

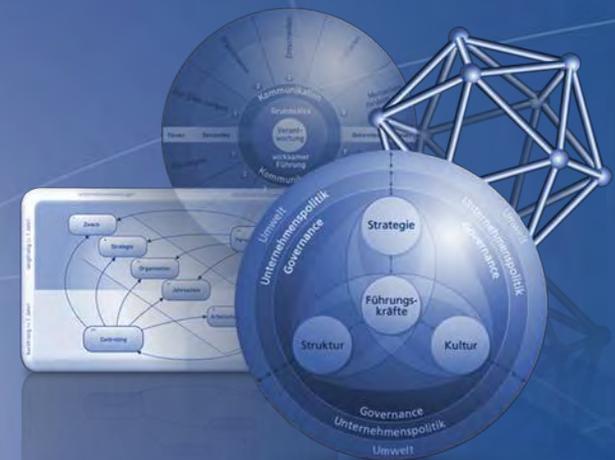
Wissenschaftsmanagement oder Wissenschaft managen?

Ruedy Baarfuss

Partner:
Malik Management Zentrum St. Gallen AG

Geschäftsführer:
Malik Management Zentrum St. Gallen GmbH, Berlin
Malik Academy AG

11. Juli 2012



Malik Management Systems®

Das malik management zentrum st. gallen...



Artikel 1.2. unseres Leitbildes

«Mit unserer Expertise in General Management leisten wir einen hochrangigen Beitrag zum bestmöglichen Management der Gesellschaft und aller Arten von verfassungskonformen gesellschaftlichen Institutionen.»

... ist die weltweit führende Wissensorganisation für ganzheitliche General Management Systeme. Es stellt auf Basis der Komplexitätswissenschaften Systemik, Kybernetik und Bionik ganzheitliche Management-Lösungen zur Bewältigung von Komplexität bereit

- 1973 gegründet als Stiftung von der Gesellschaft zur Förderung der betriebswirtschaftlichen Forschung am Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen – das renommierte und führende Institut für Betriebswirtschaft im deutschsprachigen Raum
- 1984 umgewandelt in eine ausseruniversitäre Forschungs- und Praxis-Organisation als Aktiengesellschaft, ist das malik management zentrum st. gallen heute einzigartig in seinem integrierten wissenschaftlichen Ansatz für General Management. Weltweit werden pro Jahr mehr als 20.000 Führungskräfte ausgebildet und beraten
- Rund 300 praxiserprobte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Standorte: St. Gallen | Zürich | Wien | Berlin | London | Shanghai | Toronto | Peking | Hong Kong

Einheitliches Managementkonzept in Sprache und Inhalt

Keine Organisation kann funktionieren, wenn **jeder eine andere Vorstellung** über **Management** hat.

Viele Mitarbeiter/innen **sind** überhaupt **nicht in Management ausgebildet**, weil man glaubt, dass sie diese Kenntnisse nicht brauchen.

Selbstverständlich müssen Umfang und Intensität unterschiedlich sein, **nicht aber die Inhalte**. (Dies gilt insbesondere für Universitäten.)

Dieses gemeinsame Managementwissen ist **zwingend Voraussetzung** für **gutes Funktionieren der Organisation** schlechthin.

Aus diesem Grunde verwendet das **Managementmodell** des Malik Management Zentrums St. Gallen eine **einheitliche Sprache**. Es ist **universell gültig** und **jederzeit anwendbar**. Je nach Anwendungsgebiet werden folgende Konzepte verwendet:

1. Standardmodell wirksamer Führung („Führungsrad“)
2. General-Management Modell
3. Integriertes Management-System (IMS)[®]
4. Strategisches Navigationssystem
5. Viable System Model

Führung / Management / Leadership

(Herr Daniel)

1. Für das deutsche Wort „Führung“ würde im Kontext von Unternehmensführung im Englischen kaum das Wort „Leadership“ verwendet.
2. Die **korrekte Übersetzung** ist fast immer „**Management**“.
3. Für das Wort „Führungskraft“ würde im Englischen „Manager“ gesagt und neuerdings auch öfter „Executive“, besonders für höhere organisatorische Ränge.
4. Ebenfalls in Frage käme in bestimmten Zusammenhängen „Head of...“, aber niemals „Leader“.
5. In der aktuellen Literatur ist bei den meisten Autoren, die sich mit Leadership befassen, die ausgeprägte Tendenz zu beobachten, Management und Leadership in einen krassen Gegensatz zu stellen. Um die Bedeutung von Leadership möglichst gross zu machen, machen sie jene von Management möglichst klein.
6. Es steht selbstverständlich jedem frei, die Dinge so darzustellen
7. **Es gibt zahlreiche Führungskräfte, die zukunftsorientiert sind, Weitsicht haben, Innovatoren sind und allen Kriterien von positiv verstandenen Führern entsprechen; als Menschen aber sind sie viel zu bescheiden, um sich jemals als Leader zu bezeichnen oder bezeichnen zu lassen. Das würde ihnen als Anmassung erscheinen. Es genügt ihnen, als gute Manager zu gelten.**

Definition von Management

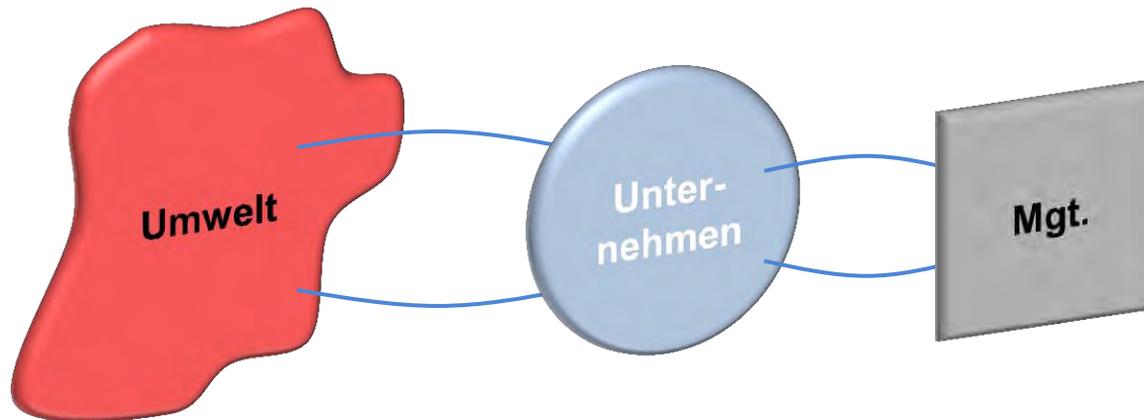
„Management ist die bewegende Kraft, überall wo es darum geht, durch ein arbeitsteiliges Zusammenwirken vieler Menschen gemeinsam etwas zu erreichen, in der Landesverteidigung ebenso wie in der Kirche, auf dem Gebiet der Erziehung und der Gesundheitspflege ebenso wie in der Wirtschaft.“

(Hans Ullrich: Das St. Galler Management-Modell, 1972)

**Gestalten, lenken und entwickeln
von zweckorientierten
sozialen Systemen**

Führen ist mehr wie Coachen!

Die Aufgaben des Managements bleiben auch in schwierigen Zeiten gleich: die heutige und künftige Lebensfähigkeit des Systems erwirken



Aufgaben des Managements:

- Gestalten,
- lenken, (steuern) und
- entwickeln eines
- zweckorientierten,
- sozialen Systems.



Wie gestalten wir das Unternehmen so, dass wir auch bei sich
ändernden Umwelten lebensfähig bleiben?
Wie steigern wir unsere Anpassungsfähigkeit?

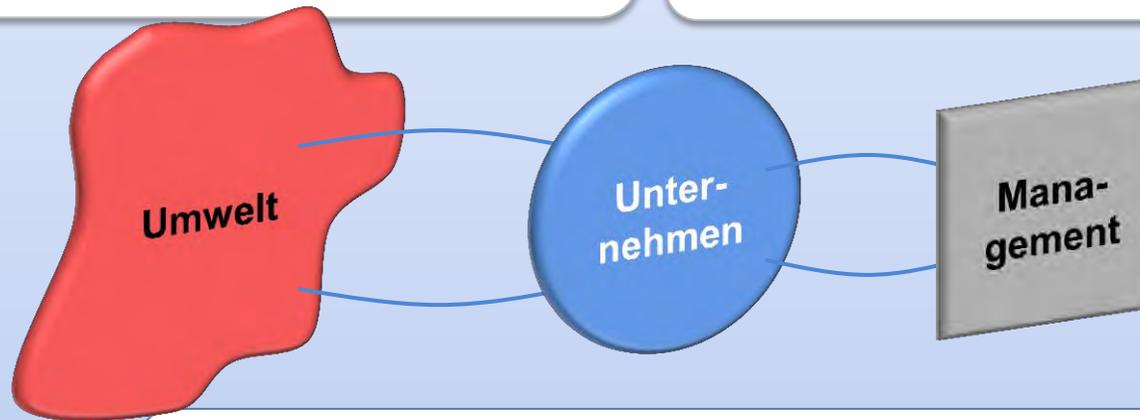
Management: gestalten, steuern und entwickeln eines komplexen, zweckorientierten Systems

