

FÜHREN LEISTEN LEBEN



Buch und E-Book in einem - Lesen, wie *Sie* wollen!

1. Öffnen Sie die **Webseite** www.campus.de/ebookinside.
2. Geben Sie folgenden **Downloadcode** ein und füllen Sie das Formular aus
»TICKET TO READ« - IHR CODE:
3. Wählen Sie das gewünschte E-Book-**Format** (MOBI/Kindle, EPUB, PDF).
4. Mit dem Klick auf den Button am Ende des Formulars erhalten Sie Ihren persönlichen **Downloadlink** per E-Mail.

Fredmund Malik

FÜHREN LEISTEN LEBEN

Wirksames Management für eine neue Welt

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Das vorliegende Buch ist die vollständig überarbeitete und erweiterte Fassung des gleichnamigen Werks, das zuerst im Jahr 2000 bei der Deutschen Verlags-Anstalt und in überarbeiteter Version im Jahr 2006 im Campus Verlag erschienen ist.

ISBN 978-3-593-51069-9 Print
ISBN 978-3-593-44159-7 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44160-3 E-Book (EPUB)

Durchgesehene und erweiterte Neuauflage 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Vervielfältigung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2014, 2019 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Campus Verlag, Frankfurt am Main nach einem Entwurf von hauser lacour, felix kopp, Frankfurt am Main

Layout und Satz: tiff.any GmbH, Berlin

Gesetzt aus der Garamond Premier Pro, Founders Grotesk Condensed

Druck und Bindung: Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

VORWORT ZUR NEUAUSGABE 2019 11

Richtig denken – richtig führen 17

- Der Schlüssel zum Erfolg 17
- Die Große Transformation²¹ 21
- Wie wirksame Managementsysteme gebaut sind 28
- Was richtiges Management leistet 29

TEIL I

PROFESSIONALITÄT 33

1. Die ideale Führungskraft – eine falsch gestellte Frage 35

- Das Universalgenie als Stolperstein 35
- Der wirksame Mensch 37
- Keine Übereinstimmung in der Persönlichkeit 38
- Nicht das Sein zählt, sondern das Tun 39
- Irreführende Befragungen 41

2. Irrlehren, Irrtümer und Missverständnisse 44

- Der »Pursuit of Happiness«-Approach 44
- Leadership und die Theorie vom »Großen Mann« 46
- Missverständnisse und Irrtümer 49

3. Management als Beruf 55

- Konstitutionelles Denken 55
- Professionalität ist lernbar 58
- Der wichtigste Beruf einer modernen Gesellschaft 60
- Der wichtigste Massenberuf 62
- Elemente wirksamer Führung 66
- Solide Ausbildung ist für jeden möglich 69

TEIL II

GRUNDSÄTZE WIRKSAMER FÜHRUNG 71

Einführung 73

- Einfach, aber nicht leicht 73
- Nützlich in schwierigen Situationen 74

Niemandem angeboren – alle mussten es lernen	75
Ideal und Kompromiss	77
Welcher Typ als Vorbild?	78
4. Grundsatz 1: Resultatorientierung	80
Eine Selbstverständlichkeit?	81
Missverständnisse	82
Und wer das nicht akzeptieren kann?	85
Freude oder Ergebnis?	86
5. Grundsatz 2: Beitrag zum Ganzen	94
Position oder Beitrag?	95
Spezialist oder Generalist?	97
Ganzheitliches Denken	99
Beitrag und Motivation	100
Beitrag statt Titel	102
Die Folge von Organisation	104
6. Grundsatz 3: Konzentration auf Weniges	106
Der Schlüssel zum Ergebnis	106
Grundlose Ablehnung	108
Anwendungsbeispiele	111
7. Grundsatz 4: Stärken nutzen	117
Auf Schwächen fixiert	118
Stärken mit Aufgaben zur Deckung bringen	119
Schwächen ignorieren?	122
Keine Persönlichkeitsreform	124
Warum schwächenorientiert?	125
Von den Großen lernen	126
Wie erkennt man Stärken?	128
Arten von Schwächen	131
Die zwei Quellen der Spitzenleistung	133
8. Grundsatz 5: Vertrauen	135
Eine robuste Führungssituation schaffen	137
Wie schafft man Vertrauen?	138
9. Grundsatz 6: Positiv denken	152
Chancen statt Probleme	152
Von Motivation zu Selbstmotivation	153
Positives Denken – angeboren oder erlernt?	155
Freimachen von Abhängigkeiten	159
Sein Bestes geben – tu, was du tun kannst	161

