



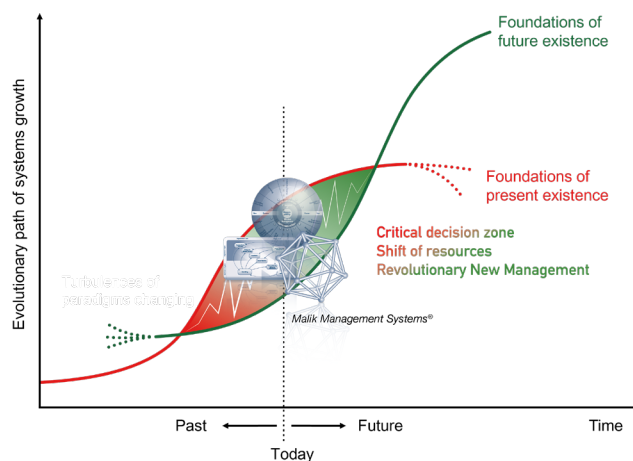
## Malik Letter 49/2023 (08.12.2023) for Right and Good Management



Prof. Dr. Fredmund Malik:

**Richtig denken - Richtig führen //**

**Think Right - Lead Right**



**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 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.

## Richtig denken - Richtig führen

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

### Der Schlüssel zum Erfolg

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 Potentialen in Ergebnisse und für das effektive Umsetzen von Entscheidungen. Nur damit werden auch Organisationen funktionstüchtig und Gesellschaften lebensfähig. **Richtig und gut heisst wirksam, es heisst effektiv und effizient.**

### Richtig statt falsch – gut statt schlecht

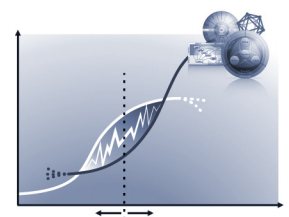
Diese klaren und eindeutigen Begriffe habe ich gewählt, um in das Chaos der ständig wechselnden Moden und Irrtümer im Management einen Markstein für die verlässliche Orientierung zu setzen: *Richtiges Management für Organisationen, damit sie zuverlässig funktionieren. Und richtiges Management für die Menschen, damit sie ihre Stärken und Fähigkeiten wirksam in Leistung und Erfolg umsetzen können* – und so ihr Leben auch in einer immer komplexeren Welt meistern können.

Richtiges Management umfasst richtiges Denken und richtiges Handeln. Die Denksysteme braucht man für das richtige Organisieren des Wissens und die Handlungssysteme für das richtige Umsetzen. Diese Systeme enthalten die **Grundsätze, Aufgaben** und **Werkzeuge** für richtiges Denken und Handeln in Organisationen sowie die nötige Verantwortlichkeit für die Richtigkeit. **»Best Practice« ist zu wenig; es muss »Right Practice« sein.**

Vielleicht kann man in einer Medienwelt die Modewellen im Management nie ganz stoppen. Sie versprechen den Menschen schnelle und leichte Erfolge. Dieses Versprechen ist für viele unwiderstehlich. Wir alle wollen Erfolg im Leben haben. Bücher vom Typ *»Erfolgreich, ohne sich anzustrengen«*, waren schon während meines Studiums in den 1970er Jahren Bestseller. Bis heute hat sich das nicht wesentlich geändert. Ungebrochen gross scheint die Anziehungskraft von Versprechen zu sein, wie: *»In fünf Lektionen verhandlungssicher Englisch«*, *»In 5 Minuten Manager«* oder wie *Golf ganz easy* oder *schlank im Schlaf ...* Zwar ist Erfolg für fast jeden und jede möglich, aber nur selten auf solchen Wegen. Der wichtigste Weg ist, *sich selbst effektiv zu machen*. Den Anfang mit dieser Erkenntnis hat **Peter F. Drucker** 1967 mit seinem Buch *The Effective Executive* gemacht.

Er war der Erste überhaupt, der über Effektivität 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



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)

Dieses pdf ist für Sie bearbeitbar: Sie können Textfelder und Notizen einfügen sowie den Text markieren, unterstreichen und hervorheben.