Umwelt

1. Was passiert in unserer Umwelt?
2. Welche Umwelt ist für uns relevant?
3. Wie hängen die einzelnen Elemente zusammen?

Management

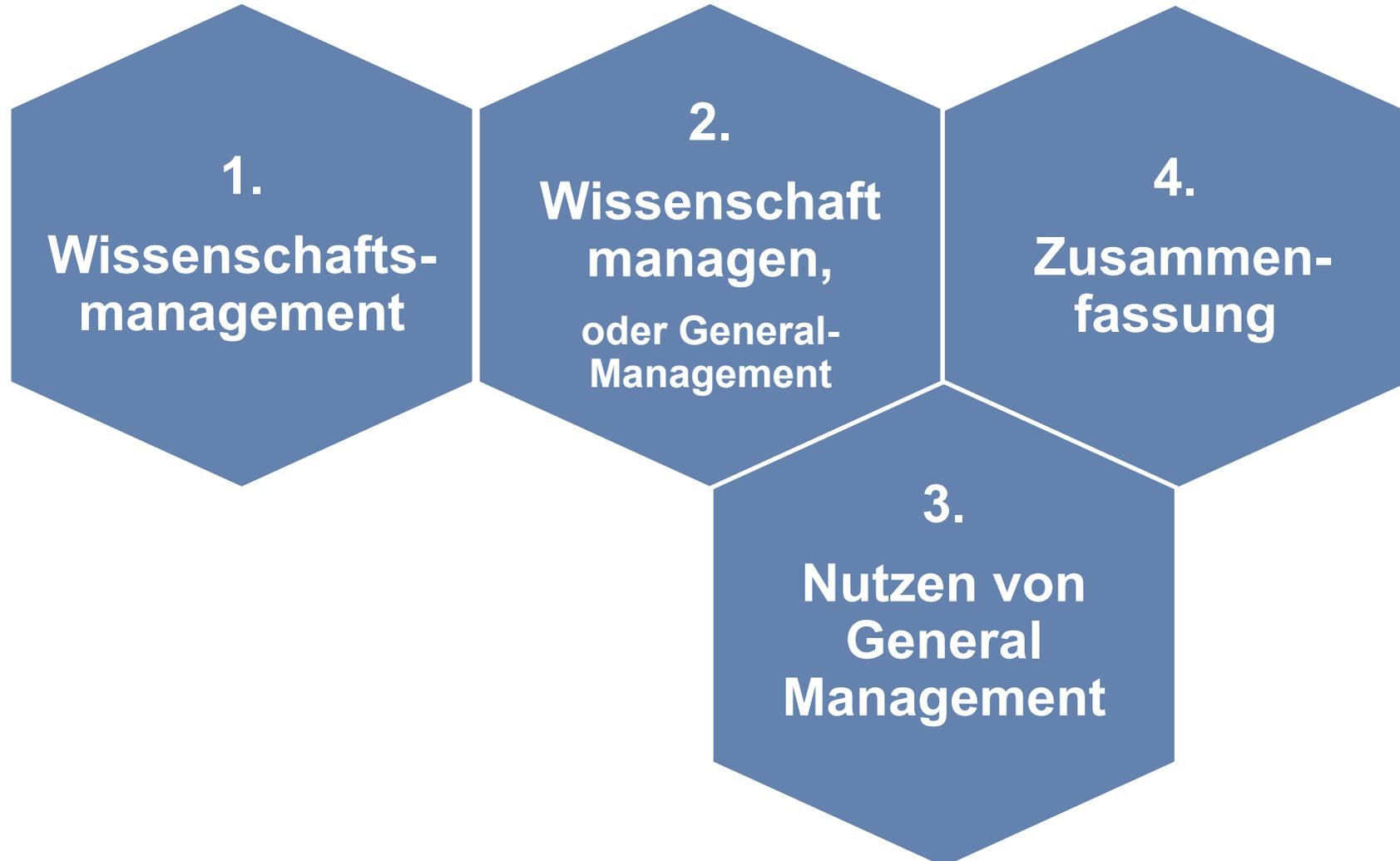
1. Wie gut ist unser *Management*?
2. Kümmern wir uns um die richtigen Themen?
3. Wie müssen wir uns ausrichten, organisieren und kultivieren, um einer komplexen Welt bestehen zu können?



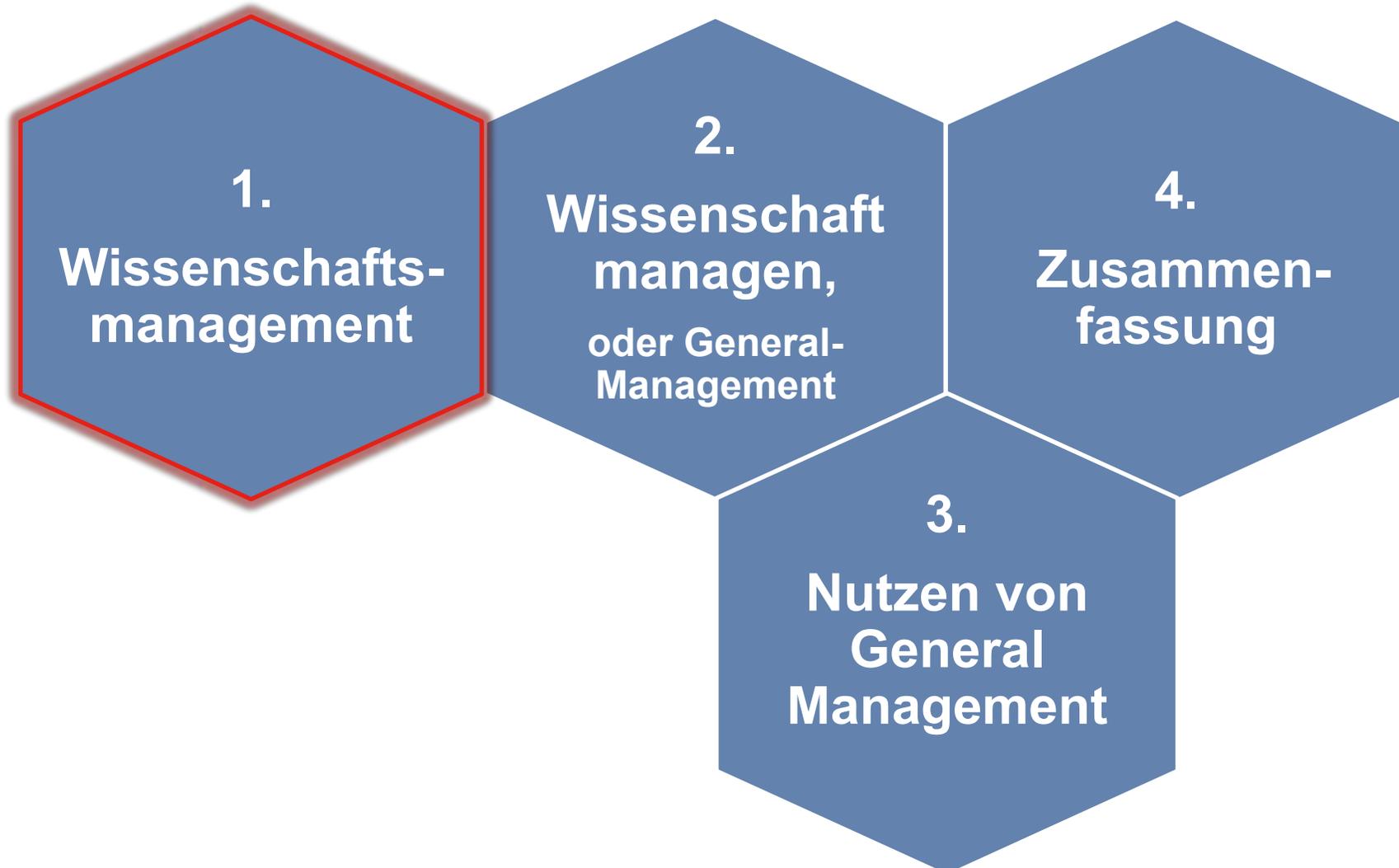
Unternehmen

1. Wie lebensfähig ist unser Unternehmen?
2. Ist es ausreichend robust aufgestellt?
3. Machen wir ausreichend Gewinn, um die Lebensfähigkeit zu erhalten?

Überblick



Überblick



Wissenschaftsmanagement I

→ Definition und Nutzen

1. Wissenschaftsmanagement und das was darunter Verstanden wird, hat **viele Facetten**.

2. Um zu **verstehen**, was Wissenschaftsmanagement de facto ist, hilft ein Blick auf die vielfältigen **Weiterbildungsangebote** in diesem Bereich:

- TU Berlin: *Masterstudiengang Wissenschaftsmarketing*
- Universität Kassel: *Masterstudiengang Higher Education*
- Donau-Universität Krems: *Masterstudiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement*
- Universität Oldenburg: *Masterstudiengang Bildungsmanagement*
- FH Osnabrück: *Masterstudiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement*
- Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften (DHV) Speyer
- Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) Speyer: *Lehrgang für junge Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager, Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement, Junior Professional Management-Programm*
- etc.

Gemein ist diesen Angeboten, dass sich Wissenschaftsmanagement als Weiterbildungsangebot an Personen richtet, die in Organisationen der Wissenschaft arbeiten oder sich für eine Position in Organisationen der Wissenschaft qualifizieren wollen.

Wissenschaftsmanagement II

→ Definition und Nutzen

1.

