

FREDMUND

# MALIK

Was  
lässt Sie  
nachts  
nicht  
schlafen?

ESSENTIALS  
FÜR DEN  
ALLTAG

ERSTE HILFE FÜR  
FÜHRUNGSKRÄFTE

**campus**

Was  
lässt Sie  
nachts  
nicht  
schlafen?



FREDMUND MALIK

# Was lässt Sie nachts nicht schlafen?

ERSTE HILFE FÜR  
FÜHRUNGSKRÄFTE

CAMPUS VERLAG  
FRANKFURT/NEW YORK

ISBN 978-3-593-51961-6 Print  
ISBN 978-3-593-45964-6 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-45963-9 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2024. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Hißmann, Heilmann, Hamburg

Satz: Publikations Atelier, Weiterstadt

Gesetzt aus der Kepler und der Scala Sans

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# INHALT

Vorwort .....	9
Auf das Wesentliche konzentrieren .....	15
Das Tun zählt .....	19
Vom Planen zum Handeln .....	21
Irrtümlich auf Schwächen fixiert .....	29
Stärken mit Aufgaben verbinden .....	31
Die zwei Quellen großer Leistungen: Stärken und Konzentration .....	33
Konzentrieren auf Weniges .....	35
Kleine Checkliste für das Finden von persönlichen Stärken ..	37
Nutzen der Zeit .....	40
Regeln für produktive Kopf- und Führungsarbeit .....	43
Tote Punkte überwinden, Grenzen übersteigen .....	47
Vom Umgang mit Grenzen .....	51
Am Limit? .....	53
Wenn Grenzen keine sind .....	56
Pionierleistung und wahre Sensation .....	59
Objektive oder subjektive Grenzen? Eine Frage der Arbeitsmethodik .....	62
Führen Leisten Leben .....	64
Persönliche Effektivität .....	66

Die Freude am Funktionieren .....	69
Freude am Funktionieren .....	73
Thesen für Richtiges und Gutes Management .....	75
Peter F. Drucker .....	77
Die wichtigste gesellschaftliche Funktion .....	79
Leadership-Regeln .....	81
Keine Rollen spielen .....	86
Teams, Teamplayer und Einzelkämpfer ... ..	88
Management von Chefs und Kollegen .....	90
Partizipation, Demokratie, Vernetzung .....	93
Nicht nur Menschenführung .....	97
Die sechs Grundsätze wirksamer Führung .....	100
Konstanten im Wandel .....	103
Klare Sprache .....	105
Schlüsselbereiche der persönlichen Arbeitsmethodik .....	107
Die drei Grundfragen des Organisierens .....	111
Prototypen von System und Selbstorganisation .....	113
Re-Organisieren .....	118
Motivation durch Sinn .....	125
Sein Bestes geben ... ..	129
Konstruktives Denken .....	131
Motivation durch Sinn .....	133
Unabhängig werden von Fremdmotivation .....	142
Die Leidenschaft für das Mögliche .....	143
Selbstvertrauen und das Vertrauen anderer .....	145
Kopf oder Bauch? .....	151
Zur Erinnerung: Warum wir wirtschaften ... ..	155

Navigieren in Neuland .....	157
Fast alles wird anders .....	161
Die Große Transformation <sup>21</sup> .....	163
Die fünf Treiber der Großen Transformation .....	166
Wie Strategie aussieht, wenn man die Zukunft nicht kennen kann .....	171
Vernetzung: Explodierende Komplexität .....	174
Systemische Müllabfuhr .....	176
Fehler darf man machen ... ..	180
Risikofreude .....	182
Trial & Error: Logik der Evolution .....	184
Heuristiken: Navigationsprinzipien für Neuland .....	186
Heuristiken in komplexen Situationen .....	190
Heuristiken für die Informationslage .....	193
Fundamentale Transformationen .....	196
Das Unbekannte managen .....	200
Ideal oder Kompromiss in der Führung? .....	205
Über den Autor .....	207



# VORWORT

Die Große Transformation<sup>21</sup> wird immer deutlicher. Waren Änderungen bis vor ein paar Jahren noch eher sanft und größtenteils unsichtbar, so graben sich deren Spuren nun immer tiefer in die Gesellschaft ein. Sie sind kaum noch zu übersehen. Was bis vor kurzem noch zuverlässig funktionierte, gerät plötzlich aus den Fugen. Folglich steht auch das Management von Menschen und Organisationen vor neuen Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund habe ich in einer Studie »Was lässt Sie nachts nicht schlafen?« Top-Führungskräfte danach befragt, was sie derzeit am meisten umtreibt. Im Folgenden beschreibe ich einige der Problemlagen, die von rund 80 Prozent der Befragten genannt wurden.

