

# The Effective Executive

Effektivität und Handlungsfähigkeit  
in der Führungsrolle gewinnen

von

Peter F. Drucker

Aus dem Amerikanischen übersetzt  
von Katrin Klein

## **Vorwort von Prof. Dr. Fredmund Malik in *The Effective Executive* (Peter Drucker)**

**Deutsche Übersetzung, 2014**

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

Peter F. Drucker

„The Effective Executive“, wie der Titel des Originals lautet, gehört zu den wichtigsten Werken von Peter F. Drucker, und in gewisser Weise ist es sogar das wichtigste der mehr als 40 Bücher, die er in seinem Leben schrieb. Denn dieses Buch enthält die auch heute noch gültigen Antworten auf die Frage: Wie werde ich effektiv? Und was muss ich wissen und tun, um in einer Organisation Ergebnisse zu erzielen und damit erfolgreich zu sein? Effektivitätsmängel sind die häufigste Ursache für das Scheitern von Führungskräften und auch für die so weit verbreitete Umsetzungsschwäche von Organisationen.

Als 1966 das Original dieses Buches publiziert wurde, war es nur für eine kleine Zahl von Menschen wirklich wichtig, denn Organisationen hatten damals nur wenige Führungskräfte. Die meisten waren manuelle Arbeiter und Büroangestellte. Heute aber ist die Fähigkeit effektiv und effizient zu sein für praktisch jedermann nötig, damit er oder sie in einer Organisation überhaupt angestellt werden kann. Es sind die Grundlagen dafür, was ich als richtiges und gutes Management bezeichne. Denn effektiv und effizient zu sein, heisst: Das Richtige richtig tun!

In der Reihe von Management-Denkern des 20. Jahrhunderts steht Peter F. Drucker an der Spitze. Zwar hat er Management nicht erfunden, wie es so oft behauptet wird. Diesen Gedanken hat er selbst immer wieder amüsiert zurückgewiesen und meinte, wenn überhaupt jemand Management erfunden habe, dann sei es vielleicht eher der CEO der Firma „Cheops GmbH“ im pharaonischen Ägypten gewesen, die auf ihren Baustellen etwa 30 000 Arbeiter hatte ...

Druckers einzigartige Leistung ist es aber, dass er als erster die volle Bedeutung erkannte, die ein funktionierendes Management für die Gesellschaft und ihre Organisationen und auch ihre Menschen hat, und dass er seine Erkenntnis verständlich formulierte und damit weitgehend lernbar machte.

Drucker hat auf mehreren Ebenen gleichzeitig gedacht. Einerseits erkannte er die grossen Linien der gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Entwicklung oft lange im Voraus und machte bemerkenswert zuverlässige Prognosen. Andererseits war er ein scharfer Beobachter von scheinbar nebensächlichen und oft banalen Dingen, die aber für die Wirksamkeit von Menschen in ihren Berufen und für ihren praktischen Erfolg absolut entscheidend sind.

Damit hat er die Grundlagen für Management als Beruf geschaffen, als den Beruf der Wirksamkeit, wie ich ihn nenne. So befasste er sich zum Beispiel mit den Aufgaben und Werkzeugen der praktischen Tagesarbeit von Führungskräften, mit dem persönlichen Zeitmanagement und der Arbeitsmethodik wirksamer Menschen, mit der nötigen Vorbereitung auf den nächsten Arbeitstag und mit der kommunikativen Wirksamkeit von schriftlichen Unterlagen.

Drucker behandelt ferner die Effektivität und Effizienz von Sitzungen, deren Vorbereitung sowie das nötige Follow-up und Follow-through bis zur ergebniswirksamen Umsetzung von Entscheidungen und Massnahmen. Dabei achtete er auch auf scheinbare Banalitäten, wie die Abfassung von Tagesordnungen und Protokollen, sowie daraus abzuleitenden Aktionsplänen.

Er schöpfte dabei aus seiner lebenslangen praktischen Zusammenarbeit als Berater und Lehrer von Führungskräften auf allen Kontinenten und in fast allen Branchen und Organisationsarten, von Wirtschaftsunternehmen über Regierungen bis zu den immer wichtigeren Non Profit-Organisationen.

Gerade bei den aussergewöhnlich erfolgreichen Spitzenkräften fielen ihm oft Kleinigkeiten auf, die einen enormen Einfluss auf deren Wirksamkeit und Erfolg hatten, z.B. ob sie eher Leser oder Hörer waren, ob ihre Aufmerksamkeit also eher über das Auge oder das Ohr erreicht wird. Oder wie sie mit Lob umgingen und worauf sie bei Personalentscheidungen achteten. Drucker beschreibt auch, wie man selbst jung und neugierig bleibt, wie man kontinuierliches Lernen in sein Leben einbaut, und dass man nur erfolgreich werden kann, indem man seine Stärken herausfindet und diese nutzt. Je effektiver man ist, desto grössere Aufgaben kann man stressfrei erfüllen, desto besser kann man Karriere machen und gerade deshalb Beruf und Privatleben in Einklang bringen. Auch wenn die Arbeit selbst nicht immer Spass macht, so kann gerade die eigene Wirksamkeit selbst Freude machen.

Die Beispiele, die Drucker in seinem Buch verwendet, sind zwar in die Jahre gekommen. Etliche der erwähnten Firmen, die zu ihrer Zeit Wirtschaftsgeschichte geschrieben haben, gibt es heute nicht mehr. Die Erkenntnisse und Empfehlungen von Drucker sind aber auch heute noch gültig und sie werden immer wichtiger.

Allerdings müssen sie heute für neue Herausforderungen angepasst und ergänzt werden. Dazu gehört vor allem die explosiv wachsende Komplexität der meisten Organisationen und ihres Umfeldes, ihre globale Vernetzung und die Beschleunigung des Wandels. Effektivität braucht man heute für das Meistern von Komplexität – und dafür sind auch neue Fähigkeiten, Kenntnisse, Methoden und Tools nötig.

Wichtig ist, dass richtiges und gutes Management für immer mehr Menschen der Schlüssel zur Lebenstüchtigkeit schlechthin ist. Das Beherrschen der Grundfähigkeiten von richtigem Management und Selbstmanagement ist für die Menschen des 21. Jahrhunderts ebenso bedeutend wie Lesen und Schreiben für die Menschen seit dem 18. Jahrhundert.

Effektivität ist heute die Schlüsselkompetenz dafür, dass man überhaupt beschäftigungsfähig ist und erfolgreich werden kann. Erfolge im Beruf sind in allen Organisationen überwiegend die Folge von richtigem und gutem Management. Erst dadurch werden auch Talent, Intelligenz, Kreativität, Information und Wissen in Resultate transformiert.

Erst damit können Menschen ihre eigenen Stärken in Leistung umwandeln und dadurch Erfolg haben sowie Sinn und Erfüllung finden.

*Fredmund Malik*

St. Gallen im Februar 2014