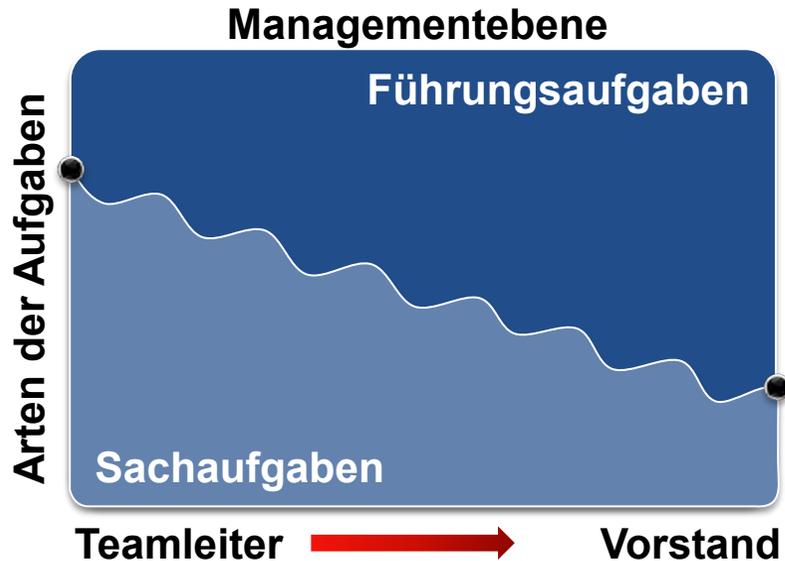
Die **Inhalte** dieser Angebote haben alle ihren Schwerpunkt in **Sachthemen** wie:

- Grundlagen des internationalen Wissenschaftssystems
- Grundlagen des Hochschul- und Wissenschaftsrechts
- Internationales Hochschul- und Wissenschaftsmarketing
- Management von Forschungsverbänden
- Haushaltsrecht/Finanzmanagement/Budgetierung
- Das nationale und europäische Wissenschaftssystem und die Forschungsorganisation
- Personalplanung
- Evaluation in der Wissenschaft
- etc.

2.

Der **Schwerpunkt auf Sachthemen** macht dann Sinn, wenn mit der Weiterbildung eine **Qualifikation im Sinne einer zweiten Berufsausbildung** angestrebt werden soll und sich die Teilnehmer auf bestimmte Positionen in Organisationen der Wissenschaft bewerben möchten.

Management- und Sachaufgaben: eine vernachlässigte Unterscheidung

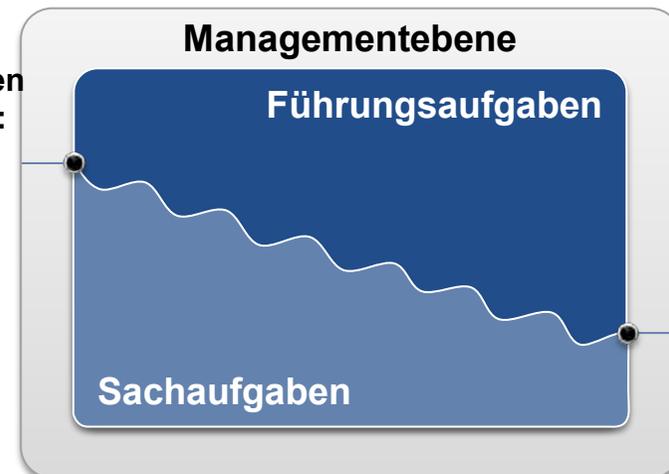


1. Managementaufgaben und Sachaufgaben müssen unterschieden werden.
2. In der Regel braucht man für die Erfüllung von Sachaufgaben hochspezialisiertes und gänzlich verschiedenes fachliches Wissen, spezielle Methoden und je eine unterschiedliche Expertise.

3. Managementaufgaben hingegen bleiben immer dieselben.
4. Die Wellenlinie (in den Grafiken) steht dafür, dass die Unterscheidung nicht immer scharf sein kann und dass die beiden Aufgabenarten häufig fließend ineinander übergehen, zum Beispiel die Sachaufgabe des Personalbereiches und die Managementaufgabe der Entwicklung und Förderung von Menschen.

Besonderheiten der Institution:

- Branche
- Funktion
- Prozesse
- usw.



Besonderheiten der Situation:

- Bildungs-niveau
- Erfahrung
- Lebens-situation
- usw.

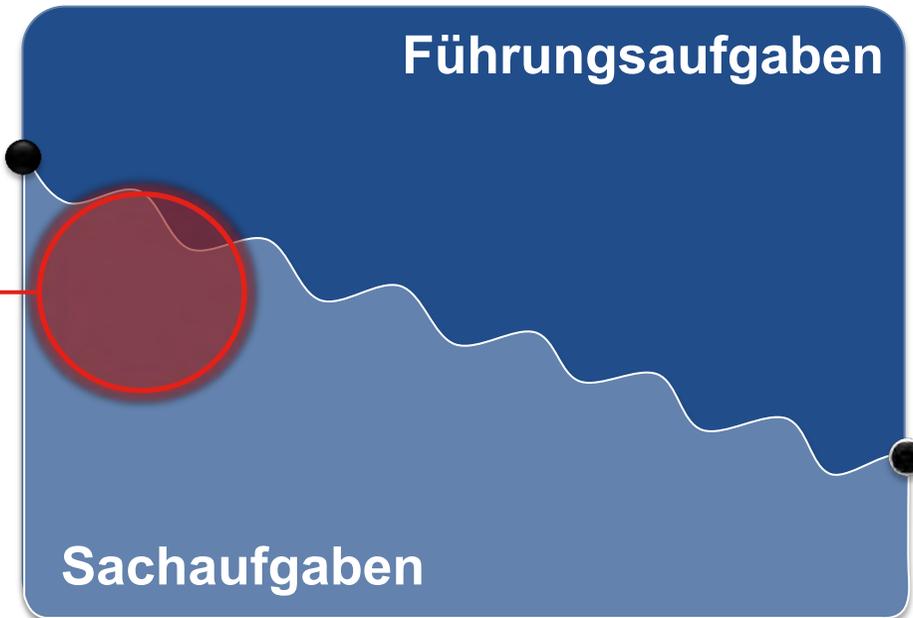
Management- und Sachaufgaben

Sachaufgaben (exemplarisch)		Managementaufgaben				
		Für Ziele sorgen	Organisieren	Entscheiden	Kontrollieren	Mitarbeiter entwickeln
Marketing	Marktforschung					
	Produktgestaltung					
	Sortimentsgestaltung					
	Werbung					
Forschung & Entwicklung	Grundlagenforschung					
	Anwendungsforschung					
	Produktentwicklung					
	Verfahrensentwicklung					
Produktion & Logistik	Fertigung					
	Qualitätsmanagement					
	Logistik					
	Einkauf & Beschaffung					
Vertrieb	Neukundengewinnung					
	Kundenbetreuung					
	Auftragsabwicklung					
	Key-Account-Vertrieb					
Personal	Personalplanung					
	Recruiting					
	Aus- und Weiterbildung					
	Personaladministration					
Finanz- & Rechnungswesen	Finanzbuchhaltung					
	Controlling					
	Treasurying					
	Finanzierung					

