | 160 |
| Befreiung von Abhängigkeiten | 164 |
| Sein Bestes geben | 166 |
| 7. Zusammenfassung: Qualität der Führung | 169 |

Teil III

| | |
|-----------------------------------------|------------|
| Aufgaben wirksamer Führung | 171 |
|-----------------------------------------|------------|

| | |
|-----------------------------|------------|
| Vorbemerkungen | 173 |
|-----------------------------|------------|

| | |
|----------------------------------------------|------------|
| 1. Für Ziele sorgen | 176 |
| Keine Systembürokratie | 177 |
| Persönliche Jahresziele | 178 |
| Die generelle Richtung | 178 |
| Grundregeln für das Führen mit Zielen | 179 |
| 2. Organisieren | 192 |
| Warnung vor »Organisitis« | 193 |
| Es gibt keine »gute« Organisation | 193 |
| Die drei Grundfragen des Organisierens | 195 |
| Symptome schlechter Organisation | 197 |

| | |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| 3. Entscheiden | 202 |
| Missverständnisse und Irrtümer | 202 |
| Der Entscheidungsprozess | 211 |
| Partizipation im Entscheidungsprozess | 223 |
| 4. Kontrollieren | 227 |
| Kontrolle muss sein | 227 |
| Vertrauen als Grundlage | 229 |
| Wie kontrollieren? | 230 |
| Messen und Urteilen | 238 |
| 5. Menschen entwickeln und fördern | 242 |
| Menschen statt Mitarbeiter | 243 |
| Individuen statt Abstraktionen | 243 |
| Was regelmäßig übersehen wird | 252 |
| 6. Zusammenfassung: Und all die anderen Aufgaben? | 257 |

Teil IV

| | |
|------------------------------------------|-----|
| Werkzeuge wirksamer Führung | 267 |
|------------------------------------------|-----|

| | |
|-----------------------------|-----|
| Vorbemerkungen | 269 |
|-----------------------------|-----|

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Die Sitzung | 272 |
| Die Zahl der Sitzungen reduzieren | 272 |
| Erfolgsentscheidend: Vorbereitung und Nacharbeit | 274 |
| Sitzungsleitung ist harte Arbeit und erfordert vor allem Disziplin .. | 277 |
| Sitzungsarten | 277 |
| Man darf Sitzungen nicht zu sozialen Anlässen verkommen lassen .. | 280 |
| Arten von Tagesordnungspunkten | 281 |
| Kein Tagesordnungspunkt ohne Aktion | 283 |
| Das Streben nach Konsens | 284 |
| Braucht man ein Protokoll? | 284 |
| Die Sitzung ohne Tagesordnung | 285 |
| Das Wichtigste: Realisieren und immer wieder nachfassen | 287 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2. Der Bericht | 288 |
| Der kleine Schritt zur Wirksamkeit | 289 |
| Klarheit der Sprache | 292 |
| Unsitten, Zumutungen, Schwachsinn | 294 |
| | |
| 3. Job Design und Assignment Control | 298 |
| Sechs Fehler der Stellengestaltung | 298 |
| Assignment Control | 303 |
| | |
| 4. Persönliche Arbeitsmethodik | 315 |
| Vielleicht langweilig, aber von größter Wichtigkeit | 315 |
| Grundlagen einer wirksamen Arbeitsmethodik | 318 |
| Regelmäßige Überprüfung und Anpassung | 320 |
| Die Basisbereiche | 323 |
| | |
| 5. Budget und Budgetierung | 334 |
| Richtig angewandt eines der besten Instrumente für wirksame Führung | 335 |
| Von Daten zu Information | 337 |
| Spezielle Tipps | 340 |
| Saubere Dokumentation | 347 |
| | |
| 6. Leistungsbeurteilung | 348 |
| Keine Standardkriterien | 349 |
| Keine Standardprofile | 351 |
| Eine bessere Methode | 352 |
| Wo ist Standardisierung – mit Vorsicht – angebracht? | 354 |
| Wie machen es die Köhner? | 355 |
| Und jene, die nicht beurteilt werden wollen? | 357 |
| | |
| 7. Systematische Müllabfuhr | 359 |
| Weithin unbekannt, aber wichtig | 359 |
| Von der Idee zur Methode | 360 |
| Schlüssel zu weitreichenden Konsequenzen | 362 |
| Der Weg zur persönlichen Effektivität | 364 |
| Und wenn man nicht eliminieren kann ...? | 365 |
| Ein Tipp zum Schluss | 366 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8. Zusammenfassung: Prüfstein für Professionalität | 367 |
| Von der Kunst zum Beruf | 369 |
| Richtiges Management verstehen und richtig anwenden | 374 |
| Drei Dimensionen: Systemik, Inhalt, Form | 375 |
| Das »Führungsrad« und wie man es anwendet | 377 |
| Management – immer gleich, aber nicht immer gleich schwierig .. | 379 |
| Warum das »Führungsrad« selten neue Speichen braucht | 380 |
| Richtiges und gutes Management für Menschen | 383 |
| Richtiges und gutes Management für Institutionen | 385 |
| Richtiges und gutes Management – für eine lebenswerte Gesellschaft | 387 |
| Literatur | 389 |
| Register | 392 |