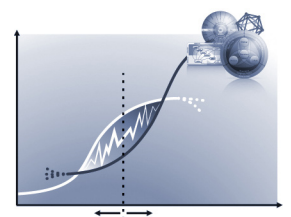
Selbst der so klar formulierte Titel seines Buches wurde durch eine falsche Übersetzung in die Nähe folgenschwerer Irrtümer gesetzt. Im Deutschen hiess das Buch über Jahrzehnte nicht »Die effektive oder auch wirksame Führungskraft«, sondern »Die ideale Führungskraft«. Und dies, obwohl der Autor in seinem Buch mit besten Argumenten darlegt, dass es den »idealen« Manager gerade nicht gibt.

Dennoch führt im Personalwesen bis heute die »ideale« Führungskraft ein munteres Dasein und marodiert in den HR-Systemen und -Prozessen herum. Jeder Führungskraft möchte ich die Arbeit von Peter F. Drucker ans Herz legen. Drucker wird oft als »Erfinder« des Managements bezeichnet. Er hat Management nicht »erfunden«, sondern er hat als Erster die Bedeutung von Management für eine moderne Gesellschaft und ihre Organisationen erkannt und dies verständlich formuliert.

Seit unserem ersten Zusammentreffen Ende der 1980er Jahre standen wir regelmässig im Austausch – unter anderem auch oft zu der Frage:

*Wie werde ich in einer Organisation und durch eine Organisation effektiv?  
Wie schaffe ich es, das Richtige richtig zu tun?*

NOTES



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)

### **Remote Befähigungs-Programme für das Meistern der Grossen Transformation 21**

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)

//

### **Remote Enabling Programs for Mastering the Great Transformation 21**

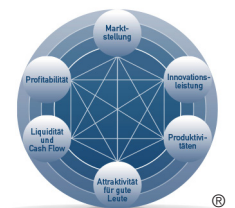
Dear Readers

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)



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)

This pdf is editable for you: you can insert text fields and notes as well as highlight, underline and highlight the text.

## Mastering Complexity

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

### The key to success

The best and only way for people to become successful is through correct and good management - *the profession of effectiveness*. This is the key to the effective transformation of potential into results and the effective implementation of decisions. This is the only way to make organizations functional and societies viable. **Right and good means effective, it means effective and efficient.**

### Right instead of wrong - good instead of bad

I have chosen these clear and unambiguous terms in order to set a marker for reliable orientation in the chaos of constantly changing fashions and errors in management: *Correct management for organizations so that they function reliably. And the right management for people, so that they can effectively translate their strengths and abilities into performance and success* - and thus master their lives in an increasingly complex world.

Correct management involves correct thinking and correct action. The thinking systems are needed for the correct organization of knowledge and the action systems for the correct implementation. These systems contain the **principles**, **tasks** and **tools** for correct thinking and acting in organizations as well as the necessary accountability for correctness. **"Best practice" is not enough; it has to be "right practice"**.

Perhaps in a media world you can never completely stop the fads in management. They promise people quick and easy successes. This promise is irresistible to many. We all want to be successful in life. Books of the "*Succeed without trying*" type were already bestsellers when I was a student in the 1970s. This has not changed significantly to this day. The attraction of promises such as: "*Business fluent in English in five lessons*", "*Manager in 5 minutes*" or *how to make golf easy or slim in your sleep ...* seems to be as strong as ever. Although success is possible for almost everyone, it is rarely achieved in these ways. The most important way is to make *yourself effective*. **Peter F. Drucker** first came to this realization in 1967 with his book *The Effective Executive*.

He was the first ever to write about effectiveness and made the difference between effectiveness and efficiency clear by saying: "*Effectiveness means doing the right things; efficiency means doing things right*".

Even the title of his book, which was so clearly formulated, was misleading due to a mistranslation. In German, the book was not called "The effective or efficient manager" for decades, but "The ideal manager". And this despite the fact that the author explains in his book with the best arguments that the "ideal" manager does not exist.

NOTES



Wenn Sie mit Professor Malik diskutieren möchten:

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

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

This pdf is editable for you: you can insert text fields and notes as well as highlight, underline and highlight the text.

Nevertheless, the "ideal" manager still leads a lively existence in HR today and marauds around in HR systems and processes. I would like to recommend the work of Peter F. Drucker to every manager. Drucker is often referred to as the "inventor" of management. He did not "invent" management, but he was the first to recognize the importance of management for a modern society and its organizations and formulated this in an understandable way.

Since our first meeting at the end of the 1980s, we have been in regular contact, often discussing the question:

*How do I become effective in an organization and through an organization?  
How do I manage to do the right thing in the right way?*

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)