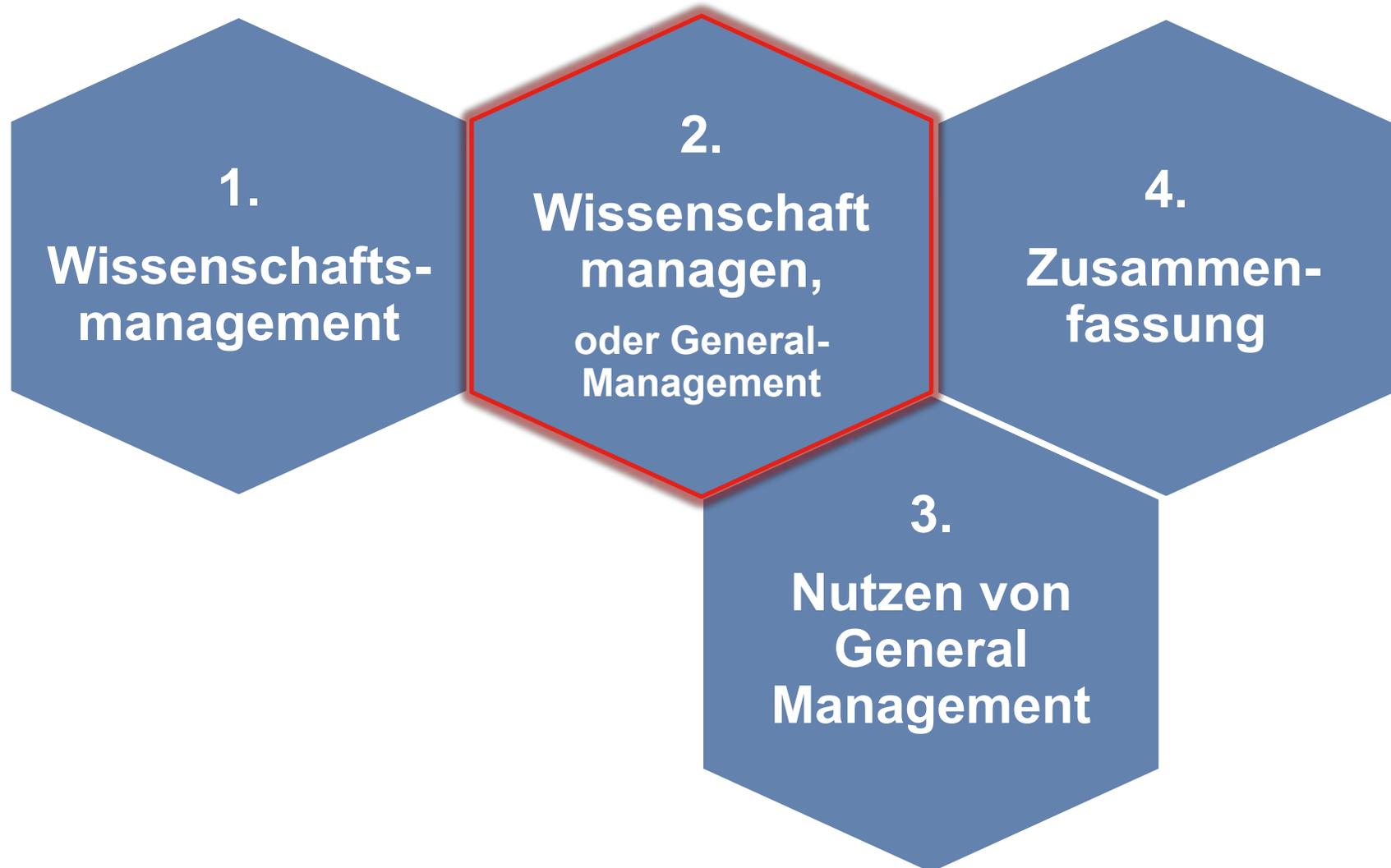
Wissenschaftsmanagement III

→ Definition und Nutzen

**Thematische Verortung von
Weiterbildungsangeboten im
Wissenschaftsmanagement**



Überblick

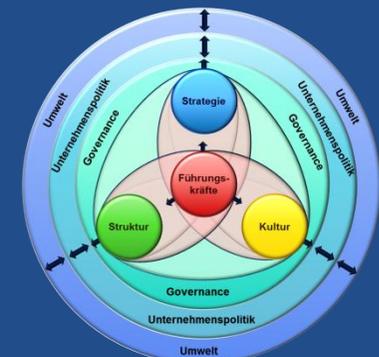


General Management I

Notwendigkeit einer Ausbildung

1. Setzt man bei Personen an, die bereits in der Wissenschaft arbeiten und Führungsaufgaben zu erfüllen haben, so bringt eine Ausbildung, die sich auf die Sachthemen konzentriert, **nicht den erwarteten Nutzen**.
2. Die Erwartung von Teilnehmern einer Weiterbildung ist: **aktuelle und künftige Aufgaben in Wissenschaft und Administration wirksamer erfüllen zu können**.
3. Hier ist deshalb eine **Weiterbildung in General Management** gefragt,
 - a) die von den Sachthemen abstrahiert und
 - b) Führungs-, Organisations- und Strategiethemem in den Mittelpunkt stellt.
(vgl. dazu Präsentation Prof. Dr. Huber HZG)

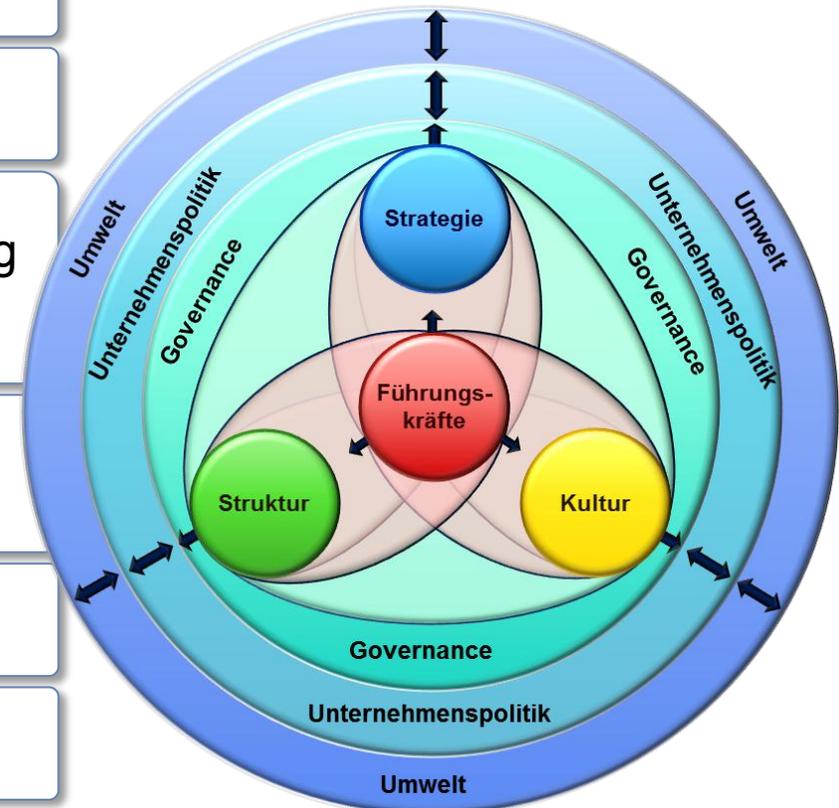
General Management umfasst **alle Funktionen**, die **jede Organisation** benötigt - unabhängig davon, in welchem Umfeld sie operiert:



General Management II

Modell zur Führung von Organisationen

1. Jede Organisation operiert in einer **Umwelt**, die für sie relevant ist.
2. Jede Organisation hat Entscheidungen über die **Unternehmenspolitik** zu treffen.
3. Jede Organisation muss die grundlegenden Regeln, Wertvorstellungen und ihre Zwecksetzung festlegen. Dies ist die **Governance** der Organisation.
4. Jede Organisation braucht **Führungskräfte**; sie müssen **Strategie**, **Struktur** und **Kultur** der Organisation umsetzen, lenken und kontrollieren.
5. Mit der **Strategie** wird die Zukunftsfähigkeit der Organisation bestimmt und sichergestellt.
6. Die **Struktur** der Organisation sichert deren Funktionsfähigkeit.
7. Die **Kultur** bildet den Rahmen für Wirksamkeit und Verantwortung in der Organisation.

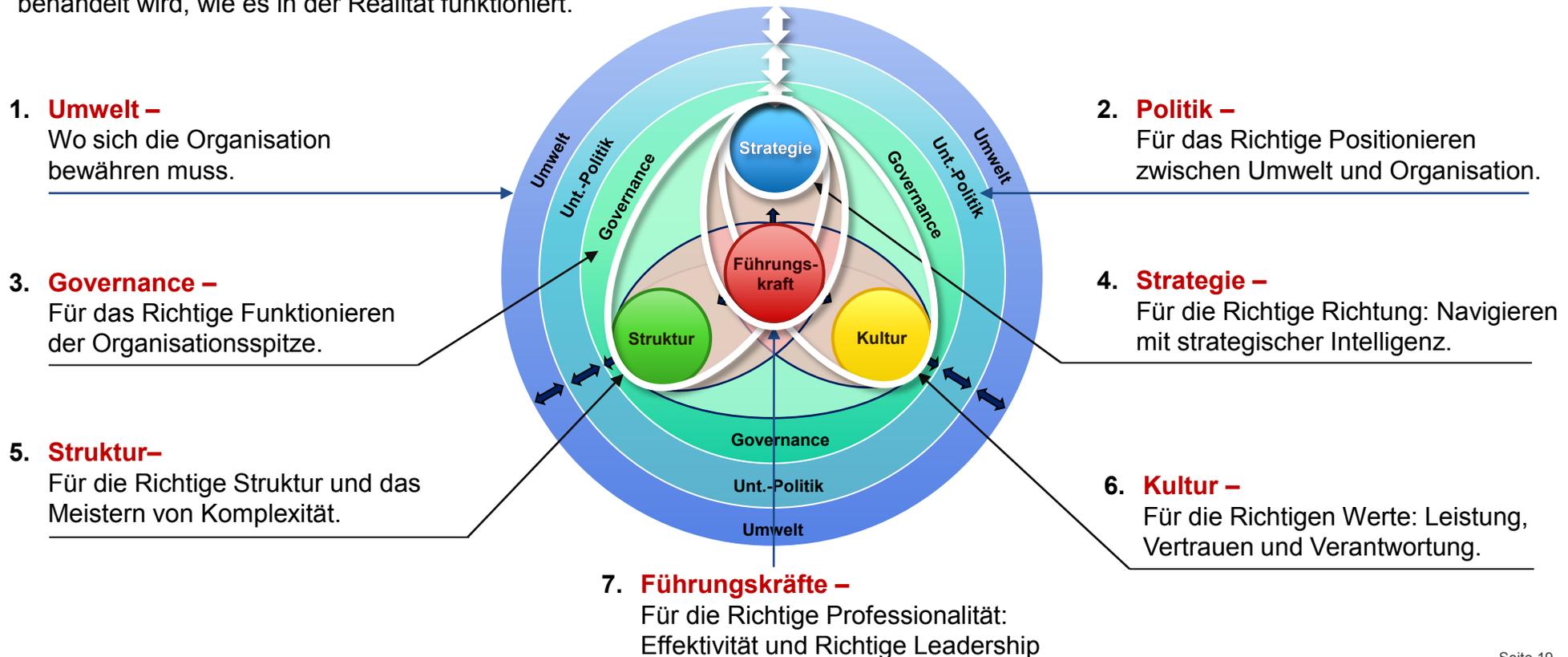


General Management III

Management von Organisationen

Das Malik General Management Modell® (GMM) besteht aus 7 Elementen und 42 Beziehungen, aus denen ein Set von ineinander verschränkten Subsystemen hergeleitet wird. Es fungiert daher als wissenschaftlicher Erkenntnis-Generator für das Meistern von Komplexität.