Zusammenfassung: Qualität der Führung	164
---	-----

TEIL III

AUFGABEN WIRKSAMER FÜHRUNG	167
----------------------------------	-----

Vorbemerkungen	169
----------------------	-----

10. Für Ziele sorgen	172
----------------------------	-----

Keine Systembürokratie	173
------------------------------	-----

Persönliche Jahresziele	174
-------------------------------	-----

Die generelle Richtung	174
------------------------------	-----

Grundregeln für das Führen mit Zielen	175
---	-----

11. Organisieren	188
------------------------	-----

Warnung vor »Organisitis«	189
---------------------------------	-----

Es gibt keine »gute« Organisation	190
---	-----

Die drei Grundfragen des Organisierens	191
--	-----

Symptome schlechter Organisation	193
--	-----

12. Entscheiden	199
-----------------------	-----

Falsche Meinungen und Illusionen	199
--	-----

Der Entscheidungsprozess	208
--------------------------------	-----

13. Kontrollieren	224
-------------------------	-----

Kontrolle muss sein	224
---------------------------	-----

Vertrauen als Grundlage	226
-------------------------------	-----

Wie kontrollieren?	226
--------------------------	-----

Messen und urteilen	234
---------------------------	-----

14. Menschen entwickeln und fördern	238
---	-----

Menschen statt Mitarbeiter	239
----------------------------------	-----

Individuen statt Abstraktionen	239
--------------------------------------	-----

Was regelmäßig übersehen wird	249
-------------------------------------	-----

Zusammenfassung: Und all die anderen Aufgaben?	253
--	-----

TEIL IV

WERKZEUGE WIRKSAMER FÜHRUNG	265
-----------------------------------	-----

Instrumente, Tools, Werkzeuge	267
-------------------------------------	-----

15. Die Sitzung	271
-----------------------	-----

 Die Zahl der Sitzungen reduzieren –

am besten machen Sie keine	271
-----------------------------------	-----

Erfolgsentscheidend: Vorbereitung und Nacharbeit	274
--	-----

Sitzungsleitung ist harte Arbeit	276
Sitzungsarten	277
Sitzungen dürfen nicht zu sozialen Anlässen verkommen	280
Arten von Tagesordnungspunkten	281
Kein Tagesordnungspunkt ohne Aktion	283
Das Streben nach Konsens	284
Braucht man ein Protokoll?	285
Die Sitzung ohne Tagesordnung	285
Das Wichtigste: Realisieren und immer wieder nachfassen ...	287
16. Der Bericht	289
Der kleine Schritt zur Wirksamkeit	290
Klarheit der Sprache, Logik und Präzision	291
Unsitten und Zumutungen	293
17. Job Design und Assignment Control	296
Sechs Fehler der Stellengestaltung	297
Assignment Control	302
18. Persönliche Arbeitsmethodik	314
Freude am Funktionieren	316
Arbeitsmethodik ist persönlich und individuell	319
Arbeitsmethodik ist abhängig von den Rahmenbedingungen und Umständen	320
Regelmäßige Überprüfung und Anpassung	322
Die Basisbereiche der Arbeitsmethodik	325
Das Unbekannte managen	335
Management von Chefs und Kollegen	339
19. Budget und Budgetierung	342
Eines der besten Instrumente für wirksames Führen	343
Von Daten zur Information	345
Spezielle Tipps	348
Saubere Dokumentation	354
20. Die Leistungsbeurteilung	356
Keine Standardkriterien	357
Keine Standardprofile	359
Die bessere Methode: Ein leeres Blatt	360
Die beste Methode: Echtzeit-Beurteilung	362
Wo ist Standardisierung – mit Vorsicht – angebracht?	362
Wie machen es die Könnner?	363
Und jene, die nicht beurteilt werden wollen?	365

