

Fredmund Malik

FÜHREN LEISTEN LEBEN

Wirksames Management für eine neue Welt

Campus Verlag
Frankfurt/New York

VORWORT ZUR NEUAUSGABE 2014	11
Richtig denken-richtigführen	15
Der Schlüssel zum Erfolg	15
Die Große Transformation!1	19
Wie wirksame Managementsysteme gebaut sind	26
Was richtiges Management leistet	27
TEIL I	
PROFESSIONALITÄT	31
1. Die ideale Führungskraft – eine falsch gestellte Frage	33
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
2. Irrlehren, Irrtümer und Missverständnisse	42
Der »Pursuit of Happiness«-Approach	42
Leadership und die Theorie vom »Großen Mann«	44
Missverständnisse und Irrtümer	47
3. Management als Beruf	53
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
TEIL II	
GRUNDSÄTZE WIRKSAMER FÜHRUNG	69
Einführung	71
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
1. Resultatorientierung	78
Eine Selbstverständlichkeit?	79
Missverständnisse	80
Und wer das nicht akzeptieren kann?	83
Freude oder Ergebnis?	84
2. Beitrag zum Ganzen	92
Position oder Beitrag?	93
Spezialist oder Generalist?	95
Ganzheitliches Denken	97
Beitrag und Motivation	98
Beitrag statt Titel	100
Die Folge von Organisation	102
3. Konzentration auf Weniges	104
Der Schlüssel zum Ergebnis	104
Grundlose Ablehnung	106
Anwendungsbeispiele	109
4. Stärken nutzen	115
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
5. Vertrauen	133
Eine robuste Führungssituation schaffen	135
Wie schafft man Vertrauen?	136
6. Positiv denken	150
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

7. Zusammenfassung: Qualität der Führung 162

TEIL III

AUFGABEN WIRKSAMER FÜHRUNG 165

Vorbemerkungen 167

1. Für Ziele sorgen 170

Keine Systembürokratie 171

Persönliche Jahresziele 172

Die generelle Richtung 172

Grundregeln für das Führen mit Zielen 173

2. Organisieren 186

Warnung vor »Organisitis« 187

Es gibt keine »gute« Organisation 188

Die drei Grundfragen des Organisierens ... F. 189

Symptome schlechter Organisation 191

3. Entscheiden 197

Falsche Meinungen und Illusionen 197

Der Entscheidungsprozess 206

4. Kontrollieren 222

Kontrolle muss sein 222

Vertrauen als Grundlage 224

Wie kontrollieren? 224

Messen und urteilen 232

5. Menschen entwickeln und fördern 236

Menschen statt Mitarbeiter 237

Individuen statt Abstraktionen 237

Was regelmäßig übersehen wird 247

6. Zusammenfassung: Und all die anderen Aufgaben? 251

TEIL IV

WERKZEUGE FÜR DIE WIRKSAME FÜHRUNG 263

Instrumente, Tools, Werkzeuge 265

1. Die Sitzung 269

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
2. Der Bericht	287
Der kleine Schritt zur Wirksamkeit	288
Klarheit der Sprache, Logik und Präzision	289
Unsitten und Zumutungen	291
3. Job Design und Assignment Control	294
Sechs Fehler der Stellengestaltung	295
Assignment Control	S 300
4. Persönliche Arbeitsmethodik	312
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
5. Budget und Budgetierung	340
Eines der besten Instrumente für wirksames Führen	341
Von Daten zur Information	343
Spezielle Tipps	346
Saubere Dokumentation	352
6. Die Leistungsbeurteilung	354
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

7. Systematische »Müllabfuhr« – Systemerneuerung	365
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
8. Zusammenfassung: Prüfstein für Professionalität	373
TEIL V	
MANAGEMENTSYSTEM:	
DENK-UND HANDLUNGSSYSTEM ZUGLEICH	375
Richtiges Management verstehen und anwenden	— 377
Right Practice versus Best Practice	380
Systemik, Inhalt und Form der Managementsysteme	380
Das Operating System für Organisationen – das Ende babylonischer Verwirrung	381
Das Standardmodell der Wirksamkeit: Das Führungsrad	382
Sachaufgaben sind grundverschieden von Managementaufgaben	383
Management – immer gleich, aber nicht immer gleich schwierig	385
Warum das Führungsrad selten neue Speichen braucht	386
Wie entstehen Selbstregulierung und Selbstorganisation?	390
Anwenden des Standardmodells für das Führen von Personen	390
Anwenden des Standardmodells für alle Organisationen einer Gesellschaft	393
Ausblick: Richtiges und gutes Management für eine funktionierende Gesellschaft	397
Wirksamkeit und Sinnerfahrung	397
Verantwortung und Ethik	398
EPILOG	401
Glossar	402

Anmerkungen	413
Literatur	425
Register	430