Jedes Element wird stets im Kontext des Gesamtsystems betrachtet. So wird z.B. Strategie immer in dynamischer Verbindung verstanden mit Struktur, Kultur und Führungskräften und ist eingebettet in Corporate Governance, Unternehmenspolitik und die spezifische Unternehmensumwelt. Dies gilt für jedes Element des GMM. Dadurch ist sichergestellt, dass jedes Thema so behandelt wird, wie es in der Realität funktioniert.



General Management III

Vier Themen

Bei einer Weiterbildung in General Management geht es um die folgenden vier Themen:

1.

Verständnis von Führung

2.

Führung von Menschen und der eigenen Person

3.

Führung des eigenen Bereichs

4.

Führung der Organisation

General Management

Vier Themen

Bei einer Weiterbildung im General Management geht es um die folgenden vier Themen:

1.

Verständnis von Führung

2.

Führung von Menschen und der eigenen Person

3.

Führung des eigenen Bereichs

4.

Führung der Organisation

General Management IV

1. Verständnis von Führung

1. Führung ist etwas Individuelles.
2. Jeder Mensch führt anders.
3. In den verschiedenen Phasen der Karrieren führen Führungskräfte ganz unterschiedlich.
4. **Wichtig ist, sich über das eigene Führungsverständnis klar zu werden.**
5. Grundlage einer General-Management-Weiterbildung ist es, ein klares Verständnis von Führung zu haben und dieses auch umsetzen zu können.
6. **General Management** ist keine Frage von Führungsstil, sondern von den eigenen Überzeugungen und Grundsätze **wirksamer Führung**.

General Management

Vier Themen

Bei einer Weiterbildung im General Management geht es um die folgenden vier Themen:

1.

Verständnis von Führung

2.

Führung von Menschen und der eigenen Person

3.

Führung des eigenen Bereichs

4.

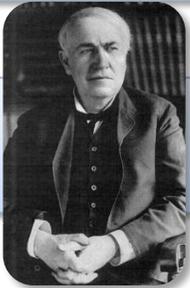
Führung der Organisation

Woran es NICHT liegt:

Das Märchen von der Führungspersönlichkeit

Management und Leadership – der Unfug der Persönlichkeitsmerkmale

Menschen wie Harry Truman
(amerikanischer Präsident)



Thomas A. Edison
(genialer Innovator und Mitgründer General Electric)

Madame Curie



Mutter Teresa

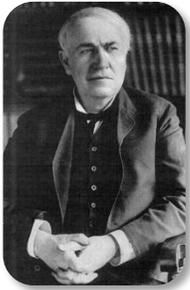


Napoleon



haben sich und andere Menschen zu Grossem geführt ...

Management und Leadership – der Unfug der Persönlichkeitsmerkmale



... und dies bei maximaler persönlicher Unterschiedlichkeit !

Dennoch haben diese Personen etwas gemeinsam ...

1. **die nahezu perfekte Anwendung der 7 Grundsätze wirksamer Führung,**
2. **gepaart mit einem ausgezeichneten Sachverstand für die Themen, auf die sie sich in ihrer Führung konzentriert haben.**

Mythos „Ideale Führungskraft“

1. Die Frage: „**Wer ist der ideale Manager?**“ ist eine **falsch** gestellte Frage
2. **Richtige** Fragestellung: „**Was ist eine wirksame Führungskraft?**“ – Ausgangspunkt ist nicht das Genie, sondern der gewöhnliche Mensch
3. Grundproblem von Management: „**Wie ist es zu schaffen, gewöhnliche Menschen zu befähigen, aussergewöhnliche oder überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen?**“

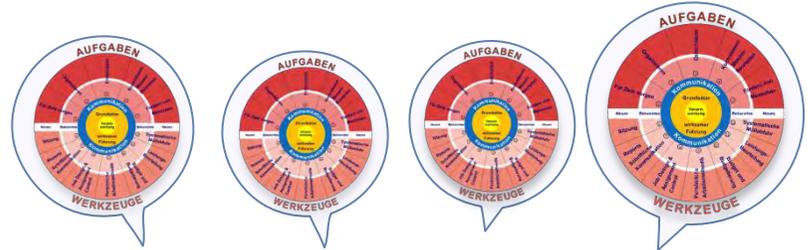
Verantwortung ist der Kern allen Handelns. Man kann sie nicht lehren – es ist eine Entscheidung, die jeder für sich zu treffen hat.



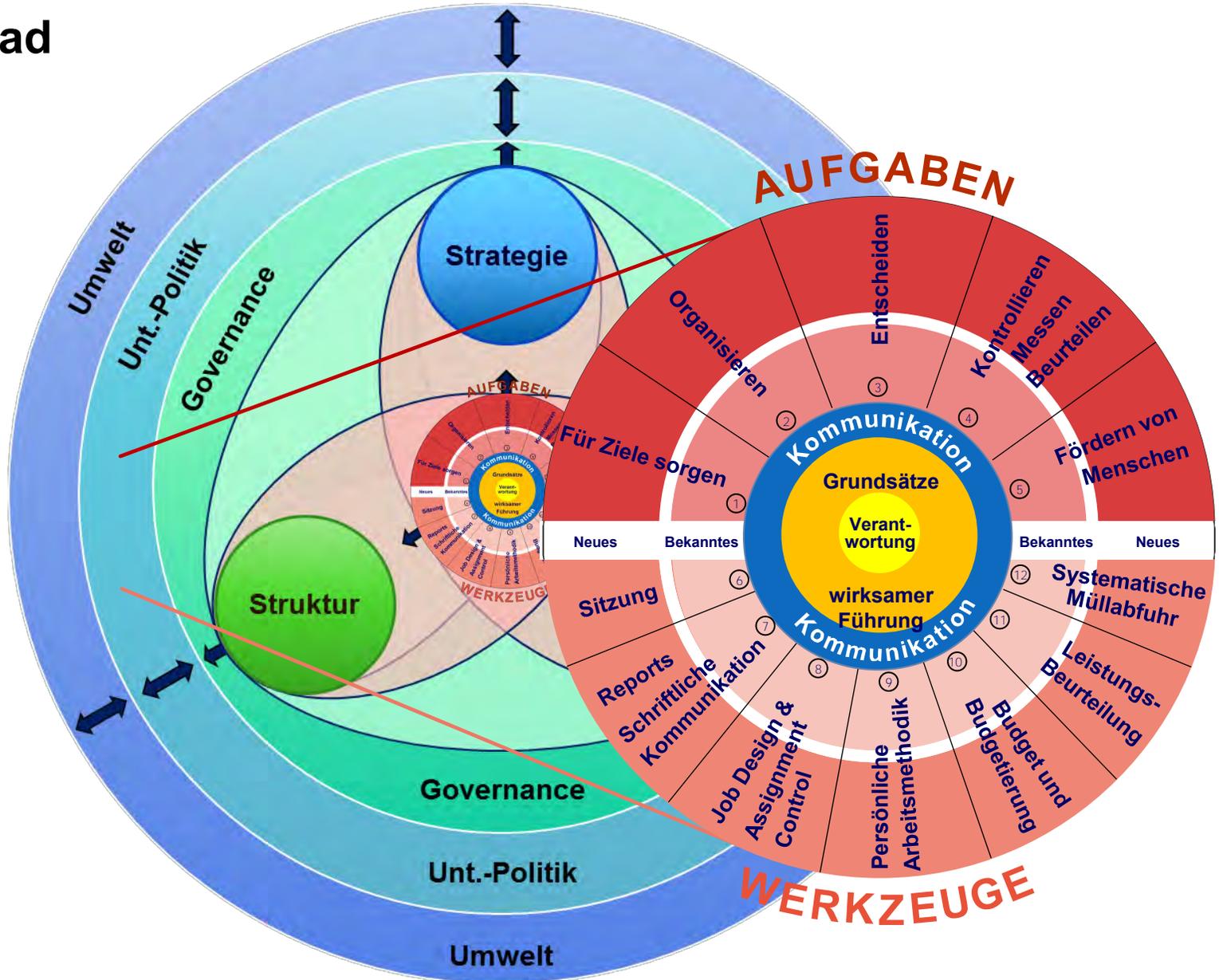
Die Malik ManagementSysteme® – zwei Anwendungsgebiete

