

Fredmund Malik

# FÜHREN LEISTEN LEBEN

**Wirksames Management für eine neue Welt**

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

<b>VORWORT ZUR NEUAUSGABE 2014</b>	<b>11</b>
<b>Richtig denken-richtigführen</b>	<b>15</b>
Der Schlüssel zum Erfolg	15
Die Große Transformation!1	19
Wie wirksame Managementsysteme gebaut sind	26
Was richtiges Management leistet	27
<b>TEIL I</b>	
<b>PROFESSIONALITÄT</b>	<b>31</b>
<b>1. Die ideale Führungskraft – eine falsch gestellte Frage</b>	<b>33</b>
Das Universalgenie als Stolperstein	33
Der wirksame Mensch	35
Keine Ubereinstimmung in der Persönlichkeit	36
Nicht das Sein zählt, sondern das Tun	37
Irreführende Befragungen	39
<b>2. Irrlehren, Irrtümer und Missverständnisse</b>	<b>42</b>
Der »Pursuit of Happiness«-Approach	42
Leadership und die Theorie vom »Großen Mann«	44
Missverständnisse und Irrtümer	47
<b>3. Management als Beruf</b>	<b>53</b>
Konstitutionelles Denken	53
Professionalität ist lernbar	56
Der wichtigste Berufeiner modernen Gesellschaft	58
Der wichtigste Massenberuf	60
Elemente wirksamer Führung	64
Solide Ausbildung ist für jeden möglich	67
<b>TEIL II</b>	
<b>GRUNDSÄTZE WIRKSAMER FÜHRUNG</b>	<b>69</b>
<b>Einführung</b>	<b>71</b>
Einfach, aber nicht leicht	71
Nützlich in schwierigen Situationen	72

Niemandem angeboren – alle müssen es lernen	73
Ideal und Kompromiss	75
Welcher Typ als Vorbild?	76
<b>1. Resultatorientierung</b>	<b>78</b>
Eine Selbstverständlichkeit?	79
Missverständnisse	80
Und wer das nicht akzeptieren kann?	83
Freude oder Ergebnis?	84
<b>2. Beitrag zum Ganzen</b>	<b>92</b>
Position oder Beitrag?	93
Spezialist oder Generalist?	95
Ganzheitliches Denken	97
Beitrag und Motivation	98
Beitrag statt Titel	100
Die Folge von Organisation	102
<b>3. Konzentration auf Weniges</b>	<b>104</b>
Der Schlüssel zum Ergebnis	104
Grundlose Ablehnung	106
Anwendungsbeispiele	109
<b>4. Stärken nutzen</b>	<b>115</b>
Auf Schwächen fixiert	116
Stärken mit Aufgaben zur Deckung bringen	117
Schwächen ignorieren?	120
Keine Persönlichkeitsreform	122
Warum schwächenorientiert?	123
Von den Großen lernen	124
Wie erkennt man Stärken?	126
Arten von Schwächen	129
Die zwei Quellen der Spitzenleistung	131
<b>5. Vertrauen</b>	<b>133</b>
Eine robuste Führungssituation schaffen	135
Wie schafft man Vertrauen?	136
<b>6. Positiv denken</b>	<b>150</b>
Chancen statt Probleme	150
Von Motivation zu Selbstmotivation	151
Positives Denken – angeboren oder erlernt?	153
Freimachen von Abhängigkeiten	156
Sein Bestes geben – tu, was du tun kannst	159

<b>7. Zusammenfassung: Qualität der Führung</b>	<b>162</b>
<b>TEIL III</b>	
<b>AUFGABEN WIRKSAMER FÜHRUNG</b>	<b>165</b>
<b>Vorbemerkungen</b>	<b>167</b>
<b>1. Für Ziele sorgen</b>	<b>170</b>
Keine Systembürokratie	171
Persönliche Jahresziele	172
Die generelle Richtung	172
Grundregeln für das Führen mit Zielen	173
<b>2. Organisieren</b>	<b>186</b>
Warnung vor »Organisitis«	187
Es gibt keine »gute« Organisation	188
Die drei Grundfragen des Organisierens ... F.	189
Symptome schlechter Organisation	191
<b>3. Entscheiden</b>	<b>197</b>
Falsche Meinungen und Illusionen	197
Der Entscheidungsprozess	206
<b>4. Kontrollieren</b>	<b>222</b>
Kontrolle muss sein	222
Vertrauen als Grundlage	224
Wie kontrollieren?	224
Messen und urteilen	232
<b>5. Menschen entwickeln und fördern</b>	<b>236</b>
Menschen statt Mitarbeiter	237
Individuen statt Abstraktionen	237
Was regelmäßig übersehen wird	247
<b>6. Zusammenfassung: Und all die anderen Aufgaben?</b>	<b>251</b>
<b>TEIL IV</b>	
<b>WERKZEUGE FÜR DIE WIRKSAME FÜHRUNG</b>	<b>263</b>
<b>Instrumente, Tools, Werkzeuge</b>	<b>265</b>
<b>1. Die Sitzung</b>	<b>269</b>
Die Zahl der Sitzungen reduzieren – am besten machen Sie keine	269
Erfolgsentscheidend: Vorbereitung und Nacharbeit	272

