

campus

FREDMUND

MALIK

|Management|

Das A und O
des Handwerks

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

Vorwort zur Neuauflage 2013

Die Große Transformation²¹ – Grundthema meiner auf sechs Bände angelegten Reihe »Management: Komplexität meistern« – ist in vollem Gange. Wirtschaft und Gesellschaft verändern sich in einer Geschwindigkeit, in einem Ausmaß und in Richtungen, die noch bis vor kurzem für die meisten nicht vorstellbar waren.

Die Triebkräfte dieser Transformation vernetzen sich immer dichter und verstärken sich dadurch zusehends von selbst. An der Oberfläche treten sie in unterschiedlichsten Erscheinungsformen vor allem als sich verschärfende Krisen zutage: als Bankenkrise, Schuldenkrise und Eurokrise, als Irland-, Griechenland- und Zypernkrise oder als US-Haushalts- und US-Immobilienkrise. Durch die Art, wie medial darüber berichtet wird, erscheinen sie den meisten Menschen als weitgehend zusammenhangslose, individuelle Ereignisse. Tatsächlich gehören sie aber gemeinsam zur Großen Transformation²¹ und werden durch dieselben Kräfte verursacht und vorangetrieben.

Die Szenarien für diese Transformation habe ich bereits in den 1990er Jahren sowie in der Erstausgabe dieses Bandes dargelegt, als sich noch kaum jemand die Realität von heute vorstellen konnte.

Die übergeordneten und verbindenden Muster der Transformation werden nun aber für jene immer deutlicher erkennbar, die sich um ein Gesamtverständnis bemühen, weil sie Entscheidungen zu treffen haben und sich dafür nicht in die engen Grenzen von Fachdisziplinen pressen lassen können, insbesondere nicht in jene der herkömmlichen Ökonomie. Diese erkennen immer deutlicher die rasant wachsende Komplexität fast aller Lebensbereiche, ihre unentwirrbare globale Vernetzung und die explosive Dynamik von sich selbst beschleunigendem Wandel.

Der Ruf nach einem neuen, ja revolutionären Management wird jetzt laut. Nur zögerlich beginnt man, die Folgen des seit vielen Jahren betriebe-

nen falschen, vorwiegend angelsächsischen Managements zu errahnen, versteht aber die Zusammenhänge noch immer viel zu wenig. Die Rufer stellen zwar Forderungen nach Reformen – Lösungen haben sie bisher aber keine.

Die neuen Lösungen sind schon seit geraumer Zeit da und werden von immer mehr innovativen Spitzenführungskräften mit durchschlagenden Erfolgen eingesetzt. Sie stehen in meinen Büchern über die richtige Corporate Governance sowie in meinen monatlichen Management Letters, in denen ich die Anfänge der heutigen Krise bereits in 1990er Jahren behandelt habe.

Außerdem habe ich die meisten der Lösungen in zahlreichen Vorträgen und Seminaren vor Tausenden von Führungskräften aus Wirtschaft und Politik dargelegt – darunter meine Krisenszenarien, meine Kritik am angelsächsischen Shareholder-Value-Konzept und an der Unzulänglichkeit der Managementlehre der herkömmlichen Business Schools.

In den sechs Bänden dieser Reihe stelle ich meine Lösungen in ihrer Gesamtheit dar. Sie enthalten meine system-kybernetischen ManagementSysteme sowie die Methoden und Tools, die in allen Organisationstypen für ihre praktische Anwendung und Umsetzung nötig sind.

Schon das Wissen und die Methoden der bisher erschienenen ersten drei Bände geben Führungskräften erfolgskritische Vorteile für das richtige Handeln, für schnelle Anpassungen, für die erforderliche Leadership zur Schaffung von innovativen Organisationsformen und für das Entdecken neuer Geschäftsmöglichkeiten.

Für die überaus wertvolle Unterstützung bei der Neuauflage aller bisherigen Bände danke ich herzlich Frau Mag. Tamara Bechter, Frau Dr. Sonja Böni und Frau Vassiliki Sourlas.

Fredmund Malik
St. Gallen, im Mai 2013

Einführung

*»The very first step
toward success in any occupation
is to become interested in it.«*

Sir William Osler (1849–1919), Arzt

Eine immer komplexer werdende Welt funktioniert ohne Management gar nicht und ohne präzises nur schlecht. Das gilt für alle Arten von gesellschaftlichen Institutionen, seien es Wirtschaftsunternehmen oder andere Organisationen. Dieses Buch soll ihren Führungskräften und Mitarbeitern helfen, ihre anspruchsvollen beruflichen Aufgaben professionell zu erfüllen.