Management für Organisationen

Management für Personen



Führungsrad Im GMM



Management für Personen

Das Führungsrads

1. Aufgaben –

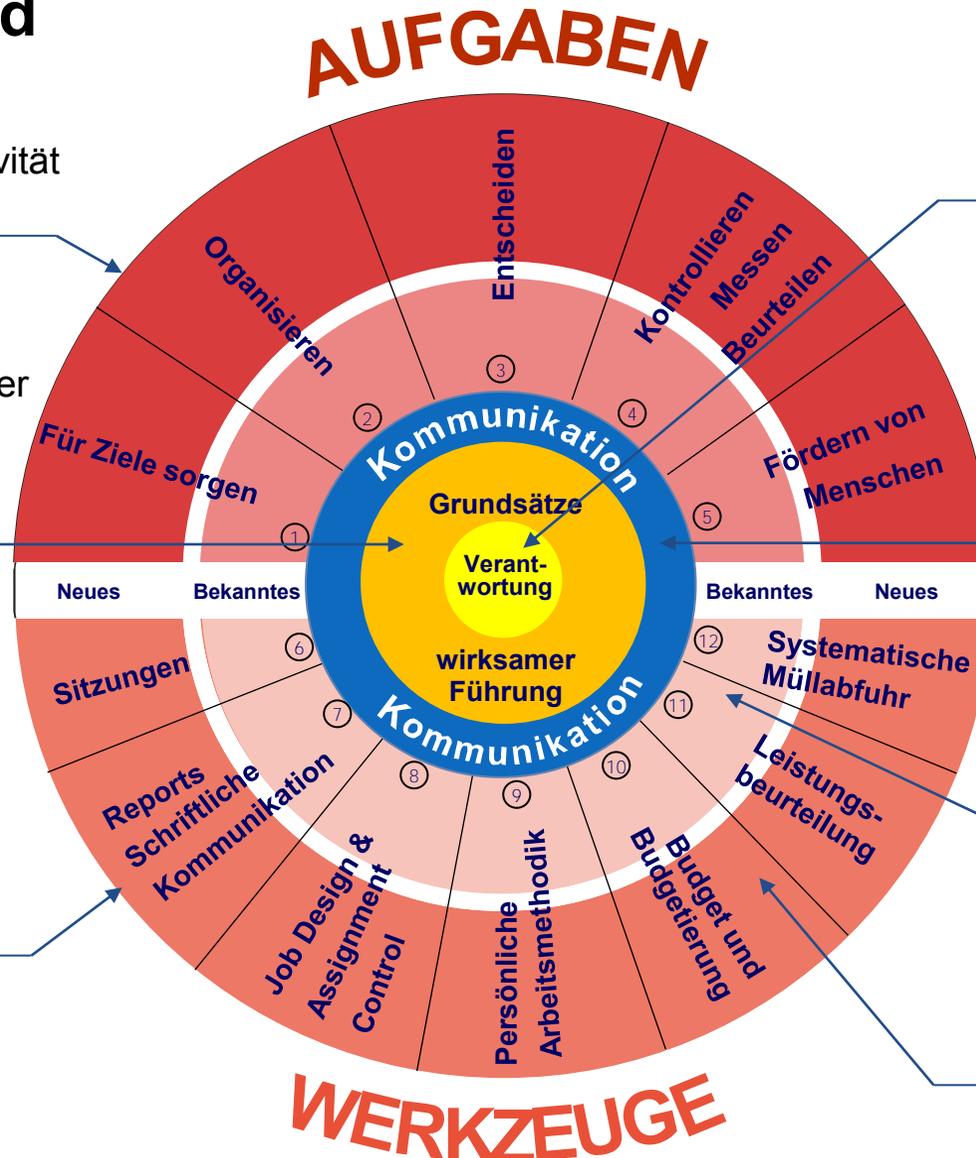
Die 5 Aufgaben der Effektivität
Es braucht Kenntnis.

3. Grundsätze –

Die 6 Grundsätze wirksamer Führung, die die Qualität bestimmen.
Es braucht Einsicht.

2. Werkzeuge –

Die 7 Werkzeuge der Wirksamkeit
Es braucht Training



4. Verantwortung –

Das Fundament der Management Ethik

5. Kommunikation –

Das Medium der Effektivität

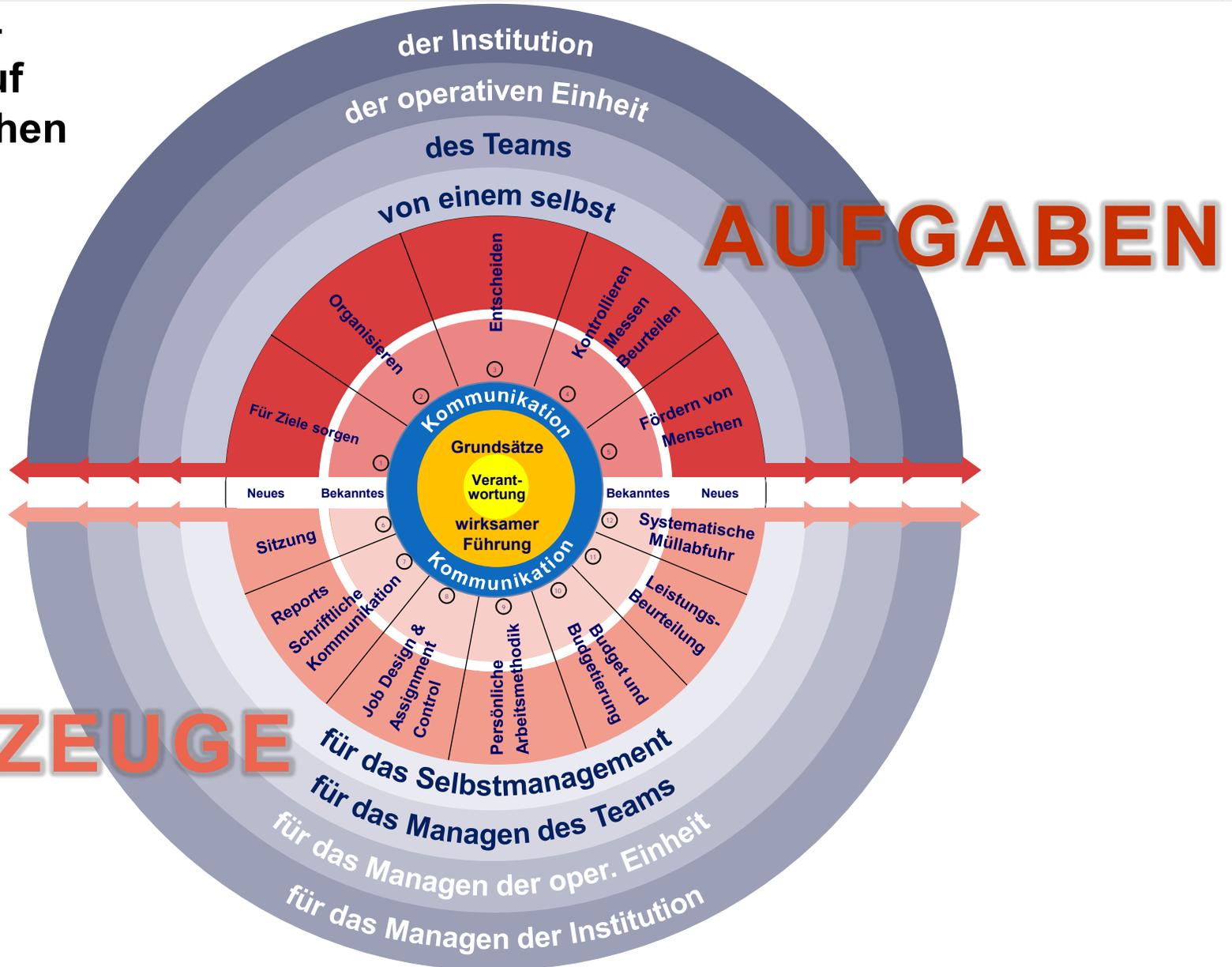
6. Bekanntes –

Anwendung von Management für das Bekannte (Sachaufgaben)

