



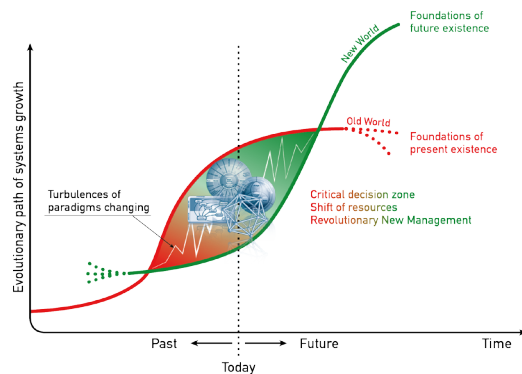
Malik Letter 05/2020 (31.01.2020) for Right and Good Management

Prof. Dr. Fredmund Malik:

Die 6 Grundsätze wirksamer Führung // The 6 principles for effective management

- › Regeln für Erfolg
- › Grundlage für Effektivität
- › Basis für die richtige Kultur

- › Rules for success
- › Basis for effectiveness
- › Basis for the right culture



Die Große Transformation21™ **The Great Transformation21™**
Die Alte Welt wird durch eine Neue Welt verdrängt *The old world is replaced by a new world*

Imprint

ISSN 1662-2200 (Internet), Volume 28. Author: Prof. Dr. Fredmund Malik. © All rights reserved. The Malik Letter is protected by copyright. Reproduction, even only of extracts, and other types of further use only with the publisher's explicit consent. Quotations are permitted provided full details are given of the source.

Vorwort

In dieser Ausgabe erhalten Sie eine Kürzest-Fassung der 6 Grundsätze, die ich für die Wirksamkeit von Führungskräften als unverzichtbar ansehe. Sie sind eines der Kernthemen meines Buches „Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine Neue Welt“, 35. Auflage ab Seite 71, hier auf 2 Seiten zusammengefasst.

Mit freundlichen Grüsse



Prof. Dr. Fredmund Malik

Die 6 Grundsätze wirksamer Führung

Diese Grundsätze verstehe ich als **Regeln des Handelns** für alle Situationen, in denen man wirksam werden muss oder will. Diese Regeln sind in ihrer Funktion vergleichbar mit den Regeln des Strassenverkehrs, wenn man bei allen Strassenverhältnissen unfallfrei fahren will. Sie gelten immer. Ob man sich daran halten will, ist eine andere Frage. Jede und jeder muss dies für sich selbst entscheiden. Dies wiederum ist eine Frage der persönlichen Verantwortung, die ich als das Kernstück der Management-Ethik verstehe.

1. Grundsatz 1:

Es kommt im Management nur auf die Resultate an.

Management verstehe ich als die Aufgabe, Fähigkeiten und Ressourcen umzuwandeln in Leistung und Ergebnisse. Was letztlich zählt, ist das Ergebnis. Dieser Grundsatz soll daher das Handeln der Menschen auf allen Ebenen einer Organisation bestimmen. Ressourcen sind alles, was für die Erbringung der Unternehmensleistung nötig ist. Zu den rein ökonomischen Ressourcen gehören Kapital, Boden und Arbeit. Ressourcen sind aber auch Talente, Wissen, Können, Erfahrung und sogar Gefühle.

Die richtige **Leitfrage** ist nicht: Wieviel habe ich heute gearbeitet? sondern: *Was habe ich heute erreicht?* – denn Arbeit ist noch nicht Leistung, Arbeit allein ist noch nicht Ergebnis.