Im Dschungel von Lehrmeinungen, Moden, Ideologien und echten Innovationen soll ihnen dieses Buch die nötige Übersicht bieten, um Richtiges von Falschem und Brauchbares von Unbrauchbarem zu unterscheiden. Nur so kann man auf jeder Karrierestufe seiner eigenen und der gemeinsamen Verantwortung gerecht werden. Nur so kann gelungenes Zusammenwirken entstehen.

Das vorliegende Buch ist ein kompakter Leitfaden für Richtiges und Gutes Management – für *General Management*. Es gibt den nötigen Überblick über dessen Inhalte. In den Folgebänden der ganzen Buchreihe werden sie ausführlich behandelt – inhaltlich und methodisch für die praktische Anwendung. Jene Tools und Praktiken, die das Handwerk ausmachen, wird der Leser, um viele praktische Beispiele ergänzt, dort kennen lernen. Der vorliegende Band ist somit nur der Auftakt einer praxisorientierten Gesamtdarstellung dessen, was das Handwerk des Managements, was wahre Professionalität von Führungskräften sein muss.

Bei solidem *General Management* geht es nicht um die Frage, ob etwas neu, modern oder »in« ist. Es geht ausschließlich darum, ob es richtig ist,

ob es funktioniert und ob es praktisch hilft, Managementaufgaben bestmöglich zu erfüllen. Weder das vorliegende Buch, noch meine anderen Bücher handeln vom »heutigen Managementdenken«. Sie alle sind Leitfäden für praktische Wirksamkeit. Hier lege ich meine eigenen Auffassungen dar, die nur selten mit dem Mainstream übereinstimmen.

Management. Das A und O des Handwerks ist die Weiterführung, Vertiefung und Ergänzung meines Buches *Führen Leisten Leben*. Dort geht es um das Handeln des einzelnen Managers. Das vorliegende Buch geht weit darüber hinaus. Hier steht die Gesamtheit einer Institution im Zentrum – hier geht es um systemorientiertes *General Management*.

Dieses Buch enthält eine Reihe von Thesen, die – gemessen am Mainstream-Denken – als provokant, als ungewöhnlich und auf den ersten Blick häufig als falsch angesehen werden. Hier und in den Folgebänden stelle ich die Argumente zur Diskussion.

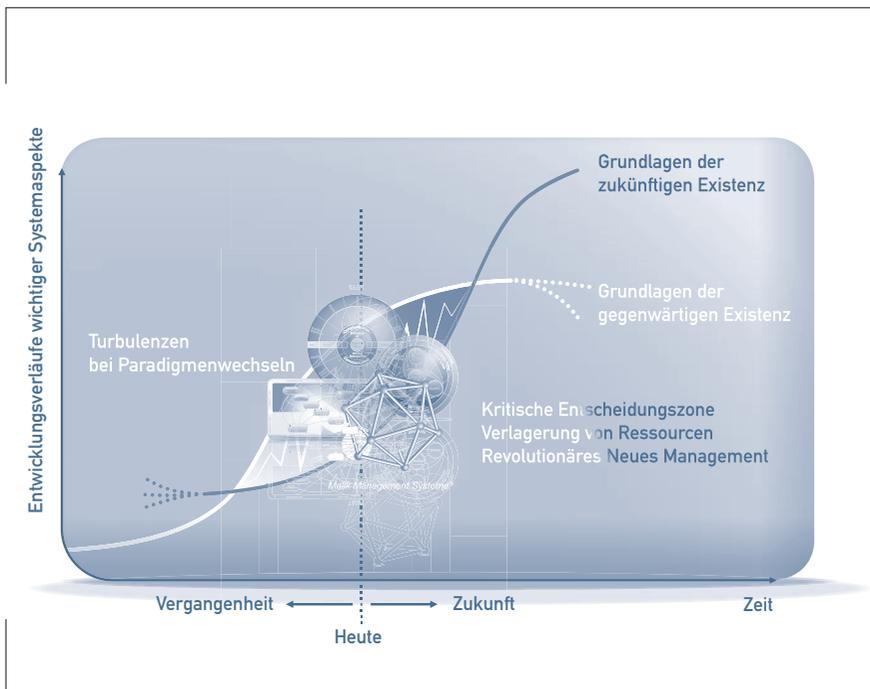


Abbildung 1: Die Große Transformation²¹