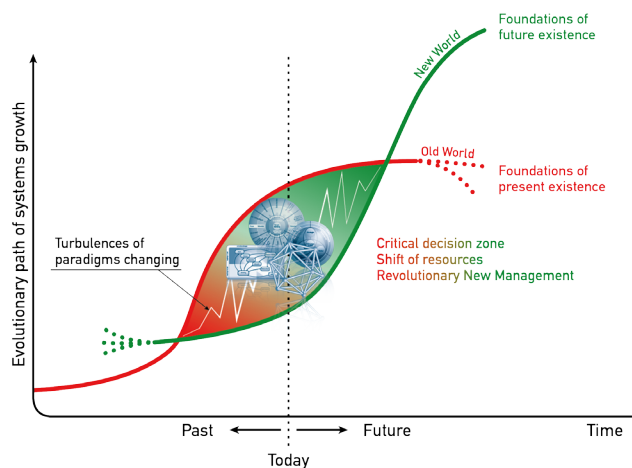




Malik Letter 29/2020 (17.07.2020) for Right and Good Management

Prof. Dr. Fredmund Malik:

Positives und konstruktives Denken // Positive and constructive thinking



Die Große Transformation21™

Die Alte Welt wird durch eine Neue Welt verdrängt

The Great Transformation21™

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.

Dieses pdf ist für Sie bearbeitbar:

Sie können Textfelder und Notizen einfügen sowie den Text markieren, unterstreichen und hervorheben.

Positives und konstruktives Denken

Noch bis vor Kurzem gab es eine Zeit mit viel Scharlatanerie zum positiven Denken. Man versprach den Menschen wahre Wunder und machte ihnen weiss, dass man mit positivem Denken Berge versetzen könne.

Das stimmt aber nicht. Um Berge zu versetzen, braucht man Bulldozer. Allerdings verändert unser Denken unsere Einstellung zu den Bergen. Das Denken bestimmt, ob wir in den Bergen Gefahren oder Chancen sehen und das wiederum bestimmt wesentlich unser Verhalten.

Gute Manager denken positiv und konstruktiv. Wenn es anders nicht geht, zwingen sie sich dazu. Sie sind keine naiven Optimisten und sie verlassen sich nicht darauf, dass Wunder passieren. Aber sie haben im Laufe ihres Lebens gelernt, dass man auch den schlechten Situationen die positiven Seiten abgewinnen muss. Das bedeutet nicht, dass sie immer Erfolg haben; sie wissen aber, dass negative Einstellungen und Erwartungen den Erfolg verhindern, während positive ihm zumindest eine Chance geben. Die Fähigkeit, sein Denken und damit seine Einstellung und seine Erwartungen zu steuern, ist in zweierlei Hinsicht besonders wichtig: Sie führt von der Fokussierung auf Probleme zur Suche von Chancen und von der Fremdmotivation zur Selbstmotivation.

Zwar müssen Führungskräfte täglich Dutzende von Problemen lösen, Schwierigkeiten beseitigen und Hindernisse aus dem Wege räumen. Damit wird aber noch keine unternehmerische Leistung erbracht und noch kein Erfolg erzielt. Dies kann erst erwartet werden, wenn auch Chancen und Möglichkeiten genutzt werden und dies wiederum setzt grundsätzlich positives Denken voraus. Welche Chancen stecken gerade in diesem Problem und wie könnte man daraus eine produktive Gelegenheit machen? Das ist die Frage, die gute Führungskräfte unermüdlich stellen.

Das gleiche positive Denken lässt gute Führungskräfte auch nicht darauf warten, dass sie von jemandem motiviert werden, sondern sie motivieren sich selbst. Auch wenn sie durch eine Lagebeurteilung zu dem Ergebnis kommen, dass die Situation schlecht ist, so fragen sie doch: Und was kann ich jetzt tun, damit sich etwas ändert?

Dies alles könnte man als Gesundheitsbetriebe, naives Wunschdenken oder Esoterik abtun, wenn wir nicht die beeindruckenden Untersuchungsergebnisse hätten, die in der Psychologie zum sogenannten «Pygmalion-Effekt» oder auch zu den Phänomenen der sich selbsterfüllenden Prophezeiungen führten. Allein die Erwartung eines Effektes kann eben diesen Effekt herbeiführen oder macht sein Eintreten jedenfalls wahrscheinlicher. Dies mag keine Gültigkeit haben in der Welt der Naturwissenschaften. Es ist aber Realität in der Welt der Kommunikation.

