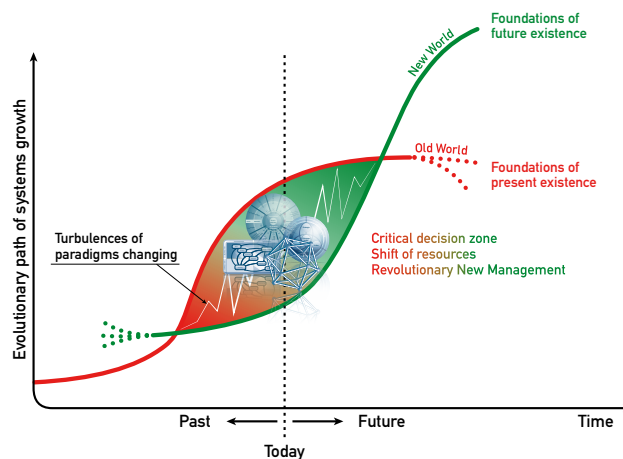




Malik Letter 41/2020 (09.10.2020) for Right and Good Management

Prof. Dr. Fredmund Malik:

Schlüssel zum Erfolg: Richtig denken – wirksam führen // Key to Success: Right Thinking – Effective Management



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.

Schlüssel zum Erfolg: Richtig denken – wirksam führen

„Beginne damit, was richtig ist,
statt akzeptabel.“
Peter F. Drucker

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 Menschen und auch Organisationen funktionstüchtig sowie Gesellschaften lebensfähig. Richtig und Gut heisst wirksam, es heisst *effektiv und effizient*.

Richtig statt falsch – gut statt schlecht

Diese klaren und eindeutigen Begriffe führen heraus aus dem Chaos der ständig wechselnden Moden im Management. 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.

Richtiges Management umfasst richtiges Denken und richtiges Handeln. Die Denksysteme braucht man für das richtige Organisieren des richtigen Wissens und die Handlungssysteme für das richtige Umsetzen. In meinen Management-Systemen sind sie enthalten als die Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge für richtiges Denken und Handeln in Organisationen sowie die nötige Verantwortlichkeit für die Richtigkeit. Die viel zitierte „Best Practice“ ist zu wenig; denn die heutige „Best Practice“ sind die Fehler von morgen. Es muss die „Right Practice“ sein. Und dass viele oder alle etwas für richtig halten ist kein Beweis dafür.

Man verspricht den Menschen schnelle und leichte Erfolge, was für viele unwid-
erstehlich ist. Ungebrochen gross ist die Anziehungskraft von Versprechen, wie „*In 3 Lektionen verhandlungssicher Englisch*“, oder „*In 5 Minuten Manager*“, oder „*Golf ganz easy*“, und „*Schlank im Schlaf*“ ... Zwar ist Erfolg für fast jede und jeden möglich, aber nur selten auf solchen Wegen.

Der wichtigste Weg für den Erfolg als Führungskraft ist, sich selbst effektiv zu machen. Den Anfang mit dieser Erkenntnis machte *Peter F. Drucker* 1967 mit seinem Buch „*The Effective Executive*“. Er war der Erste überhaupt, der über Effektivität von Menschen schrieb und den Unterschied zwischen Effektivität und Effizienz deutlich machte, indem er sagte: „*Effectiveness means doing the right things; efficiency means doing things right*“.

NOTES



Malik ManagementSystems®

Wenn Sie mit Professor Malik
diskutieren möchten:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

Neu oder richtig?

In meinen Seminaren und Vorträgen werde ich regelmässig danach gefragt, was es Neues im Management gebe. Meine Antwort ist: *Das kann ich Ihnen zwar gerne sagen, aber vielleicht interessiert es Sie noch mehr, was ich für richtig halte ...*

In meinen 40 Jahren als Managementlehrer und -berater habe ich alle zwei bis drei Jahre eine neue Modewelle im Management erlebt – einen neuen Guru, ein neues Kultthema, eine neue Seminarwelle, und seit es das Web gibt, eine Flut von über Nacht geschriebenen Online-Büchern.

