

Rezension zu: Malik, Fredmund, 2006: Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt: Campus-Verlag

Breger, Wolfram

Veröffentlichungsversion / Published Version

Rezension / review

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Breger, W. (2007). Rezension zu: Malik, Fredmund, 2006: Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt: Campus-Verlag. [Rezension des Buches *Führen, Leisten, Leben: wirksames Management für eine neue Zeit*, von F. Malik]. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 30(1), 161-163. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-48853>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Rezensionen

Malik, Fredmund, 2006: Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt: Campus-Verlag. S., 25.60 €. ISBN 3-593-38231-8

Wolfram Breger

Ein berühmter Autor, ein zwiespältiges Buch. Dem Gründer und Leiter des „Malik Management Zentrum St. Gallen“ (MZSG), der seit 1977 als Managementausbilder/-berater und Weiterbildungsunternehmer agiert, hat der Nestor der internationalen Managementlehre, *Peter F. Drucker*, noch 2004 das Kompliment gemacht, er sei die „commanding figure“ der Managementtheorie und -praxis in Europa¹.

In „Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit“ gibt Malik eine umfangreiche, praxisbezogene Darstellung seiner Managementphilosophie und des St. Galler Führungskonzepts. Vieles davon war schon früher zu lesen, insbesondere in den Managementbriefen des MZSG seit den 90er-Jahren. Der Autor erhebt auch nicht den Anspruch, Neues zu bieten; er stellt vielmehr Ansichten zur Diskussion, die er als richtig erkannt hat und erneut publizieren will, um aktuellen Fehlentwicklungen entgegenzuwirken.

Dabei führt Malik das komplexe Phänomen „Management“ auf Sachverhalte und Anforderungen zurück, die, wie er mehrfach (z. B. S. 77) betont, „einfach“, jedoch „nicht leicht durchzuführen“ sind. Die Grundthese, die er nicht müde wird zu wiederholen (u. a. in *Gablers Magazin* 4.1993; MZSG-Sonderdruck 1994; *St. Galler Management Letter*, insbes. Jg. 1995; u. a.), lautet: Management *ist ein Beruf*, und es kann und muss als ein solcher erlernt werden. Denn in der *organisierten* Gesellschaft, die wesentlich *aus Organisationen besteht* – so Malik in Berufung auf Dunkers „Society of organizations“ (S. 66) – müssten mehr Menschen führen und managen als je zuvor. Er wendet sich gegen die „Aura des Geheimnisvollen und Unerreichbaren“, die gerne mit „Management“ assoziiert wird (S. 370), und betont das Handwerkliche, Professionelle, was „jeder erlernen“ könne: berufsspezifische *Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge*.

Die Ausgangsthese steht im Zentrum der Einleitung. In Teil II geht es um die „Grundsätze wirksamer Führung“. Der erste ist der wichtigste: *Resultatorientierung*. Management ist das Erreichen von Ergebnissen. Ausführlich wendet *Malik* sich gegen die „Ideologie“, dass Arbeit in erster Linie Spaß machen solle: Nicht der *Arbeitsprozess*, sondern die „*Ergebnisse* sollen Freude machen“ (S. 95). Die Ergebnisse müssen, so der zweite Grundsatz, als *Beitrag zum Ganzen* begriffen und verdeutlicht werden; die „*Konzentration auf Weniges*“ und das „*Stärken nutzen*“ hängen hiermit eng zusammen. Das Reizwort „*Positiv denken*“ macht in diesem Kontext Sinn als das Erkennen von Chancen, aufbauend auf den Stärken der Organisation, der Mitarbeiter, des Managers selbst. Schwer einzuordnen ist dagegen die Kategorie „*Vertrauen*“ (6. Grundsatz); sie gehört m. E. zu dem, was Malik nicht als professions-

¹ *ManagerMagazin*, s. http://de.wikipedia.org/wiki/Fredmund_Malik (Stand: 19.1.07).

typisch anerkennt: dem (Führungs-)Stil, wohingegen „Verantwortung“ bzw. „Verantwortlichkeit“ statt in der Einleitung hier eher ihren Platz hätte.

Auf den Grundsätzen bauen fünf managementtypische *Aufgaben* auf (Teil III): *Für Ziele sorgen; Organisieren; Entscheiden; Kontrollieren; Menschen entwickeln und fördern*. Die hier enthaltenen Hinweise sollte man ernst nehmen, zum Beispiel Maliks Plädoyer für realistische Zielplanungen (S. 183 ff.) und gegen die Betriebsamkeit ständiger Umstrukturierung. Menschen brauchen „Ruhe und Stabilität“ (S. 193), gute Manager „reorganisieren nie ohne Not“ (S. 193). Bei Entscheidungen mahnt er zu Recht einen kritischen, reflektierten Umgang mit den „eigenen Intuitionen“ an und fordert ein „Abwägen von Tempo und Gründlichkeit“ (S. 205 ff.). Lehrreich sind die Beispiele aus Unternehmen, in denen zu Beginn eines Entscheidungsprozesses nicht die Konsens-, sondern bewusst die *Dissensfindung* eingesetzt wird („Es gibt immer mehr Alternativen als wir bisher kennen“ [S. 207]; Beispiel *General Electric* unter *Sloan*: S. 210). Ähnlich finden sich in dem Kapitel über Personalentwicklung viele Hinweise mit praktischer Relevanz, dass z. B. Nachwuchskräfte frühzeitig eigenverantwortliche Budgets erstellen sollten (S. 248). Solche Lernaufgaben kann man sich merken.