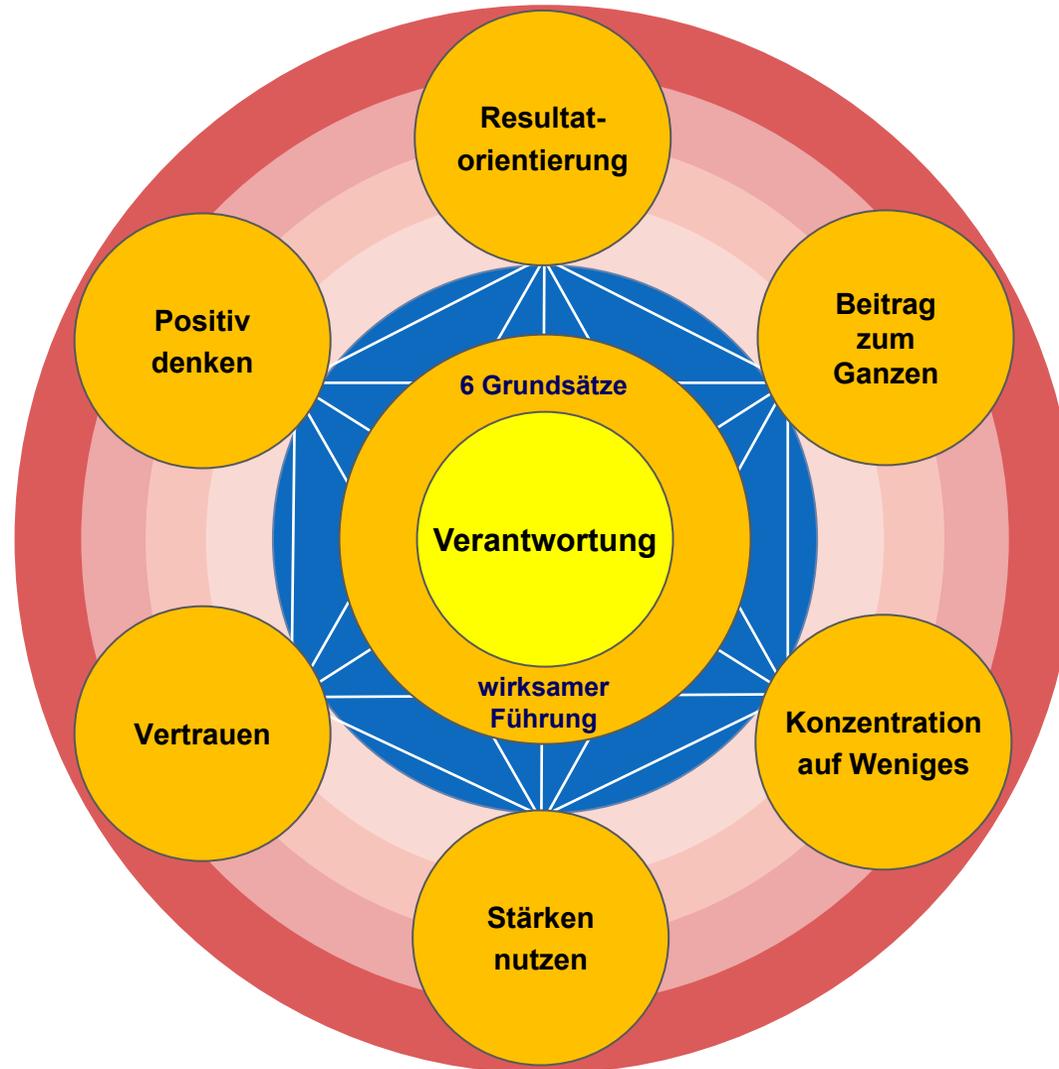
7. Neues –

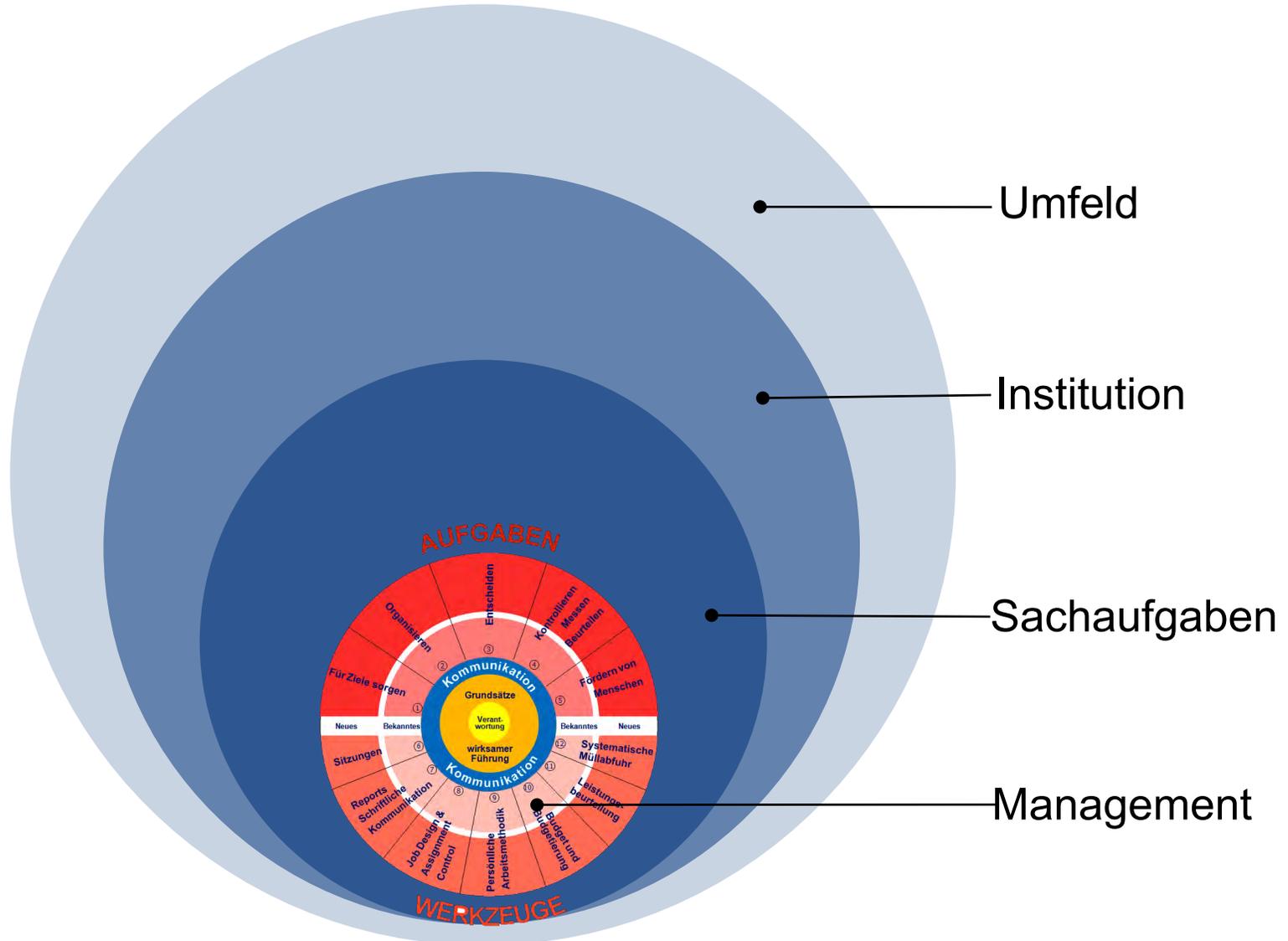
Anwendung von Management für das Neue (Innovation)

Führungsrad – Anwendung auf unterschiedlichen Ebenen

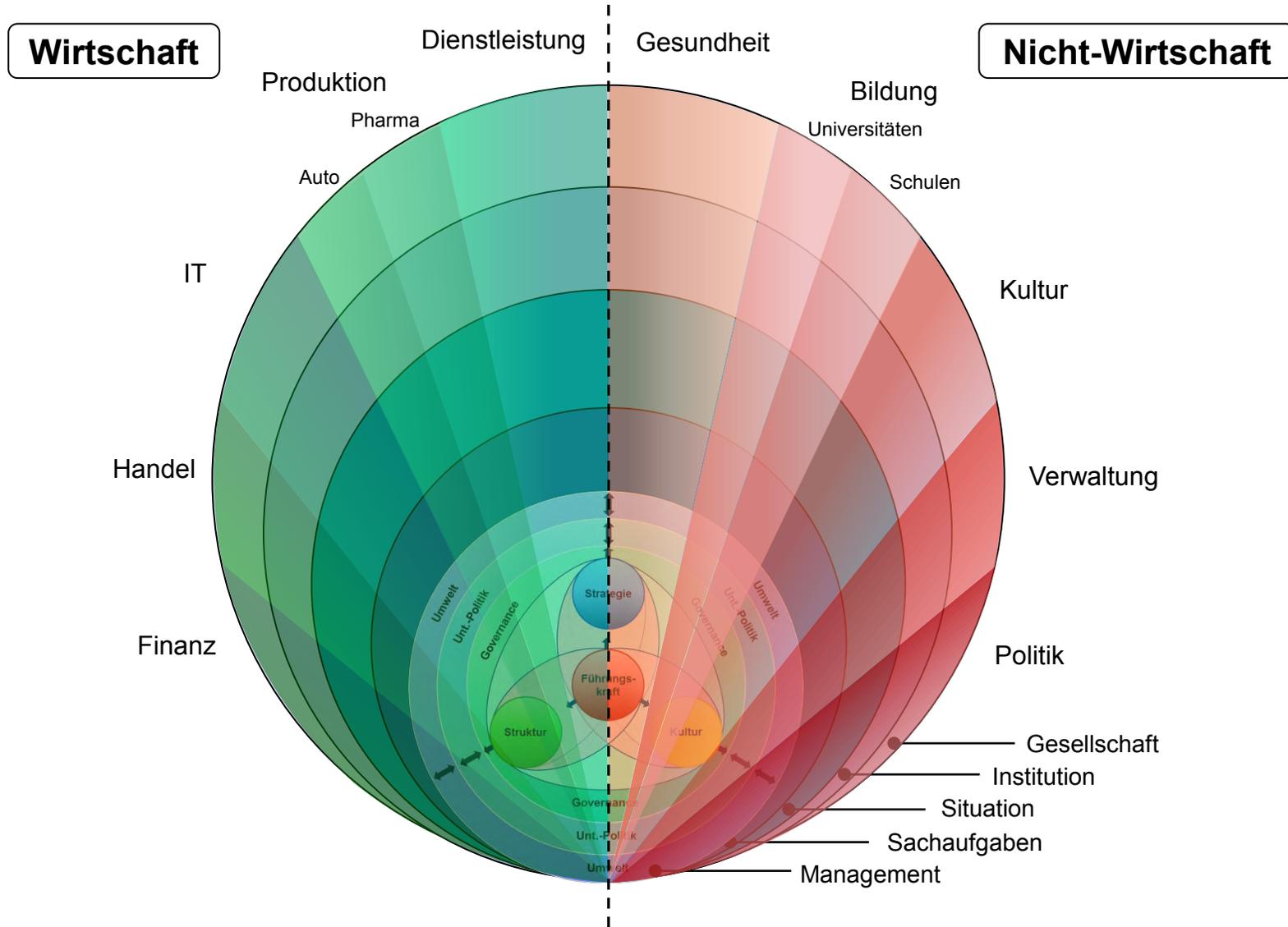


Die 6 Grundsätze wirksamer Führung





Anwendung des GMM® auf alle gesellschaftlichen Segmente



General Management VIII

2. Führung von Menschen und der eigenen Person

Diese Fragen stellt sich jede Führungskraft auf allen Ebenen und in allen Organisationen regelmässig:

1. Wie führt man Mitarbeiter, die gerade noch Kollegen waren?
2. Wie kontrolliert man die Arbeiten ohne einzuengen?
3. Wie gibt man Rückmeldung, auch wenn sie kritisch ist?
4. Wie schafft man es, auf ein gemeinsames Ziel hin zu arbeiten, ohne die notwendigen Freiräume zu beschneiden?