NOTES



For discussion contact
Prof. Malik:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

Dieses pdf ist für Sie bearbeitbar:

Sie können Textfelder und Notizen einfügen sowie den Text markieren, unterstreichen und hervorheben.

Sein Bestes geben

Das ist deshalb wichtig, weil es zu viele Menschen gibt, die aus den immer gegebenen Begrenzungen eine Berechtigung abzuleiten scheinen, selbst nur begrenzt oder auch überhaupt nicht zu leisten. Ebenso herrscht oft die Meinung vor, erst dann selbst etwas leisten zu können, wenn die Begrenzungen der Umstände beseitigt sind. Dass sie aber beseitigt werden, dafür sehen sich Vertreter dieser Auffassung meist nicht zuständig. Sie warten darauf, dass andere das tun.

Menschen mit dieser Haltung wissen zuvorderst erst mal immer, was in einer Situation nicht möglich ist, was man nicht tun kann, was man nicht jetzt und was man hier nicht tun kann. Sie verweisen auf die vielen Schwierigkeiten, die sie sehen, oder darauf, dass die Mittel – etwa die Budgets – nicht ausreichen oder die Rahmenbedingungen fehlen, um dieses oder jenes zu tun. Nicht hier, nicht jetzt und nicht mit dem, was da ist – das ist ihre Devise. Nur ein einziges kurzes Innehalten kann schon helfen: Lass mich doch mal darüber nachdenken, wie es trotzdem gehen könnte... Für die Effektivität kann und muss dem Negativdenken eine andere Einstellung entgegengehalten werden: Tu, was du tun kannst, mit dem, was du hast, und dort, wo du bist.

Dass man vieles nicht tun kann, was man tun möchte oder müsste, ist klar und gilt für viele Situationen. Der Fehler liegt darin, solche «Erkenntnisse» zum Anlass zu nehmen, überhaupt nichts zu tun. Tu wenigstens das, was du tun kannst..., muss erwidert werden.

Die Mittel werden nie ausreichen, um all das zu tun, was wünschenswert wäre. Auch die größten Organisationen stehen immer unter den Zwängen begrenzter Mittel, sei es Geld oder Menschen oder seien es die für eine aktuelle Situation idealen Rahmenbedingungen. «Mach das Beste aus dem, was da ist und hör auf, dich darüber zu beklagen, dass das nie genug ist», das etwa ist dieser Einstellung entgegenzusetzen.

Und dann gibt es auch immer noch jene, die zwar wohl bekunden, schon und gerne handeln zu wollen, aber immer erst später... Nicht jetzt, sondern dann, wenn sie befördert sein werden; nicht auf ihrer jetzigen Stelle, sondern auf ihrer nächsten; nicht in dieser Firma, sondern in einer anderen. Das sind meistens faule Ausreden; solche Leute wollen nicht wirklich.

Wir sollten unsere Zeit daher nicht mit ihnen vergeuden. Man kann ihnen eine oder zwei Chancen geben, ihre Haltung zu ändern und sich positiv einzustellen. Wenn es junge Menschen sind, bemüht man sich etwas mehr, aber ebenfalls limitiert. Es gibt ja glücklicherweise noch immer genügend Menschen, die leisten wollen, denen man nicht lange Erklärungen geben muss und die man nicht lehren muss, positiv zu denken. Auf diese muss man bauen, mit diesen muss man zusammenarbeiten und diesen muss die Möglichkeit gegeben werden, Leistung zu erbringen. Sie müssen als Beispiele sichtbar gemacht und als Maßstab aufgebaut werden.

NOTES



For discussion contact
Prof. Malik:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

Dieses pdf ist für Sie bearbeitbar:

Sie können Textfelder und Notizen einfügen sowie den Text markieren, unterstreichen und hervorheben.

Organisationen, gleich welcher Art, in denen immer «motiviert» werden muss, wo die Menschen immer «Gründe» brauchen, um etwas zu tun, um sich überhaupt zu bewegen, können nicht funktionieren. Das mag noch angehen in «Schönwetter-Phasen»; sonst geht es aber nicht.