NOTES

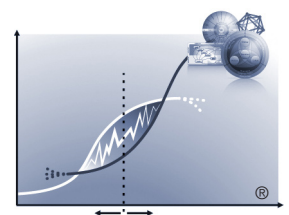


For discussion contact
Prof. Malik:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

2. Grundsatz 2:
Es kommt darauf an, einen Beitrag an das Ganze zu leisten.
Nicht die eigene Position ist massgebend, nicht Status und Privilegien, sondern das Unternehmen als Ganzes. Die Leitschnur des Handelns soll daher der Zweck des Unternehmens sein, die Mission und die Unternehmenspolitik, sowie die Strategie und die Geschäftsgrundsätze.
3. Grundsatz 3:
Es kommt darauf an, sich auf Weniges, dafür aber Wesentliches zu konzentrieren.
Wenige Berufe sind so sehr der Gefahr der Verzettlung der Kräfte, sowie der Gefahr von Geschäftigkeit und Aktionismus ausgesetzt, wie der Beruf der Führungskraft. In der Beschränkung auf Weniges, aber dafür wirklich Entscheidendes, zeigt sich echte Professionalität. Dies ist der Weg zu Resultaten.
4. Grundsatz 4:
Es kommt darauf an, bereits vorhandene Stärken zu nutzen.
Aus den Schwächen der Menschen können keine Leistungen kommen, sondern nur aus deren Stärken. Eine der wichtigsten Führungsaufgabe ist es daher, die *Stärken* von Menschen zu suchen und zu finden und ihre Aufgaben so zu gestalten, dass sie ihre Stärken einsetzen können und mit ihnen Erfolge erzielen können. Das ist der zweite Weg zu Resultaten. Das ist auch die Hauptquelle von Motivation, Selbstwertempfinden und Sinnerfahrung: Mit seinen Stärken Ergebnisse zu erzielen.
5. Grundsatz 5:
Es kommt auf das gegenseitige Vertrauen an.
Motivation und Leistung können nur auf der Grundlage von gegenseitigem, gerechtfertigtem und immer wieder bestätigtem Vertrauen gedeihen. Derart fundiertes Vertrauen macht Systeme intelligent und fehlerrobust. Wo Vertrauen fehlt, wird die Motivation ruiniert. Die Quelle von Vertrauen sind persönliche Integrität und Vorbild.
6. Grundsatz 6:
Es kommt darauf an, positiv zu denken.
Positives Denken lenkt den Blick, das Denken und Handeln von Problemen auf Chancen, von Schwächen zu Stärken und von Hindernissen zu Möglichkeiten. Dies ist auch der Weg von der blossen Motivation zur viel wichtigeren Fähigkeit der Selbst-Motivation und damit zu persönlicher Emanzipation, Freiheit und Unabhängigkeit von der Motivation durch andere. Menschen zu befähigen, sich



The Great Transformation²¹™
from the Old World to the New World

For discussion contact
Prof. Malik:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

selbst zu motivieren, ist auch eines der Elemente richtig verstandener Leadership.

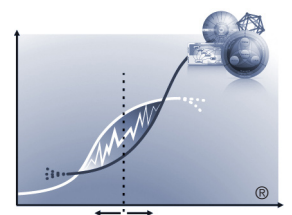
Zu jedem dieser Grundsätze gibt es ein Kapitel in «Führen Leisten Leben». Man könnte noch mehr solche Grundsätze aufstellen. Aber diese genügen. Allein schon die konsequente Befolgung dieser 6 Grundsätze führt zu einer grundlegenden Verbesserung der Führungs-Effektivität, unabhängig davon, in welchem Bereich einer Organisation jemand tätig ist.

Und noch wichtiger: Ohne Orientierung an diesen Grundsätzen kann es keine Effektivität geben. *Management definiere ich als den Beruf der Wirksamkeit in Organisationen.* Diese Grundsätze sind daher auch die Grundlage für die Unternehmenskultur der Wirksamkeit.

Zu Grundsätzen kann es zwar immer auch Ausnahmen geben und in der Praxis muss man auch Kompromisse machen können und dürfen. Grundsätze ermöglichen aber etwas, was man häufig übersieht, nämlich die Unterscheidung von guten und richtigen Kompromissen im Unterschied zu schlechten und falschen Kompromissen.

Diese 6 Grundsätze gelten immer. Sie sind besonders wichtig und hilfreich in Zeiten grosser Veränderungen, Big Change und Transformation und für den Übergang vom Bisherigen zum Neuen.

