

VORWORT ZUR NEUAUSGABE 2019	11
Richtig denken – richtig führen	17
Der Schlüssel zum Erfolg	17
Die Große Transformation ²¹	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
Irrführende 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