21. Systematische »Müllabfuhr« – Systemerneuerung	367
Weithin unbekannt, aber für die Transformation	
umso wichtiger	367
Von der Idee zur Methode	368
Schlüssel zu strategischen Konsequenzen	370
Ein schneller Weg zur persönlichen Effektivität	372
Und wenn man nicht eliminieren kann?	373
Ein Tipp zum Schluss	374
Zusammenfassung: Prüfstein für Professionalität	375

TEIL V

DIE MALIK-MANAGEMENTSYSTEME:

DENK- UND HANDLUNGSSYSTEME ZUGLEICH	377
--	-----

22. Von der Kunst zum Beruf	379
--	-----

23. Richtiges Management verstehen und anwenden	384
--	-----

Right Practice versus Best Practice	387
---	-----

Systemik, Inhalt und Form meiner Managementsysteme	387
--	-----

Das Operating System für Organisationen – das Ende babylonischer Verwirrung	388
--	-----

24. Das Standardmodell der Wirksamkeit: Das Führungsrad	389
--	-----

Sachaufgaben sind grundverschieden von Managementaufgaben	390
--	-----

Management – immer gleich, aber nicht immer gleich schwierig	392
---	-----

Warum das Führungsrad selten neue Speichen braucht	393
--	-----

25. Wie entstehen Selbstregulierung und Selbstorganisation?	397
--	-----

Anwenden des Standardmodells für das Führen von Personen	397
---	-----

Anwenden des Standardmodells für alle Organisationen einer Gesellschaft	401
--	-----

Ausblick: Richtiges und gutes Management für eine funktionierende

Gesellschaft	404
---------------------------	-----

Wirksamkeit und Sinnerfahrung	404
-------------------------------------	-----

Verantwortung und Ethik	405
-------------------------------	-----

EPILOG	408
---------------------	-----

Glossar	409
Anmerkungen	422
Literatur	434
Register	439

Führen Leisten Leben gehört zu meinen wichtigsten Büchern. Sein Thema ist die Wirksamkeit von Menschen in den ständig komplexer werdenden Organisationen der globalen Gesellschaften. Es handelt auch von jener Effektivität, mit der Menschen immer wieder neu ihre vermeintlichen, gefühlten Grenzen übersteigen, für sich neue Horizonte eröffnen und ihre Potenziale voll erschließen und nutzen können. In diesem Buch zeige ich, dass man diese Effektivität erlernen kann und wie das geht.

Führen Leisten Leben enthält meine Antworten darauf, welches Wissen und Können Menschen erfolgreich macht – in ihrem Beruf wie auch in ihrem Leben, als Führungskräfte ebenso wie als Fachleute, als Handarbeiter wie als Wissensarbeiter, sowohl in Wirtschaftsunternehmen als auch in Krankenhäusern, in Schulen und Universitäten, in Ministerien und Behörden, in Städten, Kirchen und vielen anderen Organisationen einer entwickelten Gesellschaft.

Ich diesem Buch steht, was man auf jeder organisatorischen Ebene und in jeder Position braucht, um sich selbst und andere so zu führen, dass die richtige Leistung entsteht, und dass gerade dadurch auch ein sinnerfülltes Leben möglich ist. Der so oft beklagte Widerspruch zwischen Arbeit und Leben löst sich dann fast von allein auf. Die Work-Life-Balance ist damit wieder nachhaltig hergestellt.

Wirksamkeit heißt, sowohl effektiv als auch effizient zu sein. Wirksamkeit heißt, die *richtigen* Dinge *richtig* zu tun – im Denken ebenso wie im Handeln. Das ist die Kernkompetenz für *richtiges* und *gutes* Management, wie ich es verstehe: Als den Beruf, Ressourcen in Resultate zu transformieren, und dadurch Nutzen zu stiften und Werte zu schaffen.