NOTES



The Great Transformation²¹™
from the Old World to the New World

For discussion contact
Prof. Malik:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

Preface

In this issue, you will find an abridged version of the 6 principles that I consider essential for the effectiveness of managers. They are one of the core topics of my book "*Managing Performing Living: Effective Management for a New World*", 35th edition from page 71, here summarized on two pages.

Sincerely,



Prof. Dr. Fredmund Malik

The 6 principles for effective management

I understand these principles as **rules of action** for all situations in which one must or wants to become effective. These rules are comparable in their function with the rules of road traffic, if one wants to drive without an accident in all road conditions. They are always valid. Whether one wants to stick to them is another question. Everyone has to decide this for him- or herself. This in turn is a question of personal responsibility, which I see as the core of management ethics.

1. Principle 1:

What really counts in management is results.

I understand management as the task of transforming skills and resources into performance and results. What ultimately counts is the result. This principle should therefore determine the actions of people at all levels of an organization. Resources are everything that is necessary for the performance of the company. The purely economic resources include capital, land and labor. But resources are also talents, knowledge, skills, experience and even feelings.

The right **guiding question** is not: How much did I work today? but: *What have I accomplished today?* – because work is not yet achievement, work alone is not yet results.



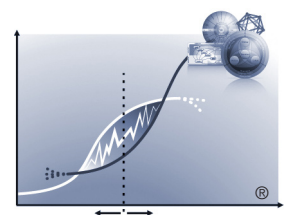
For discussion contact
Prof. Malik:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

2. Principle 2:
What really counts is to make a contribution to the whole.
Not one's own position is decisive, not status and privileges, but the company as a whole. The guiding principle for action should therefore be the purpose of the company, its mission and corporate policy, as well as its strategy and business principles.
3. Principle 3:
What really counts is to concentrate on what is truly essential.
Few professions are as exposed to the danger of dispersion of forces, as well as the danger of bustle and actionism, as the profession of a manager. By limiting oneself to a few, but really decisive things, true professionalism is revealed. This is the way to results.
4. Principle 4:
What really counts are already existing strengths.
No achievements can come from the weaknesses of people, but only from their strengths. One of the most important leadership tasks is to look for the *strengths* of people, to find them and to arrange their tasks in such a way that they can use their strengths and achieve success with them. This is the second way to results. It is also the main source of motivation, self-esteem and sense of purpose: to achieve results with one's strengths.
5. Principle 5:
What really counts is mutual trust.
Motivation and performance can only flourish on the basis of mutual, justified and repeatedly confirmed trust. Such well-founded trust makes systems intelligent and error-resistant. Where trust is missing, motivation is ruined. The sources of trust are personal integrity and role models.
6. Principle 6:
What really counts is thinking positively.
Positive thinking directs the view, thinking and acting from problems to opportunities, from weaknesses to strengths, and from obstacles to possibilities. This is also the way from mere motivation to the much more important ability of self-motivation, and thus to personal emancipation, freedom and independence from motivation by others. Enabling people to motivate themselves is also one of the elements of correctly understood leadership.

NOTES



The Great Transformation²¹™
from the Old World to the New World

For discussion contact
Prof. Malik:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

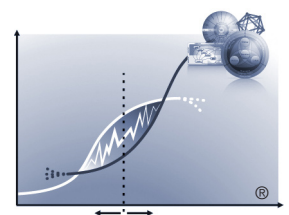
For each of these principles there is a chapter in "*Managing Performing Living*"
More such principles could be set up. But these are enough. Just by following these 6 principles consistently, you will achieve a fundamental improvement in leadership effectiveness, regardless of what area of your organization you work in.

And even more importantly: Without an orientation to these principles, there can be no effectiveness. *I define management as the profession of effectiveness in organizations.* These principles are therefore also the basis for the corporate culture of effectiveness.

There can always be exceptions to the principles and in practice it must be possible and permissible to make compromises. However, principles make possible something that is often overlooked, namely the distinction between good and right compromises on the one hand and bad and wrong compromises on the other hand.

These 6 principles always apply. They are especially important and helpful in times of great change and transformation and for the transition from the old to the new.

NOTES



*The Great Transformation²¹™
from the Old World to the New World*

For discussion contact
Prof. Malik:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com