



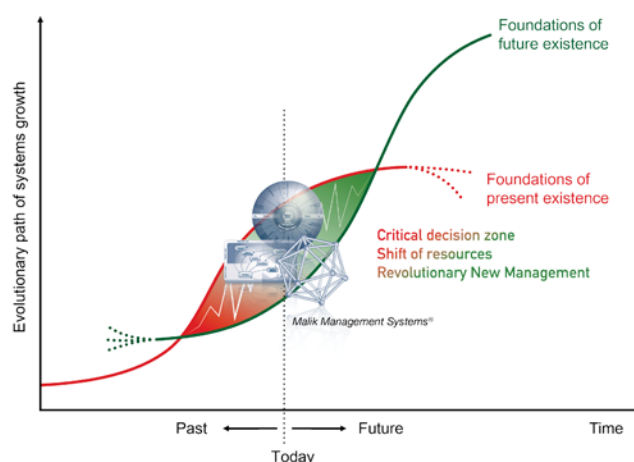
## Malik Letter 18/2022 (06.05.2022) for Right and Good Management



Prof. Dr. Fredmund Malik:

### Leadership - Regeln: Teil 3 //

### Leadership Rules: Part 3



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 29. 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.

## Leadership - Regeln III

Liebe Leserinnen und Leser, mit dieser MOM-Ausgabe schliesse ich das Thema der Leadership Regeln ab. Heute sind 3 letzte Regeln, 7, 8 und 9, an der Reihe.

### 7. Leader können, aber sie *müssen* keine begeisternden Menschen sein

In Diskussionen über Management wird häufig ein krasser Unterschied zwischen *Management* und *Leadership* gemacht. Im Extremfall wird unter Management alles zusammengefasst, was bürokratisch und schlecht ist. Und mit Leadership meint man das Gute, das, was Menschen begeistert und beflügelt. Diese Erscheinungsform von Leadership ist zweifelslos wichtig, aber es gibt Situationen, in denen das grossen Schaden anrichten würde. Wenn es darum geht, Personal entlassen zu müssen, so kann das eine Entscheidung sein, die Leadership bezeugt. Das aber den verbleibenden Mitarbeitenden mit Begeisterung mitzuteilen, würde von diesen kaum verstanden werden.

### 8. Leadership geschieht aus der Situation heraus

Führerschaft ist nichts Absolutes, sondern **abhängig von der Situation**, und nur aus einer solchen heraus verständlich und erklärbar. Menschen, die als Leader angesehen werden, stellen sich der Herausforderung einer Situation, in der sie sich oft zufällig befinden. Aber sie übernehmen die Verantwortung, sie suchen Lösungen und sie handeln.

Führerschaft liegt nicht in der Person allein, in dieser möglicherweise sogar nur zum geringeren Teil. Die Situation und das spezifische Handeln in dieser Situation sind es, die zusammen Leadership ausmachen. Ohne die Situation wäre das mit *Leadership* bezeichnete Handeln weder nötig noch möglich, noch würde es Sinn haben. Es ist die Situation – eine Krise oder eine Chance –, die Showmanship von Leadership trennt.

### 9. Management ist nicht Leadership

Seit einiger Zeit verursacht eine scharfe Trennung zwischen Management einerseits und Leadership andererseits eine neue Konfusionswelle, die ein Hinzulernen über beides fast verhindert:

Unter der Bezeichnung "Management" wird alles zusammengefasst, was man als schlecht hinstellen kann und das nur die "niedrigen" Dinge betrifft – etwa das laufende Tagesgeschäft, die Befassung mit operativen Dingen, Planung, Kontrolle und Budgetierung. Manager sind dann vor allem eng denkende Bürokraten. Umgekehrt wird unter dem Begriff "Leadership" alles verstanden, was als gut und schön angesehen wird, was weitsichtig ist, die Zukunft betrifft, innovativ und visionär ist und also jene Dinge umfasst, die man als wünschenswert ansieht. Es steht zwar jedem frei, die Dinge so zu sehen, aber das bringt keinerlei Erkenntniszuwachs, sondern im Gegenteil Konfusion.