Ein Set von „*Werkzeugen*“ vervollständigt das Rüstzeug der ManagerInnen (Teil IV): *Die Sitzung; der Bericht; Job Design und Assignment Control* (Überprüfung der sich verändernden Arbeitsausgestaltung der Mitarbeiter); *Budget und Budgetierung; Leistungsbeurteilung*. Angenehm ist, wie offen Malik Sitzungen und Berichte als Managementinstrumente anspricht, mit denen jede/r zu tun hat, deren – legitime! – Platzierung im täglichen Aufgabenwust aber oft nicht bewusst ist. Das 7. Werkzeug, von Malik als „*Systematische Müllabfuhr*“ bezeichnet (die Fragen des Reengineering: Was würden wir *nicht mehr* tun, wenn wir heute *neu anfangen* würden?) stellt m. E. nur einen Unterfall zu der Aufgabe „Ziele setzen“ dar. Empfehlenswert wiederum sind die Ausführungen zur persönlichen Arbeitsmethodik (S. 315 ff.) oder zur Leistungsbeurteilung (wobei allerdings auf Vorgesetzten- und 360°-Feedback nicht eingegangen wird) mit Betonung der Urteilsfähigkeit, die man bei Vorgesetzten „schärfen und trainieren“ kann und muss, in Abgrenzung von der „Scheinobjektivität“ mancher quantifizierender Systeme (S. 354).

Das umfangreiche (zu umfangreiche) Compendium enthält eine Vielzahl sinnvoller Vorschläge, fast zu viele. Für nahezu jedes aus der Praxis entstehende Bedürfnis *nach Vereinfachung* findet sich ein Argument; vielen davon kann man unmittelbar aus Erfahrung zustimmen. Doch der, man möchte fast sagen, zur Schau getragene Pragmatismus ist zu hinterfragen. Unablässig treten Störgefühle ein, verursacht durch manche Banalitäten (Vater-Sohn-Verhältnis als Analogie zum Vorgesetzten-Mitarbeiterverhältnis, S. 155) oder die zahlreichen, unnötigen Polemiken. Vielen LeserInnen mag aus der Seele gesprochen sein, wenn es gegen „Karristen“ (S. 73) und „Intriganten“ (S. 151) geht; andere werden sich an Seitenhieben gegen die „vielgepriesene (sic!) 68er-Generation“ (S. 93) oder die Gewerkschaften (S. 110), gegen das Konzept einer Manager„rolle“ (S. 145), gegen „Psychologisierung“, die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre, „sozialromantische Demokratie-Missverständnisse“ (S. 226) oder einen inflationären Gebrauch des „Kultur“begriffs freuen. Dabei unterlaufen *Malik* jedoch Irrtümer (insbesondere bei seinen Ausflügen in die Welt der Kulturschaffenden: *Goethe, Mozart* usw.), auf die hier nicht weiter eingegangen werden soll. Die Invektiven gegen „Moden“ wie „Systeme“, gegen „Berater“, gegen „Seminare“ (S. 149), und dies von einem der größten Weiterbildungsanbieter in Mitteleuropa, sind nicht überzeugend.

Neben diesen – ärgerlichen – Arabesken fehlen wichtige Fragestellungen. Zum einen lässt Malik die Realisierbarkeit seiner Kritiken und Vorschläge außen vor. Der „Querformat-Manie“ bei Präsentations-Charts (S. 296) kann man abhelfen. Bei der Umsetzung anderer, gewichtigerer Ideen dürften sich Widerstände finden, zu deren Überwindung einige Hinweise hilfreich wären. Die durchgängigen Ausfälle gegen Motivation, Motivieren, Motivationsinstrumente usw. (S. 104; S. 168) gehen zudem ins Leere. Dass Zieltransparenz, die Würdigung des Mitarbeiterbeitrags in Hinblick auf das Ganze, Anerkennung (mit der man nach Malik „sparsam“ umgehen soll, S. 253) usw. Motivatoren *sind*, bleibt auch Malik nicht verborgen, wie manche Formulierungen zeigen. Führung ist *auch* eine soziale Interaktion, ein interpersonales Verhältnis bzw. ein Prozess, noch dazu zwischen Beteiligten, die sich jeweils in einer unterschiedlich starken sozialen Position befinden. Mit solchen Implikationen setzt sich der Autor ebenso wenig auseinander wie mit Problemen der Fremd- und Selbstbestimmung. Er unterschätzt m. E. das persönliche Engagement und ignoriert den Wertewandel. Schließlich fehlt ein Bezug auf Veränderungen der Arbeitsweisen und der Kommunikation durch Computerisierung und IT-Anwendungen. Weniger wäre hier mehr gewesen – und dann auch Platz für mehr.

Dr. Wolfram Breger

Diplom-Sozialwissenschaftler, langjähriger Leiter der Personalentwicklung in einem großen Ruhrgebietsunternehmen, seit 1999 selbstständiger Personalberater und -trainer.

Buchveröffentlichungen:

Präsentieren und Visualisieren mit und ohne Multimedia (zus. mit Prof. Dr. H.L. Grob), München 2003

Berufshandbuch des BDS (Hrsg. zus. mit Sabrina Böhmer, erscheint zur XIV. Tagung für angewandte Soziologie).

Stellvertretender Vorsitzender des BDS e.V.