Noch wichtiger als die herkömmlichen ökonomischen Produktionsfaktoren Kapital, Land und Arbeit, sind heute Ressourcen wie Wissen, Talente, individuelle Stärken, Kreativität, Innovation und Intelligenz sowie künstliche Intelligenz. Weitere Ressourcen sind außerdem emotionale Energie und persönliches Engagement, sowie soziale Verantwortung und der Mut, *neu* zu denken und *neu* zu handeln. Für sich genommen sind dies unverzichtbar wichtige Potenziale. Erst die Effektivität des Umsetzens, also richtiges und gutes Management, verwandelt solche Potenziale in zweckdienliche und sinnstiftende Ergebnisse. Gerade die heute mit Recht geforderte »Leadership« benötigt wirksa-

mes Umsetzen, weil sonst auch die besten »Leader« wirkungslos bleiben würden.

Was ist seit der Erstausgabe von *Führen Leisten Leben* im Februar 2000 anders geworden? Darauf habe ich zwei Antworten: *So gut wie alles hat sich geändert* – »da draußen« – in Wirtschaft und Gesellschaft, und zwar so grundlegend, wie es vor eineinhalb Jahrzehnten nur für wenige vorstellbar war. Die zweite Antwort: *So gut wie nichts hat sich geändert*, denn richtiges Management ist gleich geblieben.

Für eben diesen fundamentalen Wandel und das dafür richtige Management habe ich *Führen Leisten Leben* von Beginn an für die Erstausgabe 2000 konzipiert, denn bereits 1997 hatte ich in meinem Buch über Corporate Governance die bevorstehenden gesellschaftlichen Umwälzungen in einem Kapitel über »Die Große Transformation²¹« analysiert und beschrieben – die Transformation des 21. Jahrhunderts, die vielleicht die tiefgreifendste der Geschichte werden wird. Nicht zufällig hatte ich daher für die Erstausgabe von *Führen Leisten Leben* den Untertitel »Wirksames Management für eine neue Zeit« gewählt.

Denn bereits damals waren die Bedingungen für die dann bereits ab 2000 folgenden deflationären Verschuldungs- und Finanzkrisen erfüllt. Schon vorher begonnen hatten die Wissenschafts- und Technologierevolutionen, darunter auch die Digitalisierung schon in den 1970er Jahren. Der Wandel in der Bevölkerungsstruktur und die ökologischen Veränderungen waren bereits seit langem in Gang und politische sowie soziale Instabilitäten vorgezeichnet. Ebenso deutlich war, dass herkömmliches Management und die damaligen Organisationsformen der rasch wachsenden Komplexität ihrer Umwelt immer weniger gewachsen sein würden.

Seither ist die »Große Transformation« des 21. Jahrhunderts in vollem Gange. Sie erfasst immer mehr Lebensbereiche immer schneller, und es wird immer deutlicher, dass nicht nur eine neue Zeit anhebt, sondern buchstäblich eine *neue Welt* entsteht ...

Auf dem Weg in diese neue Welt wird fast alles anders werden, als es bisher ist. *Was* wir tun, *wie* wir es tun, warum wir es tun und wahrscheinlich auch, *wer* wir sind. An meinen Grundlagen von *Führen Leisten Leben* brauchte ich deswegen aber nichts zu ändern. Denn die Basis für wirksames Management sind nicht die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, auch nicht die angelsächsische Business Administration, wie

sie in konventionellen Managementansätzen gelehrt werden. Wir brauchen sie, aber sie genügen nicht.

Wir brauchen vielmehr die drei Vernetzungs- und Komplexitätswissenschaften *Systemtheorie*, *Kybernetik* und *Bionik*, die schon seit meinen frühen Forschungsprojekten die wissenschaftlichen Grundlagen meiner Managementlehre sind. Ihre Wurzeln hat diese im ursprünglichen, originären St. Galler Management-Modell der ersten Generation, dessen führende Köpfe Prof. Dr. Hans Ulrich und Prof. Dr. Walter Krieg waren. Es war der Anfang des heutigen Cyber Managements im positivsten Wortsinn. Die Zeit der Komplexitätswissenschaften ist jetzt gekommen, denn ohne sie geht nichts mehr. Sie sind auch die Basiswissenschaften für die Digitalisierung und für deren erstmalig möglichen Leistungen: Dies ist die *informationelle Vernetzung von allem mit allem – global*.

