

Fredmund Malik

Management

Das A und O des Handwerks

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Inhalt

Vorwort zur Neuauflage 2013	17
Vorwort zur Neuauflage 2007	19
Einführung	22
Thesen	24
Sprachgebrauch	26
Teil I	
Was Management ist und was es nicht ist	29
1. Was Management nicht ist	31
Management ist nicht Status, Rang und Privilegien	32
Management ist nicht Betriebswirtschaftslehre	32
Management ist nicht auf Wirtschaft beschränkt	33
Management ist nicht nur Menschenführung	34
Management ist nicht Geschäftemachen	36
Management ist nicht, Unternehmer zu sein	37
Management ist nicht nur Top-Management	37
Management ist nicht identisch mit US-Management	39
Management ist nicht identisch mit MBA-Programmen	39
Management ist nicht identisch mit Sachaufgaben	40
Management ist nicht Leadership	41
2. Was Management ist	43
Von Ressourcen zu Nutzen	43
Was den Blick auf Management noch klarer macht	44

Was heißt »Handwerk«?	46
Von einer Kunst zum Beruf	48
Management ist der Umgang mit Komplexität	49
Was ist Kybernetik?	51
Einfache und komplexe Systeme	53
Dominanz des Reduktionismus	54
Management – Control of High Variety Systems	56
Das Gesetz der erforderlichen Varietät	58
Neue Vorbilder	60
3. Warum Management wichtig ist	62
Management ist die wichtigste gesellschaftliche Funktion	62
Management ist der soziale Code für Lebenstüchtigkeit	64
4. Richtiges Management ist allgemeingültig	66
Zwei übersehene Unterscheidungen	66
Lösung ehrwürdiger Scheinprobleme	68
Jeder macht es auf seine Weise falsch	69
Geschäftsmodell und Management sind nicht dasselbe	70
Wichtige und unangenehme Folgen	71
Mut zum Normativen	72
 Teil II	
Wirksamkeit: Managing People – Managing a Business	75
5. Managing People: Das Standardmodell für Richtiges und Gutes Management	77
Logik des Modells	77
Was alle Manager brauchen	80
Erweiterungen des Modells	99
Management- und Sachaufgaben: eine vernachlässigte Unterscheidung	100
Besonderheiten der Anwendung	102
Fünf praktische Anwendungsfelder	105
6. Managing a Business: Das Integrierte ManagementSystem (IMS)	108
Funktion des IMS: Vom Unternehmenszweck zu den Resultaten	111

Die Ergebnisverantwortliche Einheit als Basiselement des Managements	112
Dimensionen der Integration	113
Übersicht	113
Logik und Elemente des IMS	114
Was noch fehlt	121

Teil III

Die General-Management-Funktionen	125
7. Das General-Management-Grundmodell	127
8. Umfeld.	130
Modellkategorien für das Umfeld	131
Die Wirtschaft verstehen	132
Neoliberale Missverständnisse	133
Neues Wirtschaftsverständnis nötig?	137
Wollen oder müssen? Schuldendruck als Antrieb des Wirtschaftens	137
Die Legende von der Überlegenheit der US-Wirtschaft	144
Ein Alternativszenario	150
9. Unternehmenspolitik und Corporate Governance	153
Irrtümer der Corporate Governance	157
Business Mission: Die Basis richtiger Governance	176
Die sechs Schlüsselgrößen für das gesunde Unternehmen – die echte Balanced Scorecard	186
10. Strategie	190
Die Pioniere	191
Ein kybernetisches Konzept	193
Integrale Unternehmensnavigation mit zwingender Logik	195
Worauf kommt es an?	197
Strategische Prinzipien	207
Die Hohe Schule der Strategie: PIMS – Profit Impact of Market Strategies	212

11. Struktur	223
Organisieren	224
Grundbedingungen des Funktionierens	227
Top-Management-Struktur	232
12. Kultur	248
Kulturwandel	249
Werte	251
Einheit des Managementwissens	252
Die stärksten Signale: Personalentscheidungen	254
Critical Incidents	256
Motivationsfragen	258
Kultur und Sinn	262
13. Führungskräfte	266
Braucht man ein Menschenbild im Management?	267
Neue Qualifikationen und Anforderungen	268
Große Aufgaben für das Personalmanagement	274
Geld: Die Bezahlung von Managern	281
14. Innovation und Wandel	286
Irrlehren und Missverständnisse	287
Die Grundsätze	289
Teil IV	
Management ist Realisieren	299
15. Umsetzen	301
Konzentration auf Weniges	301
Epilog – Verantwortung und Ethik des Managements	309
Anhang	313
Konzept und Logik der Reihe »Management: Komplexität meistern« ..	315
Das Ganze und seine Teile	316

Die wissenschaftlichen Grundlagen	318
Wenn die Sprache an ihre Grenzen stößt	319
Redundanz	320
Abbildungen	320
Browser-Technologie	321
Die Malik ManagementSysteme und ihre Anwender	322
Bezeichnungen und Identitäten	322
Die Anfänge	323
Entwicklungsgeschichte	324
Anwendungsbereiche und Wirkungen	325
Autonomie für Management und Manager	326
Modularität und Interfaces	327
ManagementSysteme für Selbstdenker	328
Mit der Qualifikation steigt das Erfolgspotenzial	328
Selbstmotivation für Selbstentwickler	329
Verantwortung versus Anerkennung	330
Autoren und Danksagung	331
Was man verstehen muss, um diese Buchreihe zu verstehen	332
Erfolg programmiert sein eigenes Scheitern	333
Wenn das Denken nicht mitwächst	333
Probleme des Erfolgs und Gesetze von Systemen	335
Alte und neue Quellen von Wissen und Erkenntnis	336
Kybernetik für das Verstehen der neuen Lösungen	336
Zwei nötige Evolutionssprünge	337
Neue Erfolgshebel – das Nutzen von Komplexität	339
Richtiges Management ist kybernetisches Management	340
Glossarium	342
Markenrechtlich und urheberrechtlich geschützte Begriffe	354
Über den Autor	355
Mitgliedschaften (Auswahl)	358
Auszeichnungen (Auswahl)	358
Literatur	359
Register	363