Sitzungsleitung ist harte Arbeit	274
Sitzungsarten	275
Sitzungen dürfen nicht zu sozialen Anlässen verkommen	278
Arten von Tagesordnungspunkten	279
Kein Tagesordnungspunkt ohne Aktion	281
Das Streben nach Konsens	282
Braucht man ein Protokoll?	283
Die Sitzung ohne Tagesordnung	283
Das Wichtigste: Realisieren und immer wieder nachfassen ....	285
<b>2. Der Bericht</b>	<b>287</b>
Der kleine Schritt zur Wirksamkeit	288
Klarheit der Sprache, Logik und Präzision	289
Unsitten und Zumutungen	291
<b>3. Job Design und Assignment Control</b>	<b>294</b>
Sechs Fehler der Stellengestaltung	295
Assignment Control	S 300
<b>4. Persönliche Arbeitsmethodik</b>	<b>312</b>
Freude am Funktionieren	314
Arbeitsmethodik ist persönlich und individuell	317
Arbeitsmethodik ist abhängig von den Rahmenbedingungen und Umständen	318
Regelmäßige Überprüfung und Anpassung	320
Die Basisbereiche der Arbeitsmethodik	323
Das Unbekannte managen	333
Management von Chefs und Kollegen	337
<b>5. Budget und Budgetierung</b>	<b>340</b>
Eines der besten Instrumente für wirksames Führen	341
Von Daten zur Information	343
Spezielle Tipps	346
Saubere Dokumentation	352
<b>6. Die Leistungsbeurteilung</b>	<b>354</b>
Keine Standardkriterien	355
Keine Standardprofile	357
Die bessere Methode: Ein leeres Blatt	358
Die beste Methode: Echtzeit-Beurteilung	360
Wo ist Standardisierung – mit Vorsicht – angebracht?	360
Wie machen es die Könner?	361
Und jene, die nicht beurteilt werden wollen?	363

<b>7. Systematische »Müllabfuhr« – Systemerneuerung</b>	<b>365</b>
Weithin unbekannt, aber für die Transformation umso wichtiger	365
Von der Idee zur Methode	368
Schlüssel zu strategischen Konsequenzen	368
Ein schneller Weg zur persönlichen Effektivität	370
Und wenn man nicht eliminieren kann?	371
Ein Tipp zum Schluss	372
<b>8. Zusammenfassung: Prüfstein für Professionalität</b>	<b>373</b>
<b>TEIL V</b>	
<b>MANAGEMENTSYSTEM:</b>	
<b>DENK-UND HANDLUNGSSYSTEM ZUGLEICH</b>	<b>375</b>
<b>Richtiges Management verstehen und anwenden</b>	<b>— 377</b>
Right Practice versus Best Practice	380
Systemik, Inhalt und Form der Managementsysteme	380
Das Operating System für Organisationen – das Ende babylonischer Verwirrung	381
<b>Das Standardmodell der Wirksamkeit: Das Führungsrad</b>	<b>382</b>
Sachaufgaben sind grundverschieden von Managementaufgaben	383
Management – immer gleich, aber nicht immer gleich schwierig	385
Warum das Führungsrad selten neue Speichen braucht	386
<b>Wie entstehen Selbstregulierung und Selbstorganisation?</b>	<b>390</b>
Anwenden des Standardmodells für das Führen von Personen	390
Anwenden des Standardmodells für alle Organisationen einer Gesellschaft	393
<b>Ausblick: Richtiges und gutes Management für eine funktionierende Gesellschaft</b>	<b>397</b>
Wirksamkeit und Sinnerfahrung	397
Verantwortung und Ethik	398
<b>EPILOG</b>	<b>401</b>
<b>Glossar</b>	<b>402</b>

<b>Anmerkungen</b>	<b>413</b>
<b>Literatur</b>	<b>425</b>
<b>Register</b>	<b>430</b>