In ihren Studienfächern solide ausgebildete Führungskräfte, wie Ingenieure, Chemiker, Physiker, Informatiker, sowie Juristen, Ärzte und Betriebswirtschafter (angemerkt sei, dass BWL und Management nicht dasselbe ist), können mit vielen der dort gebotenen Themen wenig anfangen. Oft sind es schlichtweg Scharlatanerien. Aber wie würde man das erkennen können? Wer könnte 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, sondern hart erarbeiteten Erkenntnisfortschritt – der dadurch entsteht, dass man Irrtümer durch Kritik aufdeckt und ausräumt. Für die geeigneten Methoden empfehle ich die Schriften von *Karl Popper* und die *Verfahrensregeln des Prozessrechtes*. Im Management fehlt dieser Motor des Fortschritts fast gänzlich – die institutionalisierte, systematische Kritik. In anderen Fächern baut man kontinuierlich auf früheren Erkenntnissen auf. Im Gegensatz dazu sehen zu viele Managementautoren ihr wichtigstes Ziel darin, etwas „ganz Neues“ zu schaffen.

In den entwickelten Studienfächern ist das Erscheinungsdatum eines Buches nicht wichtig, sondern die Richtigkeit seines Inhaltes. Dass zum Beispiel *Isaac Newton* sein Gravitationsgesetz bereits 1686 formulierte, ändert für Physiker bis heute nichts an dessen Wichtigkeit. Ein Buch über Management hingegen, das mehr als drei Jahre alt ist, gilt als veraltet, egal was dessen Inhalt ist. Hier ist besonders wichtig die Verantwortung, nicht auf die Jahreszahlen, sondern auf die Richtigkeit der Inhalte zu achten.

Wirksam werden – effektiv und effizient

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

Effektivität als solche ist allerdings unsichtbar, so wie die Funktion Management generell nicht sichtbar ist. Das allein erklärt schon viele verbreitete Missverständ-

NOTES



Central Performance Controls® (CPC®)
Die 6 Schlüsselgrößen für das gesunde Unternehmen

Wenn Sie mit Professor Malik diskutieren möchten:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

nisse. Denn sehen kann man zwar jene Menschen, die Führungskräfte 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 alles im Organismus 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. Das klassische Idealbeispiel dafür ist Skorbut, die Erkrankung der Matrosen auf den Segelschiffen wegen des Fehlens von Vitamin C, dem Vitalstoff, den man damals noch nicht kannte. Die „Vitalstoffe“ im Management müssen durch richtige Qualifizierung und Training zugeführt werden – Effektivität und Effizienz.

Liebe Leserinnen und Leser

Unsere Remote-Programme sind die optimalen Formate für die Befähigung in der Praxis von Malik Management und für das Meistern Ihrer persönlichen und unternehmerischen Herausforderungen.

Corona ist die Hohe Zeit der Neuorientierung in Management und Leadership.

Die Nach-Corona Epoche wird anders sein. Weniges wird wieder so werden, wie es war. Vieles kann weit besser werden, als bisher.

Erfahren Sie mehr über das Konzept und die Vorteile unserer Remote-Programme:

[Zum Konzept - Die wirksame Lösung für Führungskräfte](#)

[Zu den Vorteilen - Die wirksame Lösung für Führungskräfte](#)

Oder schreiben Sie mir bei Interesse eine kurze Mail.

Prof.Malik@mzsg.ch

NOTES



Malik ManagementSystems®

Wenn Sie mit Professor Malik diskutieren möchten:

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.

Key to Success: Right Thinking—Effective Management

*"Start with what is right—
rather than with what is acceptable."*
Peter F. Drucker

The best and only way in which people become successful is *Right and Good Management*—the profession of effectiveness. This is the key to the effective transformation of potential into results and to the effective implementation of decisions. It is the only way to make people and organizations function and societies viable. Right and Good Management means effective and efficient.

Right, Not wrong – Good, Not Bad

These clear and unambiguous terms lead out of the chaos of the ever changing fashions in management. The right management for organizations, so that they function reliably. And right management for people, so that they can effectively translate their strengths and abilities into performance and success.