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](http://blog.malik-management.com)

OR BY MAIL  
[info@malik-management.com](mailto:info@malik-management.com)

Das Wort „Management“ ist synonym zu verwenden mit „Führung“, nicht jedoch mit „Leadership.“ Will man das wirklich Wesentliche an Leadership erkennen, ist es lehrreicher, von einem möglichst positiv verstandenen Bild von Management ausgehen und dann zu fragen: *Worauf kommt es – darüber hinaus – noch an? Das könnte dann wirklich gute und echte Leadership sein: Etwas, das selbst noch über das beste Management hinausgeht. Umgekehrt wird aber ohne professionelles Management Leadership nicht wirksam werden – gerade in einer immer komplexer werdenden Welt.*

NOTES

Liebe Leserinnen und Leser

Wir leben in der möglicherweise tiefgreifendsten Transformation der Geschichte. Sie stellt uns vor persönliche und unternehmerische Herausforderungen. Führungskräfte stehen vor neuen Entscheidungssituationen, für die es erst wenig Erfahrungen gibt.

Unsere Remote Programme befähigen Führungskräfte, das nötige Wissen für Management und Leadership in einer neuen Art zu erwerben, die um ein Vielfaches schneller und besser als herkömmliche Präsenz-Methoden ist.

Schreiben Sie mir bei Interesse eine kurze Mail.

[Prof.Malik@mzsg.ch](mailto:Prof.Malik@mzsg.ch)

//

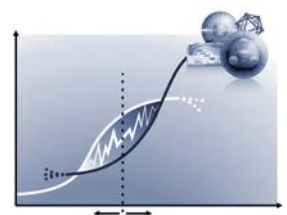
Dear Readers

We are currently living through probably the most profound transformation in history. It poses personal and corporate challenges like never before. Executives are faced with new decision-making situations for which there is only little experience.

Our Remote Programs enable executives to acquire the necessary knowledge for management and leadership much faster and better than with the conventional methods.

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

[Prof.Malik@mzsg.ch](mailto:Prof.Malik@mzsg.ch)



The Great Transformation<sup>21</sup>™  
from the Old World to the New World

Wenn Sie mit Professor Malik diskutieren möchten:

MALIK BLOG  
[blog.malik-management.com](http://blog.malik-management.com)

OR BY MAIL  
[info@malik-management.com](mailto:info@malik-management.com)

## Leadership Rules III

Dear readers, with this issue of MOM, I conclude the topic of Leadership Rules. Today it is the turn of 3 last rules, No 7, 8 and 9.

### 7. Leaders can be inspiring individuals—but *they don't* have to be

In discussions about management, a blatant distinction is often made between *management* and *leadership*. In extreme cases, management is taken to mean everything that is bureaucratic and bad. And with leadership, one means the good, that which inspires and inspires people. This manifestation of leadership is undoubtedly important, but there are situations in which it would do great harm. When it comes to having to lay off staff, this can be a decision that testifies to leadership. But to communicate this with enthusiasm to the remaining staff would hardly be understood by them.

### 8. Leadership is situational

Leadership is not an absolute, but **depends on a situation** and can be understood and explained only with reference to that situation. People who are thought of as leaders confront the challenge posed by situations in which they often find themselves only by accident. They assume responsibility, look for solutions, and act. Leadership resides not in their person alone, perhaps even not foremost. It is the situation and the specific actions taken in that situation that together constitute *leadership*. Without that situation, the actions referred to as leadership would be neither necessary nor meaningful. It is the situation – be it a crisis or an opportunity - that separates leadership from showmanship.

### 9. Management is not leadership

For some time now, a stark divide between management on the one hand and leadership on the other has brought forth a tide of confusion, in which learning about either becomes nearly impossible: The rubric “management” is made to encompass all the illregarded and “lowly” tasks such as running day-to-day business, taking care of operational matters, planning, controlling, and budgeting. In this view, managers are seen principally as blinkered bureaucrats. “Leadership,” on the other hand, comes to comprise all that is good and fair, forward-looking, future-oriented, innovative, and visionary, and thus everything considered desirable. Everyone is free to see things in this manner, but doing so adds no knowledge, only confusion.

“Management” certainly involves the “ability to lead”, but not “leadership” in the sense discussed here. If we are to understand the distinctive property of leadership, it is more instructive to imagine management in positive terms and then to ask what it takes above and beyond that. That could then be real and truly good leadership: *Something exceeding even the best management. Yet on the other hand, leadership cannot be effective without the help of professional management—least of all in a world that is becoming increasingly complex.*

NOTES



Wenn Sie mit Professor Malik diskutieren möchten:

MALIK BLOG  
[blog.malik-management.com](http://blog.malik-management.com)

OR BY MAIL  
[info@malik-management.com](mailto:info@malik-management.com)