Digitalisierung und Effektives System-Kybernetisches Management – Cyber Management – sind Zwillinge. Digitalisierung ist die *Anwendung der Kybernetik* für das *Funktionieren von Computern*, und meine Managementlehre ist die *Anwendung von Kybernetik* für das *Funktionieren von Organisationen*. Durch die Anwendung der system-kybernetischen Funktionsregeln wird Management praktisch, sehr einfach, aber komplexitätsfähig und hocheffektiv. Daher kann man Cyber Hacking durch Cyber Management beherrschen. Und Cyber Security erreicht man ebenfalls nur durch Cyber Management – nämlich aus der Symbiose von Digitalisierung und »Managerial Effectiveness«.

Den Schwerpunkt für die vorliegende Neuauflage habe ich daher noch stärker als bisher auf jene Anwendungsfelder von Management gelegt, die durch den tiefgreifenden Jahrhundertwandel neu im Entstehen sind. In erster Linie sind dies die exponentiell wachsende Komplexität der global immer dichter vernetzten Systeme, und die sich beschleunigende Dynamik des weltweiten Wandels sowie die daraus folgenden häufig total überraschenden sozialen, politischen und wirtschaftlichen Turbulenzen. Diese Turbulenzen sind gewissermaßen die »Geburtswehen« der Neuen Welt, die aus der Alten Welt durch deren »Schöpferische Zerstörung« herauswächst. Das ist weit mehr und etwas anderes, als bisher unter »Change« verstanden wurde. Es ist die tiefgreifendste Verwandlungsform, die Metamorphose, wie wir sie aus der Biologie kennen. Als nur eines der vielen Beispiele erwähne ich die Verwandlung der Raupe in einen Schmetterling.

Auch für das Meistern der »Großen *Gesellschaftlichen* Transformation₂₁« sind Metamorphosen programmiert. So werden so gut wie alle gesellschaftlichen Organisationen neue Managementsysteme brauchen, neue Formen der Regulierung und Selbstregulierung sowie neue Organisation und Selbstorganisation. Organisationen brauchen neue Fähigkeiten und Instrumente der Kreativität und Innovation, und neue Formen der biologischen, humanen und künstlichen Intelligenz. Denn Intelligenz ist unter anderem die Fähigkeit, sich an Neues – noch nie Dagewesenes – anzupassen und auch selbst Neues zu schaffen.

Hauptzweck dieser Fähigkeiten ist das Meistern der exponentiell wachsenden Komplexität in neuer Weise – nämlich durch aktive *Nutzung von Komplexität*. In meinen anderen Büchern über das Management komplexer Systeme sowie über Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie habe ich diese Anwendung der Komplexitätswissenschaften für die obersten Führungsebenen beschrieben.

Das Wirkzentrum dieses neuen »Funktionierens von Organisationen« – und die dafür nötige Selbstregulierung und Selbstorganisation – ist der *effektive Mensch*. Die nötige Unterstützung für das Erlernen von Effektivität und für ihre volle Entfaltung erhält der Mensch durch die von uns entwickelten system-kybernetischen Managementsysteme, -modelle und -methoden. Sie sind zugleich die Denk-, Orientierungs-, Navigations- und Handlungssysteme für die Führungskräfte in Organisationen.

Durch die neuen Methoden und innovativen Instrumente erhält der »*Homo effectivus*«, den ich dem »Homo oeconomicus« entgegenstelle, seine eigene Kraft- und Intelligenzverstärkung, die er für das Meistern der komplexen Herausforderungen braucht.

Komplexität wird zur banalen Kompliziertheit, vor allem in der Form von Bürokratie, wenn man sie nicht richtig handhabt. Komplexität hat aber auch ihre andere Seite: *Sie ist der Rohstoff für organisationale Intelligenz* – der wichtigste Rohstoff für die neue Zukunft. Intelligenz freizusetzen und wirksam zu machen, ist einer der wichtigsten Schlüssel für das Management von großen Veränderungen und für das adaptive und evolutionsfähige Funktionieren aller Arten von Organisationen.

