

Malik, F.: Führen – Leisten – Leben, München: DVA 2000

Fredmund Malik verfolgt klare und deutliche Positionen. So startet er damit, seine Vorstellung von professioneller Führung abzugrenzen gegen Idealvorstellungen von Führung. Insbesondere hält er nicht viel von zu ausgeprägten Forderungen im Bereich der Sozialkompetenz. Er sieht Führung und Management als einen eigenen Beruf, den man durch drei Perspektiven gut erschließen kann. Dies sind

- Grundprinzipien,
- Aufgaben und
- Werkzeuge der Führung.

Das erste Grundprinzip ist die **Resultatsorientierung**. Manager sind an den Ergebnissen ihres Tuns zu messen. Das Wie der Zielerreichung steht erst an zweiter Stelle und es darf die Ergebnisse nicht gefährden. Jede Managemententscheidung steht dabei immer als Beitrag zum Ganzen des Unternehmen. Um der Resultatsorientierung gerecht zu werden, ist für die Führungskraft die Konzentration auf Weniges das A und O. Nur so versinkt der einzelne nicht im komplexen Anforderungssumpf. Gute Ergebnisse werden außerdem eher durch eine Nutzung der Stärken und ein positives Denken gefördert. Hält man sich zu lange mit Schwächen auf, wird man der Managementaufgabe nicht gerecht. Auch Kompromisse mit schwächeren Stellenbesetzungen wird man bereuen. **Vertrauen** und **positives Denken** sind für Malik in dem Sinne wichtig, dass man von guten Leuten angemessene Selbstmotivation und positive Orientierung verlangen kann.

Bei den Aufgaben wirksamer Führung ist der Startpunkt das Arbeiten mit **Zielen**. Malik wendet er sich hier gegen die in vielen Unternehmen eingezogen Zielbürokratien. Sein Plädoyer sind wenige, aber bedeutende Ziele. Damit meint er nicht die Höhe des Zieles. Er spricht sich eindeutig gegen unrealistische Ziele aus. Er setzt eher auf die Visionskraft des Zieles. Quantifizieren der Ziele macht praktischen Sinn, aber das Bewusstsein muss da sein, dass die wirklich wichtigen Ziele eines Unternehmens wie Kundennutzen, Innovationskraft etc. nicht quantifizierbar sind. Liegen Ziele vor, kann zur zweiten Managementaufgabe, dem

Organisieren übergegangen werden. Dazu drei Leitfragen der Organisation eines Unternehmens:

1. Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür der Kunde uns bezahlt, im Zentrum der Aufmerksamkeit steht und von dort nicht wieder verschwinden kann?
2. Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür wir unsere Mitarbeiter bezahlen, von diesen auch tatsächlich getan werden kann?
3. Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür die Firmenspitze, das Top-Management, bezahlt wird, von diesen auch wirklich getan werden kann?

Die dritte Schwerpunktaufgabe ist **Entscheiden**. Malik geißelt hier, dass oft entschieden wird, ohne dass das Problem klar ist. Auch der Illusion, dass eine gute Führungskraft durch möglichst viele Entscheidungen auszeichnet, wird eine Absage erteilt. **Kontrolle** ist der vierte Teil der Managementaufgaben. Auch hier bleibt der Autor seinem pragmatischen und erfahrungsorientierten Ansatz treu. Er lehnt die bürokratischen Tendenzen der Kontrolle ab und fordert stichprobenartige, aktionsorientierte und individuelle Kontrolle. Als fünfte Aufgabe identifiziert Malik das **Entwickeln und Fördern von Menschen**. Dabei hat er eine eher pessimistische Anschauung, was bei Menschen entwickelt werden kann. Aber dies kann durch entsprechende Platzierung des Einzelnen an einer Stelle und bei einem Chef, der zu seinem Leistungsvermögen passt, gelöst werden. Lob sollte man sparsam einsetzen, damit es nicht abgenutzt wird.

Bei den Werkzeugen der Führung unterscheidet Malik insgesamt sieben:

- Die Sitzung
- Den Bericht
- Job Design und Assignment Control
- Persönliche Arbeitsmethodik
- Budget und Budgetierung
- Leistungsbeurteilung
- Systematische Müllabfuhr

Seinen Prinzipien folgend plädiert er für ein im Rahmen Halten der Sitzungen. Die Schriftlichkeit hat als Organisationsprinzip durch ihren Zwang zur klaren Formulierung Vorteile. Stellengestaltung bezeichnet er überraschenderweise mit den englischen Begriffen Job Design und Assignment Control, da er es sonst bei deutschsprachigen Begriffen belässt. Als herausragende Arbeitsmethodik wird das Budget und die Budgetierung empfohlen. Das Training im Budgetieren hat am meisten mit der Resultatorientierung zu tun. In puncto Leistungsbeurteilung geht es dem Autor in erster Linie darum, dass Leistung thematisiert wird. Von bis ins Kleinste gehenden, standardisierten Leistungsbeurteilungssystemen hält er erwartungsgemäß nicht viel. Dagegen befürwortet er eine systematische Müllabfuhr in dem Sinne, dass Organisation, Arbeitsplatz und persönliche Tätigkeiten regelmäßig durchgeforschet werden, um einzelne Dinge zu verabschieden.

Es hat den Anschein, dass der Autor genau geschaut hat, welche Sprache seine Adressaten, Unternehmer und Manager, am besten verstehen. Er bezieht sich da durchaus auf häufig geäußerte Sorgen und Nöte von Führungskräften. Genau da koppelt er an. Er wirbt für Einfachheit und konservative Lösungen. Der Autor beruft sich häufig auf Biographien von erfolgreichen Prominenten aus Wirtschaft, Politik und Militär.

Führung wird hier auf einer Grundlagenebene betrachtet. Dies hat den Vorteil der Komplexitätsreduktion. Auf der anderen Seite bleibt unklar, warum dann so viele der traditionsreichen Firmen, in denen die Grundsätze des gesunden Menschenverstandes von gestandenen Managern so hoch gehalten wurden, heute vom Markt verschwunden sind. Es bleibt zweifelhaft, ob Maliks Ansatz der einfachen Prinzipien reicht. Denn die weitergehende Forderung nach mehr emotionaler und sozialer Kompetenz der Führungskräfte ist nicht primär in Richtung angenehmeren Arbeitens gedacht, sondern sie beinhaltet, dass Führungskräfte die Ziele des Unternehmens besser vermitteln können und dadurch wirksamer werden.