1. »Die heutigen Herausforderungen können wir mit herkömmlichen Mitteln nicht mehr meistern.«: *Auf der Suche nach neuem Management*

Das ist erstmals die beinahe einhellige Sicht von Top-Führungskräften. Eine klare Ansage – ohne Wenn und Aber! Man beachte aber: Die Top-Führungskräfte sagen nicht, *dass man die Herausforderungen gar nicht mehr meistern* könne. Sondern sie sagen: Mit den *herkömmlichen* Mitteln kann man sie nicht mehr meistern. Sie meinen damit die bisherigen Managementpraktiken und Instrumente. Sie erkennen, dass für die neuen, speziellen Herausforderungen auch eine neue Art von Management nötig ist mit neuen Praktiken, Methoden und Tools.

2. »Wir betreten Neuland«: *Was zu tun ist, wissen viele. Aber wie?*

Alle wissen, dass man Digitalisieren muss. Inzwischen ist das zum Allgemeingut geworden. Viele haben damit aber nicht nur gute Erfahrungen gemacht. Denn immer öfter stellt es sich heraus, dass man mit der Digitalisierung nichts wirklich Neues geschaffen hat. Warum? *Weil die bisherigen Prozesse weitgehend unverändert geblieben sind.* Man hat also zwar digitalisierte Prozesse – die aber weiterhin die alten sind. Wirklich neue Lösungen fordern auch eine radikal neue Art der Umsetzung.

3. »Es gibt immer mehr Nein-Sager«: *Bisheriges Change-Management verhindert Change!*

Diese Aussage gehört zu den bedeutendsten Änderungen. Man gibt die frühere Hoffnung auf, dass Menschen sich *sowohl wirksam als auch dauerhaft* ändern. Das betrifft nicht etwa nur die älteren Menschen, sondern auch die jüngeren, die sich mit grundlegendem Change schwertun. Die bisherige Art des Change-Managements ist methodisch nicht mehr stark genug, um den fundamentalen Wandel der »Großen Transformation« wirksam herbeizuführen, richtig zu nutzen und auch zu stabilisieren. Es entstehen Erwartungen, die man nicht erfüllen kann. Die Menschen sind enttäuscht und entmutigt. *Das Gegenteil von Change ist eingetreten.*

Aber es gibt noch eine andere Lösung! Sie lautet: Lass die Menschen so, wie sie sind. Aber gib ihnen neue Tools, mit denen sie anders handeln können, ohne sich selbst ändern zu müssen. Mit dieser Lösung entstehen keine Ängste und keine Widerstände gegen Change, sondern positive Triebkräfte für die Gestaltung des Neuen.

Als Beispiel: Um ein Smartphone zu benutzen, musste man nicht seine Persönlichkeit, seinen Charakter, sein Wesen verändern ... Deshalb hat es sich rasch durchgesetzt. Als Folge – nicht als Ursache –

haben die Menschen dann auch neue Kommunikationsgewohnheiten entwickelt.

4. »Wir müssen uns für die Zukunft neu erfinden ...«: *Man braucht dafür drei Strategien. Eine allein genügt nicht.*

Für 100 Prozent der Befragten stehen strategische Fragen ganz oben auf ihrer aktuellen Agenda. Allerdings erkennen weniger als 30 Prozent, dass man mehr als eine Strategie, nämlich *drei Strategien* braucht:

- Strategie 1 ist nötig für die Nutzung der noch brauchbaren, bereits vorhandenen Potenziale der Alten Welt.
- Strategie 2 ist nötig für den Aufbau der neuen Potenziale für die Neue Welt.
- Strategie 3 braucht man für das Transformationsmanagement, für den Übergang von der Alten Welt in die Neue Welt.

5. »Es besteht das Risiko irreführender Navigation«: *Vernetzung bedeutet Komplikationszuwachs.*

Mit häufiger Verwendung des Wortes »Digitalisierung« ist im Unternehmen noch nichts gewonnen. Digitalisierung ist ein »alter Hut«. Bereits seit Mitte der 1970er-Jahre gibt es genügend Digitalisierung. Es gab damals auch das berühmte US-Unternehmen mit dem trefflichen Namen »Digital Equipment Corporation«. Das Wichtige an der Digitalisierung ist die Vernetzung, die sie ermöglicht, und vor allem: die Selbst-Vernetzung. Vernetzung bedeutet Komplexitätszuwachs. Je stärker die Vernetzung ist, desto komplexer ist das System. Nun besteht erstmals die Möglichkeit in der Welt, dass sich *alles mit allem vernetzt – und zwar: global*. Vernetzung ist die Quelle von dynamischer Komplexität.

6. »Alles ist sehr kompliziert ...«: *Oder ist es komplex? Der neue Umgang mit Komplexität*

Viele scheuen vor Komplexität zurück und wollen diese reduzieren. Man verwechselt Komplexität aber mit Kompliziertheit, zum Beispiel mit Bürokratie. Kompliziertheit soll man reduzieren. Komplexität soll man aber nutzen, denn sie ist die »Goldmine« der Zukunft. *Komplexität ist die Quelle von Intelligenz, Kreativität und Innovation, von reichhaltigen Aktionsmöglichkeiten.* Komplexität kann man daher kreativ nutzen.