Right management means right thinking and right action. The systems of thought are needed to organize the right knowledge and the systems of action to implement it rightly. In my management systems they are included as the principles, tasks and tools for right thinking and acting in organizations as well as the necessary responsibility for rightness. The much-cited "best practice" is too little; because today's "best practices" are tomorrow's mistakes. It must be the "Right Practice". And the fact that many or all consider something to be right is no proof of this.

People are promised quick and easy success, which is irresistible to many. The attraction of promises such as "*Business fluent English in 3 lessons*", or "*Manager in 5 minutes*", or "*Golf without exercising*", and "*Slim in your sleep*" ... Success is possible for almost anyone, but rarely in such ways.

The most important way for success as a manager is to make yourself effective. *Peter F. Drucker* began with this insight in 1967 with his book "*The Effective Executive*". He was the first person ever to write about the effectiveness of people and to make the difference between effectiveness and efficiency clear by saying: "*Effectiveness means doing the right things; efficiency means doing things right*".

NOTES



For discussion contact
Prof. Malik:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

New or right?

In my seminars and lectures I am regularly asked what is new in management. My answer is: *I'd be happy to tell you, but maybe you'd be even more interested in what I think is right...*

In my 40 years as a management teacher and consultant, I have experienced a new management fad every two or three years—a new guru, a new cult theme, a new wave of seminars, and since the Web came into existence, a flood of online books written overnight.

In their fields of study, solidly trained executives, such as engineers, chemists, physicists, computer scientists, as well as lawyers, business administrators and economists (it should be noted that business administration and management are not the same thing), have little to do with many of the topics offered there. Often they are simply charlatanism. But how would one be able to recognize this? Who would be able to give criteria for good and bad, right and wrong, as in other disciplines and also practical professions, which often developed over a period of years and are taken for granted today?

In most university subjects there are no fashions, but hard-earned progress in knowledge—which is created by exposing and eliminating errors through criticism. For the appropriate methods, I recommend the writings of Karl Popper and the procedural rules of law. In management, this motor of progress is almost completely missing—institutionalized, systematic criticism. In other subjects, one continuously builds on earlier insights. In contrast, too many management authors see their most important goal in creating something "completely new".

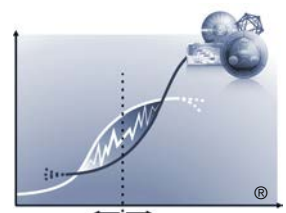
In the subjects developed, it is not the publication date of a book that is important, but the rightness of its content. For example, the fact that *Isaac Newton* formulated his *law of gravity* as early as 1686 does not change its importance for physicists even today. A book on management, on the other hand, that is more than three years old is considered outdated, no matter what its content is. Here, the responsibility to pay attention to the correctness of the contents rather than the dates is particularly important.

Becoming effective—effective and efficient

Apart from those people who tend to choose the ineffective means, who want to learn to ski or learn English in three days without practicing, there have always been and still are the *effective* people, the implementers, the performers...

However, effectiveness as such is invisible, just as the Management function is generally not visible. This alone already explains many previous misunderstand-

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

ings. Because one can see those persons, who are high-level personnel, as well as factories, offices and computers. You can also see the results of proper management, but not the function of effectiveness itself, which is needed to turn resources into effective results.

Effectiveness can be compared with those substances that, in an organism, make metabolism effective as catalysts. If they are missing, everything else in the organism is there, but nothing happens or only weakly so. If the components of effectiveness are missing in people and organizations, they become inefficient, ineffective and unsuccessful. The classic ideal example of this is scurvy, the deadly illness of the sailors in the high times of sailing ships due to the lack of vitamin C, the vital substance not known at that time. The "vital substances" in management must be supplied by proper qualification and training for effectiveness and efficiency.

Dear Readers

Our Remote Programs are the optimal formats for the enabling in practice of Malik Management and for mastering your personal and corporate challenges

Corona is the high time of reorientation in management and leadership. The post-Corona era will be different. Few things will return to the way they were. Many things can be far better than before.

Please send me a short email to learn more about it.

Prof.Malik@mzsg.ch

NOTES



For discussion contact
Prof. Malik:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com