Tu, was du tun kannst, mit dem, was du hast, und dort, wo du bist!

NOTES



For discussion contact
Prof. Malik:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

This pdf is editable for you:

You can insert text fields and notes as well as mark, underline and highlight the text.

Positive and constructive thinking

Until recently, there was a time of much charlatanism for positive thinking. People were promised true miracles and were made to believe that positive thinking could move mountains.

But this is not true. You need bulldozers to move mountains. However, our thinking changes our attitude towards the mountains. Thinking determines whether we see dangers or opportunities in the mountains and that in turn determines our behavior.

Good managers think positively and constructively. If there is no other way, they force themselves to do so. They are not naive optimists and they do not rely on miracles to happen. But they have learned in the course of their lives that even in bad situations one has to take the positive side. This does not mean that they always succeed; but they know that negative attitudes and expectations prevent success, while positive ones at least give it a chance. The ability to change his thinking and thus his attitude and managing expectations is particularly important in two respects: It leads from a focus on problems to the search for opportunities and from external motivation to self-motivation.

It is true that managers have to solve dozens of problems, remove difficulties and remove obstacles every day. However, this does not mean that entrepreneurial performance is achieved and success is not yet achieved. This can only be expected when opportunities and possibilities are used and this in turn requires positive thinking. What opportunities are inherent in this very problem and how could one turn it into a productive opportunity? This is the question that good managers tirelessly ask.

The same positive thinking doesn't make good managers wait for someone to motivate them, but they motivate themselves. Even if they arrive as the result of an assessment of the situation that it is truly bad, they still ask: "And what can I do now to change things?"

All this could be dismissed as healthy prayers, naive wishful thinking or esotericism, if we did not have the impressive results of investigations which in psychology led to the so-called "Pygmalion Effect" or even to the phenomena of self-fulfilling prophecies. The expectation of an effect alone can bring about this very effect or at least makes its occurrence more likely. This may have no validity in the world of natural sciences. But it is reality in the world of communication.

NOTES



For discussion contact
Prof. Malik:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

This pdf is editable for you:

You can insert text fields and notes as well as mark, underline and highlight the text.

Doing your best

This is important because there are too many people who seem to derive a justification from the always given limitations to perform only to a limited extent or not at all. Likewise, the opinion often prevails that they will only be able to achieve something themselves once the limitations of the circumstances have been removed. However, representatives of this opinion usually do not feel responsible for removing them. They wait for others to do so.

People with this attitude know first and foremost what is not possible in a situation, what you cannot do, what you cannot do now and what you cannot do here. They point to the many difficulties they see or to the fact that the resources - budgets, for example - are not sufficient or that the framework conditions are lacking to do this or that. Not here, not now and not with what is there - that is their motto. Just one brief pause can help: Let me think about how it could still work... For effectiveness, a different attitude can and must be held against negative thinking: Do what you can do with that, what you have and where you are.

It is clear that there are many things you cannot do what you want to or have to do and this applies to many situations. The mistake lies in taking such "insights" as an opportunity to do nothing at all. At least do what you can do... must be reciprocated.

The means will never be sufficient to do everything that is desirable. Even the largest organizations are always under the constraints of limited resources, be it money or people or be it the ideal framework for a current situation. "Make the best out of what is there and stop complaining that it is never enough" is something to be opposed to this attitude.

And then there are also still those who, although they do indeed declare that they want to act, but always only later... Not now, but when they will be promoted; not to their present position, but to their next one; not in this company, but in another. These are usually lazy excuses; such people don't really want to.

So we should not waste our time with them. You can give them one or two chances to change their attitude and be positive. If they are young people, you try a bit harder, but also limited. Fortunately, there are still enough people who want to perform, to whom you don't have to give long explanations and whom you don't have to teach to think positively. You have to build on them, you have to cooperate with them and they have to be given the opportunity to perform. They must be made visible as examples and built up as a benchmark.

NOTES



For discussion contact
Prof. Malik:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

This pdf is editable for you:

You can insert text fields and notes as well as mark, underline and highlight the text.

Organizations of any kind, where people always need to be "motivated", where people always need "reasons" to do something in order to move at all, cannot work. This may still be possible in "fair weather phases", but otherwise it does not work.

Do what you can with what you have and where you are!

NOTES



For discussion contact
Prof. Malik:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com