7. »Wir haben Kultur-Stress«: *Was nicht funktioniert, wird neuerdings in den Kultur-Topf geworfen.*

Professionellen Führungskräften fällt zunehmend auf, dass in ihren Organisationen alles, was schlecht funktioniert, in denselben Topf geworfen wird, nämlich in den »Kultur-Topf«. Es wird von »fehlender«, »schlechter«, »falscher« oder »unzureichender« Organisationskultur gesprochen. Kultur muss für alles herhalten, was »nicht richtig funktioniert«.

Funktionsmängel können aber weitab von jeder Kultur viele Ursachen haben: Unzureichende Strategien, ungeeignete Strukturen, falsche Personalentscheide, mangelhaftes Managementwissen und dysfunktionale Kommunikation. Diese wirken sich zwar in der Kultur aus, werden dort spürbar, aber die Ursachen dafür liegen meist woanders.

In diesem Buch habe ich eine Auswahl aus meinen bisher geschriebenen Management-Lettern vorgenommen. Die erste Ausgabe habe ich im Jahr 1993 veröffentlicht. Damals, und über viele Jahre, ging der Malik-Letter noch monatlich in einer längeren Version an die Leserinnen und Leser. In den letzten Jahren – seit der Corona-Pandemie – erschien der Letter dann kompakter, aber dafür wöchent-

lich. Zusammengefasst schreibe ich somit seit mehr als 30 Jahren kontinuierlich über das Aktuelle zur Wirtschaftslage und zu Kernthemen des Managements – kritisch gegen Management-Moden und für die richtigen Lösungen.

Das Buch enthält deshalb Antworten auf aktuelle Fragen in Zeiten von Veränderungen und auch Krisen, die Führungskräfte häufig »nachts nicht schlafen lassen«. Fast alle Texte stammen aus den Jahren 2019 bis 2024. Sie sind mit meinen Malik Managementsystemen kompatibel und geben Anlass, sich ausführlich damit zu beschäftigen. Sie sind damit vor allem als »Erste Hilfe für Führungskräfte« zu verstehen. Entstanden ist eine Sammlung der wichtigsten Themen und Grundsätze. Führungskräfte sollten diese kennen und können, wenn sie erfolgreich sein wollen – sowohl im Beruf, als auch in ihrem Leben, als Führungskräfte ebenso wie als Fachleute. Wer darüber hinaus tiefer in meine Malik Managementsysteme einsteigen möchte, sei auf meine vorangehenden Publikationen verwiesen.

Ich danke dem Team des Campus Verlages, vor allem Frau Dr. Judith Wilke-Primavesi.

Mein besonderer Dank gilt Frau Jetmire Hazeraj für die überaus gute Zusammenarbeit. Ohne sie würde es dieses Buch so nicht geben.

*Fredmund Malik*

*St. Gallen, im Juli 2024*



AUF DAS WESENTLICHE  
KONZENTRIEREN



»Man hat nur die Wahl, vieles unerledigt zu lassen und dafür auf ein paar wenigen Gebieten ins Gewicht fallende Ergebnisse zu erzielen – oder nirgends etwas zu erreichen.«



# DAS TUN ZÄHLT

Wirksame Menschen haben keine anderen Gemeinsamkeiten – außer dass sie wirksam sind. Das »Geheimnis« ihrer Wirksamkeit liegt aber nicht in der Antwort auf die Frage: Wie sollen Menschen sein, um für eine Führungsposition in Frage zu kommen? Es liegt nicht in der Persönlichkeit, auch nicht im Charakter, nicht in der Bildung und auch nicht in der sozialen Herkunft, so wichtig diese Faktoren im Einzelfall sein mögen. Der Schlüssel zur Wirksamkeit liegt nicht im Sein, sondern im Tun. Er liegt in der Art ihres Handelns. Entscheidend ist nicht, wer jemand ist, sondern wie jemand handelt.

Als Menschen sind wirksame Führungskräfte sehr verschieden. Sie entsprechen keinen Anforderungsprofilen und keinen akademischen Idealtypen. Durch ihr Handeln hingegen zieht sich ein roter Faden, ein Muster ...

Die eigentümliche Fixierung auf die Frage, wie jemand sein soll, kommt nur im Management vor. Bei Chirurgen fragt man nicht, wie sie sind, sondern ob sie operieren können. Orchestermusiker werden danach beurteilt, ob sie ihr Instrument beherrschen. Hochspringer müssen hoch und Weitspringer weit springen können. Mehr wird nicht verlangt. Die analoge Frage ist auch bei Führungskräften nicht gerechtfertigt. Bestimmte Wesenszüge können allerdings ein Grund dafür sein, dass eine Person für eine bestimmte Stellung nicht in Frage kommt. Das ergibt sich aus der Individualität sowohl der Person als auch der Position, nicht aber aus generalisierten Idealvorstellungen.