

Vorwort von Fredmund Malik

*Start with what is right rather
than with what is acceptable.*

Peter F. Drucker

„The Effective Executive“, wie der Titel des Originals lautet, gehört zu den wichtigsten Werken von Peter F. Drucker, und in gewisser Weise ist es sogar das wichtigste der mehr als 40 Bücher, die er in seinem Leben schrieb. Denn dieses Buch enthält die auch heute noch gültigen Antworten auf die Frage: Wie werde ich effektiv? Und was muss ich wissen und tun, um in einer Organisation Ergebnisse zu erzielen und damit erfolgreich zu sein? Effektivitätsmängel sind die häufigste Ursache für das Scheitern von Führungskräften und auch für die so weit verbreitete Umsetzungsschwäche von Organisationen.

Als 1966 das Original dieses Buches publiziert wurde, war es nur für eine kleine Zahl von Menschen wirklich wichtig, denn Organisationen hatten damals nur wenige Führungskräfte. Die meisten waren manuelle Arbeiter und Büroangestellte. Heute aber ist die Fähigkeit effektiv und effizient zu sein für praktisch jedermann nötig, damit er oder sie in einer Organisation überhaupt angestellt werden kann. Es sind die Grundlagen dafür, was ich als richtiges und gutes Management bezeichne. Denn effektiv und effizient zu sein, heisst: Das Richtige richtig tun!

In der Reihe von Management-Denkern des 20. Jahrhunderts steht Peter F. Drucker an der Spitze. Zwar hat er Management nicht *erfunden*, wie es so oft behauptet wird. Diesen Gedanken hat er selbst immer wieder amüsiert zurückgewiesen und meinte, wenn überhaupt jemand Management erfunden habe, dann sei es vielleicht eher der CEO der Firma „Cheops GmbH“ im pharaonischen Ägypten gewesen, die auf ihren Baustellen etwa 30 000 Arbeiter hatte ...

Druckers einzigartige Leistung ist es aber, dass er als erster die volle Bedeutung erkannte, die ein funktionierendes Management für die Gesellschaft und ihre Organisationen und auch ihre Menschen hat, und dass er seine Erkenntnis verständlich formulierte und damit weitgehend lernbar machte.

Drucker hat auf mehreren Ebenen gleichzeitig gedacht. Einerseits erkannte er die grossen Linien der gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Entwicklung oft lange im Voraus und machte bemerkenswert zuverlässige Prognosen. Andererseits war er ein scharfer Beobachter von scheinbar nebensächlichen und oft banalen Dingen, die aber für die Wirksamkeit von Menschen in ihren Berufen und für ihren praktischen Erfolg absolut entscheidend sind.

VIII Vorwort von Fredmund Malik

Damit hat er die Grundlagen für Management als Beruf geschaffen, als den Beruf der Wirksamkeit, wie ich ihn nenne. So befasste er sich zum Beispiel mit den Aufgaben und Werkzeugen der praktischen Tagesarbeit von Führungskräften, mit dem persönlichen Zeitmanagement und der Arbeitsmethodik wirksamer Menschen, mit der nötigen Vorbereitung auf den nächsten Arbeitstag und mit der kommunikativen Wirksamkeit von schriftlichen Unterlagen.

Drucker behandelt ferner die Effektivität und Effizienz von Sitzungen, deren Vorbereitung sowie das nötige Follow-up und Follow-through bis zur ergebniswirksamen Umsetzung von Entscheidungen und Maßnahmen. Dabei achtete er auch auf scheinbare Banalitäten, wie die Abfassung von Tagesordnungen und Protokollen, sowie daraus abzuleitende Aktionspläne.

Er schöpfte dabei aus seiner lebenslangen praktischen Zusammenarbeit als Berater und Lehrer von Führungskräften auf allen Kontinenten und in fast allen Branchen und Organisationsarten, von Wirtschaftsunternehmen über Regierungen bis zu den immer wichtigeren Non-Profit-Organisationen.

Gerade bei den außergewöhnlich erfolgreichen Spitzenkräften fielen ihm oft Kleinigkeiten auf, die einen enormen Einfluss auf deren Wirksamkeit und Erfolg hatten, z. B. ob sie eher Leser oder Hörer waren, ob ihre Aufmerksamkeit also eher über das Auge oder das Ohr erreicht wird. Oder wie sie mit Lob umgingen, und worauf sie bei Personalentscheidungen achteten. Drucker beschreibt auch, wie man selbst jung und neugierig bleibt, wie man kontinuierliches Lernen in sein Leben einbaut, und dass man nur erfolgreich werden kann, indem man seine Stärken herausfindet und diese nutzt. Je effektiver man ist, desto größere Aufgaben kann man stressfrei erfüllen, desto besser kann man Karriere machen und gerade deshalb Beruf und Privatleben in Einklang bringen. Auch wenn die Arbeit selbst nicht immer Spaß macht, so kann gerade die eigene Wirksamkeit selbst Freude machen.

Die Beispiele, die Drucker in seinem Buch verwendet, sind zwar in die Jahre gekommen. Etliche der erwähnten Firmen, die zu ihrer Zeit Wirtschaftsgeschichte geschrieben haben, gibt es heute nicht mehr. Die Erkenntnisse und Empfehlungen von Drucker sind aber auch heute noch gültig und sie werden immer wichtiger.

Allerdings müssen sie heute für neue Herausforderungen angepasst und ergänzt werden. Dazu gehört vor allem die explosiv wachsende Komplexität der meisten Organisationen und ihres Umfeldes, ihre globale Vernetzung und die Beschleunigung des Wandels. Effektivität braucht man heute für das Meistern von Komplexität – und dafür sind auch neue Fähigkeiten, Kenntnisse, Methoden und Tools nötig.