Daher ist dieses Buch auch ein Wegweiser für das Nutzen der immensen Chancen, die in der Komplexität der globalen Systemvernetzung und in deren revolutionären Technologien angelegt sind. Die »Managerial Effectiveness«, wie ich sie in diesem Buch vermittele, stand

von Beginn an im Fokus. Salopp gesagt: Es ist die Fähigkeit, die »PS auf die Straße zu bringen« – und dies unter allen denkbaren und besonders schwierigen Bedingungen. Als Beispiele: Was die Fahrer-Assistenzsysteme beim Auto tun, und die Piloten-Assistenzsysteme beim Flugzeug, das leisten die in meinen Büchern beschriebenen Management-Systeme als Assistenz für die Wirksamkeit von Organisationen und für die darin tätigen Menschen.

In Summe ist damit eine universell anwendbare *Human-Methodik der Effektivität* für das Meistern von Komplexität entstanden: Sie ist zugleich auch Sozialtechnologie. Ich behaupte, dass diese in *ihrer gesellschaftlichen Bedeutung* noch revolutionärer ist als die technische Digitalisierung, die zurecht besondere Beachtung findet. Denn erst durch diese »Effektivitätstechnologie« kann zum Beispiel die Industrierevolution 4.0, und was nach ihr noch kommt, überhaupt wirksam werden – und ebenso die bereits vorprogrammierten Revolutionen aus den Bio- und Neurowissenschaften.

Auch die für die Neue Welt erforderlichen ethischen Werte können erst durch system-kybernetisches Management wirksam gemacht werden. Das gilt auch für Trends wie Circular Economy, Holacracy, Resilienz, Agilität, Mindfulness, meditative Strömungen und vieles mehr, das noch kommen wird. Es sind systemische Emergenz-Erscheinungen. Sie werden durch die Methodik der Effektivität von Management, Governance und Leadership aufgegriffen und für alle Organisationsebenen wirksam gemacht.

Die Entwicklung meiner Systeme, Methoden und Instrumente, ihre Erprobung und praktische Anwendung, verdanke ich nebst meinen frühen Forschungsarbeiten auch den vielen Führungskräften, mit denen ich schon seit Jahren und oft Jahrzehnten zusammenarbeite – als Advisor im Rahmen von Management- und Corporate Development, General Management, strategischer Leadership und Governance, und besonders auch für die Befähigung ihrer Führungskräfte und Knowledge Worker und als Mitglied von Corporate-Governance-Organen. Besonders danke ich allen Freunden, Partnern, Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unserer Organisationen, die über viele Jahre bei der Entwicklung unserer heutigen Managementlösungen mit Innovationskraft, Begeisterung und Durchhaltevermögen mitwirken.

Mein Dank gilt dem Campus Verlag und seinem Team. Für die erfahrene und umsichtige Mitwirkung bei der Überarbeitung des Manuskriptes danke ich Frau Mag. Tamara Bechter sehr herzlich.

Fredmund Malik
St. Gallen, Januar 2019

RICHTIG DENKEN – RICHTIG FÜHREN

Start with what is right, rather than with what is acceptable.

Peter F. Drucker

Der Schlüssel zum Erfolg

Der beste und einzige Weg, auf dem Menschen erfolgreich werden, ist richtiges und gutes Management – der Beruf der Wirksamkeit. Das ist der Schlüssel zur wirksamen Transformation von Potenzialen in Ergebnisse und für das effektive Umsetzen von Entscheidungen. Nur damit werden auch Organisationen funktionstüchtig und Gesellschaften lebensfähig. Richtig und gut heißt wirksam, es heißt effektiv und effizient. Warum das so ist und was es verlangt, ist das Thema dieses Buches.

Richtig statt falsch – gut statt schlecht

Diese klaren und eindeutigen Begriffe habe ich gewählt, um in das Chaos der ständig wechselnden Moden und Irrtümer im Management einen Markstein für die verlässliche Orientierung zu setzen: Richtiges Management für Organisationen, damit sie *zuverlässig funktionieren*. Und richtiges Management für die Menschen, damit sie ihre Stärken und Fähigkeiten wirksam in Leistung und Erfolg umsetzen können – und so ihr Leben auch in einer immer komplexeren Welt meistern können.

Richtiges Management umfasst richtiges Denken *und* richtiges Handeln. Deshalb sind die hier vorgestellten Managementsysteme beides, sowohl Systeme für das *Denken* als auch Systeme für das *Handeln*. Die Denksysteme braucht man für das richtige Organisieren des *Wissens* und die Handlungssysteme für das richtige Umsetzen. Diese Systeme enthalten die Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge für richtiges Denken und Handeln in Organisationen sowie die nötige Verantwortlichkeit für die Richtigkeit. »Best Practice« ist zu wenig; es muss »Right Practice« sein.

Vielleicht kann man in einer Medienwelt die Modewellen im Management nie ganz stoppen. Sie versprechen den Menschen schnelle und leichte Erfolge. Dieses Versprechen ist für viele unwiderstehlich. Wir alle wollen Erfolg im Leben haben. Bücher vom Typ *Erfolgreich ohne sich anzustrengen*, waren schon während meines Studiums in den 1970er Jahren Bestseller. Bis heute hat sich das nicht wesentlich geändert. Ungebrochen groß scheint die Anziehungskraft von Versprechen wie »In fünf Lektionen verhandlungssicher Englisch«, »In 5 Minuten Manager« oder Buchtiteln wie *Golf ganz easy* oder *Schlank im Schlaf...* Zwar ist Erfolg für fast jeden und jede möglich, aber nur selten auf solchen Wegen. Der wichtigste Weg hingegen ist, *sich selbst* effektiv zu machen.

Der beste Weg zum Erfolg ist, sich selbst effektiv zu machen.

Den Anfang mit dieser Erkenntnis hat Peter F. Drucker 1967 mit seinem Buch *The Effective Executive* gemacht. Er war der Erste überhaupt, der über Effektivität schrieb und den Unterschied zwischen Effektivität und Effizienz deutlich machte, indem er sagte: »*Effectiveness means doing the right things; efficiency means doing things right*«. *Effektivität heißt, die richtigen Dinge tun, Effizienz heißt, die Dinge richtig tun.*

Selbst der so klar formulierte Titel seines Buches wurde durch eine falsche Übersetzung in die Nähe folgenschwerer Irrtümer gesetzt. Im Deutschen hieß das Buch über Jahrzehnte nicht »Die *effektive* oder auch *wirksame* Führungskraft«, sondern *Die ideale Führungskraft*. Und das, obwohl der Autor in seinem Buch mit besten Argumenten darlegt, dass es den »idealen« Manager gerade nicht gibt. Umso erfreulicher ist, dass seit 2014 eine neue Übersetzung vorliegt, die diesem Gedanken gleich im Titel gerecht wird.¹

Dennoch führt im Personalwesen bis heute die »ideale« Führungskraft ein munteres Dasein und spu(c)kt in den HR-Systemen und Prozessen herum. Jeder Führungskraft möchte ich die Arbeit von Peter F. Drucker ans Herz legen. Drucker wird oft als »Erfinder« des Managements bezeichnet. Er hat Management nicht »erfunden«, sondern er hat als Erster die Bedeutung von Management für die moderne Gesellschaft und ihre Organisationen erkannt und dies verständlich formuliert.

Dafür hat er klare und auch dauerhaft gültige Begriffe geschaffen, die ich in diesem Buch übernehme bzw. auf denen ich aufbaue. Seit unserem ersten Zusammentreffen Ende der 1980er Jahre standen wir regelmäßig

im Austausch – unter anderem auch oft zu der Frage: *Wie werde ich in einer Organisation und durch eine Organisation effektiv? Wie schaffe ich es, das Richtige richtig zu tun?*²

Neu oder richtig?

Nach meinen Forschungsjahren auf dem Gebiet des Systemorientierten Managements³ hielt ich als damaliger Chef des Management Zentrums St. Gallen ab 1976 neben meiner Lehrtätigkeit an der Universität pro Jahr bis zu 100 Tage Vorträge und Seminare über Management. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen waren Unternehmer und Führungskräfte der mittleren bis oberen Organisationsebenen. Ständig wurde ich gefragt, was es Neues im Management gebe. Meine Antwort war: *Das kann ich Ihnen zwar gerne sagen, aber vielleicht interessiert es Sie noch mehr, was ich für richtig halte ...*