Wichtig ist, dass richtiges und gutes Management für immer mehr Menschen der Schlüssel zur Lebenstüchtigkeit schlechthin ist. Das Beherrschen der Grundfähigkeiten von richtigem Management und Selbstmanagement

ist für die Menschen des 21. Jahrhunderts ebenso bedeutend wie Lesen und Schreiben für die Menschen seit dem 18. Jahrhundert.

Effektivität ist heute die Schlüsselkompetenz dafür, dass man überhaupt beschäftigt ist und erfolgreich werden kann. Erfolge im Beruf sind in allen Organisationen überwiegend die Folge von richtigem und gutem Management. Erst dadurch werden auch Talent, Intelligenz, Kreativität, Information und Wissen in Resultate transformiert.

Erst damit können Menschen ihre eigenen Stärken in Leistung umwandeln und dadurch Erfolg haben sowie Sinn und Erfüllung finden.

Fredmund Malik

St. Gallen im Februar 2014

Vorwort

Viele Managementbücher handeln davon, andere zu führen. Thema dieses Buches ist dagegen die Frage, wie man *sich selbst* führen kann, um wirksamer und zielgerichteter zu arbeiten. Dass man andere tatsächlich führen kann, ist mitnichten hinreichend erwiesen. Sich selbst aber kann man aber immer führen. Darüber hinaus wird man ohne konsequentes Selbstmanagement kaum in der Lage sein, seine Mitarbeiter erfolgreich zu leiten. Führung geschieht weitgehend durch Vorbild. Und Führungskräfte, die ihre eigene Arbeit nicht zielführend bewältigen können, sind kein gutes Vorbild.

Um einigermaßen effektiv zu sein, reichen Intelligenz, Fleiß und Wissen allein nicht aus. Effektivität ist eine andere, eine eigene Qualität. Andererseits sind aber auch keine besonderen Talente, Begabungen oder eine spezielle Ausbildung erforderlich. Man muss vielmehr ein paar ganz bestimmte – und ziemlich einfache – Dinge *tun*. Das Geheimnis sind einige wenige *Praktiken*, die in diesem Buch vorgestellt und erörtert werden. Diese Praktiken werden uns aber keinesfalls in die Wiege gelegt. Im Laufe meiner langjährigen Tätigkeit als Managementberater hatte ich mit unzähligen Führungskräften in verschiedensten Organisationen zu tun – in großen und kleinen; in Wirtschaftsunternehmen, Behörden, Gewerkschaften, Krankenhäusern, Universitäten und gemeinnützigen Einrichtungen; in den USA, in Europa, in Lateinamerika und in Japan. Dabei ist mir nicht ein einziges Naturtalent untergekommen, also eine Person, die als „effektive Führungskraft“ geboren wurde. Vielmehr haben alle effektiven Führungskräfte *lernen* müssen, effektiv zu sein. Und jede von ihnen musste so lange *üben*, bis ihr die Effektivität zur Gewohnheit wurde. Aber alle, die sich gezielt darum bemüht haben, haben dieses Ziel auch erreicht. Effektivität kann – und *muss* – erlernt werden.

Führungskräfte werden dafür bezahlt, effektiv zu sein – ob sie nun als Manager für die Leistungen anderer wie auch für ihre eigene Leistung Verantwortung tragen, oder ob sie als Fachkräfte ohne Führungsaufgabe ausschließlich für ihre eigenen Ergebnisse verantwortlich sind. Ohne Effektivität gibt es keine „Leistung“, egal wie viel Intelligenz und Wissen in die Arbeit einfließt und wie viele Stunden sie dauert.

Dennoch überrascht es kaum, dass der effektiven Führungskraft bislang nur wenig Aufmerksamkeit gewidmet wurde. Immerhin sind Organisationen – ob Wirtschaftsunternehmen, große Behörden, Gewerkschaften, Großkrankenhäuser oder große Universitäten – noch gar nicht so alt. Noch vor 150 Jahren kamen die meisten Leute mit solchen Organisationen kaum in Berührung, wenn man von dem gelegentlichen Besuch des örtlichen Postamts absieht, um einen Brief aufzugeben. Eine effektive Führungskraft zu sein bedeutet aber, dass man *in* einer Organisation und *durch* eine Organisa-

XII Vorwort

tion effektiv ist. Bis vor nicht allzu langer Zeit gab es also kaum einen Grund, warum man ihr besonders viel Aufmerksamkeit schenken oder sich um die geringe Effektivität von so vielen von ihnen sorgen sollte.

Heute jedoch können die meisten Menschen – insbesondere die mit einer höheren Ausbildung – durchaus damit rechnen, dass sie ihr gesamtes Arbeitsleben in irgendeiner Art von Organisation verbringen werden. Die Gesellschaft ist in allen Industrieländern zu einer Gesellschaft der Organisationen geworden. Folglich wird die Effektivität des Einzelnen zunehmend von seiner oder ihrer Fähigkeit bestimmt, als Führungskraft in einer Organisation effektiv zu sein. Gleichzeitig sind die Effektivität und die Leistungsfähigkeit, ja vielleicht sogar die Überlebensfähigkeit einer modernen Gesellschaft mehr und mehr von den Menschen abhängig, die als Führungskräfte in Organisationen tätig sind.

Die effektive Führungskraft ist auf dem besten Weg, eine wesentliche Ressource für die Gesellschaft als Ganzes zu werden, und Effektivität als Führungskraft ein vorrangiges Erfordernis für die Leistungen und Erfolge des Einzelnen – für junge Menschen am Anfang ihres Arbeitslebens gleichermaßen wie für Leute, die in der Mitte ihrer beruflichen Karriere stehen.