In mehr als 40 Jahren als Managementlehrer und -berater habe ich bis heute alle zwei bis drei Jahre eine neue Modewelle im Management erlebt – einen neuen Guru, ein neues Kultthema, eine neue Seminarwelle, eine Flut von über Nacht geschriebenen Büchern. Für viele Medien waren das unwiderstehliche Themen. Sie brauchten Content, und mit der Autorität des Gedruckten sorgten sie für die rasante Verbreitung geistiger Leerläufe. Zwei Jahre später war der Spuk zwar wieder verschwunden, aber es folgte alsbald der nächste. In der Zwischenzeit waren landauf und landab Zehntausenden von Führungskräften – in bester Absicht – von den Ausbildungsverantwortlichen mehrtägige Seminare zu diesen Modethemen verordnet worden.

Insbesondere die an der Universität solide ausgebildeten Führungskräfte, zum Beispiel die Ingenieure, Chemiker, Physiker, Informatiker, sowie Juristen, Ärzte, Betriebswirtschaftler und Ökonomen⁴ konnten mit vielen der gebotenen Themen wenig anfangen. Oft war es auch schlicht Scharlatanerie. Aber wie hätte man das erkennen können? Wer konnte Kriterien für gut und schlecht, richtig und falsch angeben, wie sie in anderen Disziplinen und auch praktischen Berufen oft über Hunderte von Jahren entstanden und heute selbstverständlich sind?

In den meisten universitären Fächern gibt es keine Moden, dafür aber hart erarbeiteten Erkenntnisfortschritt – und zwar dadurch, dass

man Irrtümer durch Kritik aufdeckt und ausräumt. Im Management fehlt dieser Motor des Fortschritts – die institutionalisierte, systematische Kritik – fast gänzlich. In anderen Fächern baut man kontinuierlich auf früheren Erkenntnissen auf. Im Gegensatz dazu sehen die meisten Managementautoren ihr wichtigstes Ziel darin, etwas »ganz Neues« zu schaffen, ohne Bezug auf allenfalls lange Erprobtes und Bewährtes.

In den »entwickelten« Studienfächern ist nicht das Erscheinungsdatum eines Buches wichtig, sondern sein Inhalt. Dass *Isaac Newton* sein Gravitationsgesetz bereits 1686 formulierte, ändert für Physiker bis heute nichts an seiner Wichtigkeit. Ein Buch über Management jedoch, das mehr als drei Jahre alt ist, gilt als veraltet.

Wirksam werden – effektiv und effizient

Nebst jenen Menschen, die dazu neigen, die *ineffektiven* Mittel zu wählen, die also in drei Tagen Skilaufen oder Englisch – ohne zu üben – lernen wollen, gab es immer auch die *effektiven* Menschen, die Umsetzer, die Realisierer, die Performer ...

Effektivität per se ist allerdings *unsichtbar*, so wie die Funktion Managements generell nicht sichtbar ist. Das allein erklärt schon viele weitverbreitete Missverständnisse. Denn sehen kann man zwar jene, die Manager sind, sowie Fabriken, Büros und Computer. Man sieht auch die Resultate von richtigem Management, nicht aber die Funktion der Wirksamkeit selbst, die es braucht, um aus Ressourcen wirksam Resultate zu machen.

Effektivität kann man vergleichen mit jenen Stoffen, die im Organismus den Stoffwechsel als Katalysatoren *wirksam* machen. Wenn sie fehlen, ist zwar sonst im Organismus alles da, aber es passiert nichts oder nur schlecht. Wenn die »Spurenelemente« der Wirksamkeit bei Menschen und in Organisationen fehlen, werden sie leistungsschwach, sind ineffizient und bleiben erfolglos. Die »Vitalstoffe« für Effektivität müssen durch Qualifizierung und Training zugeführt werden.

Manche Menschen vollbringen große Werke und sind dabei sichtbar effektiv. Was immer sie tun, sie tun das Richtige und sie tun dieses richtig. Nicht notwendigerweise sind es dieselben Menschen, die die richtigen Ideen hatten. So hat die Dampfmaschine nicht, wie allgemein angenommen, James Watt erfunden, sondern dieser hat die Dampfmaschine