General Management IX

2. Führung von Menschen und der eigenen Person

1.

Da Führungskräfte – ob sie es wollen oder nicht – Vorbild sind, müssen sie auch ausreichend Energie auf die Führung der eigenen Person verwenden.

- a) *Wie schaffe ich es, meine Arbeit strikt nach Prioritäten zu führen?*
- b) *Wie schaffe ich es, Freiräume für neue Themen und Ideen zu schaffen?*
- c) *Wie schaffe ich es, meine Ziele wirksam zu erreichen?*
- d) *Wie schaffe ich es, Zeit für Familie, Freizeit und Freunde zu haben?*

2.

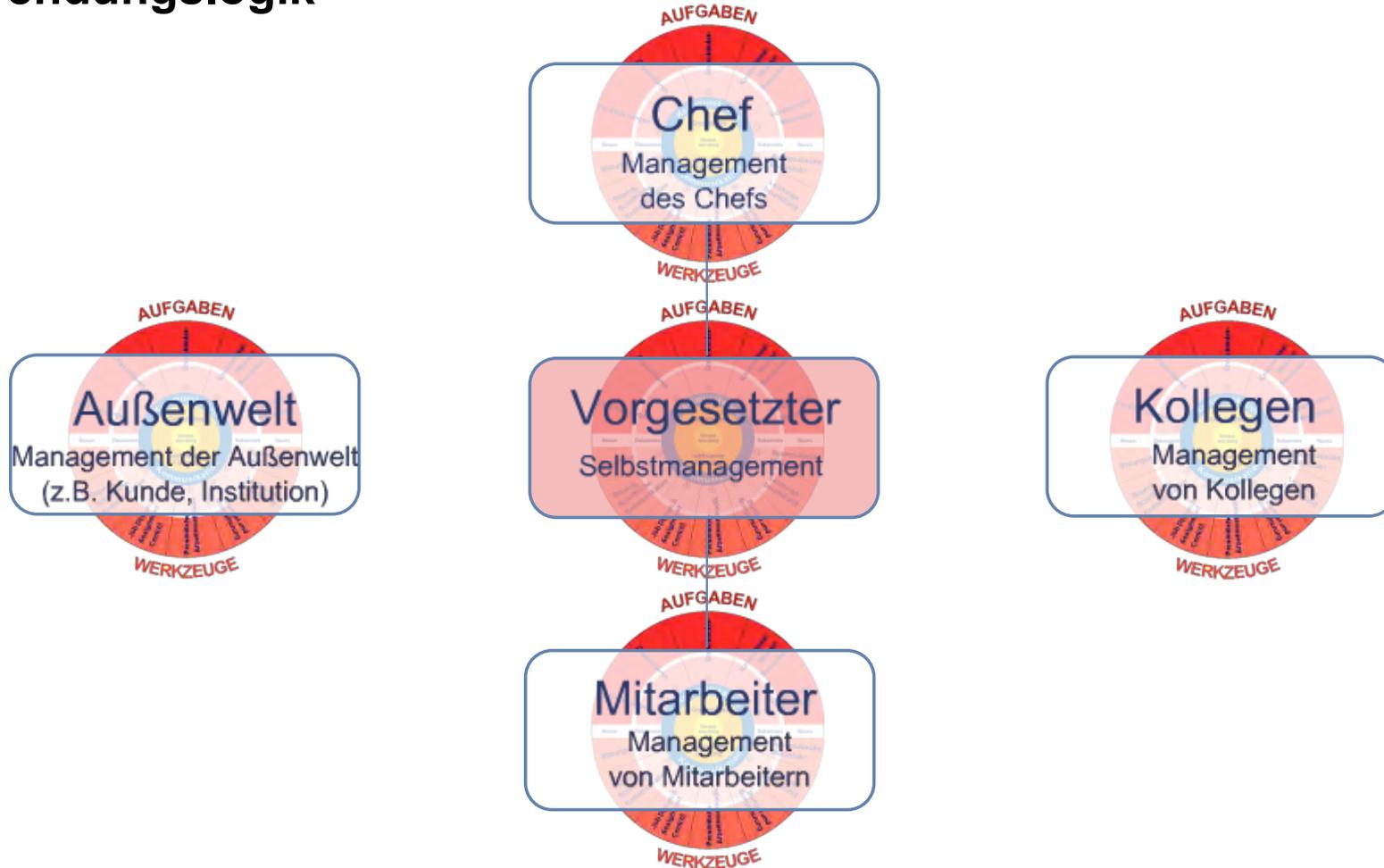
Diese Fragen können mit Hilfe einfacher Methoden so bearbeitet werden, dass es jede Führungskraft schafft, sich selbst zur eigenen Zufriedenheit zu führen und die Ergebnisse zu erzielen, die für sie selbst und die Organisation wichtig sind.

Die Aufgaben und Werkzeuge einer Führungskraft stehen somit im Mittelpunkt des Themenbereichs „Führung von Menschen und der eigenen Person“.

General Management X

2. Führung von Menschen und der eigenen Person

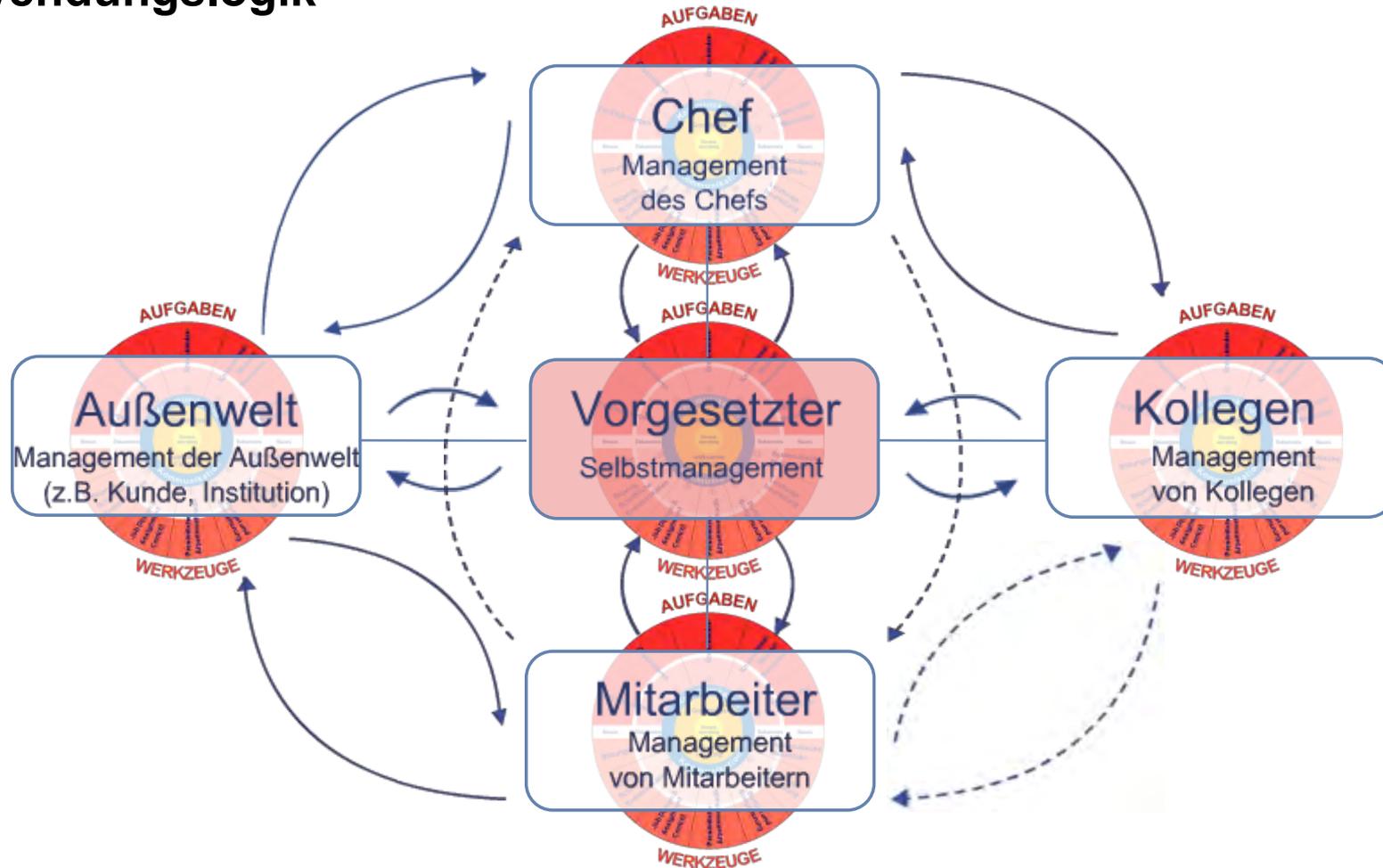
Die Anwendungslogik



General Management X

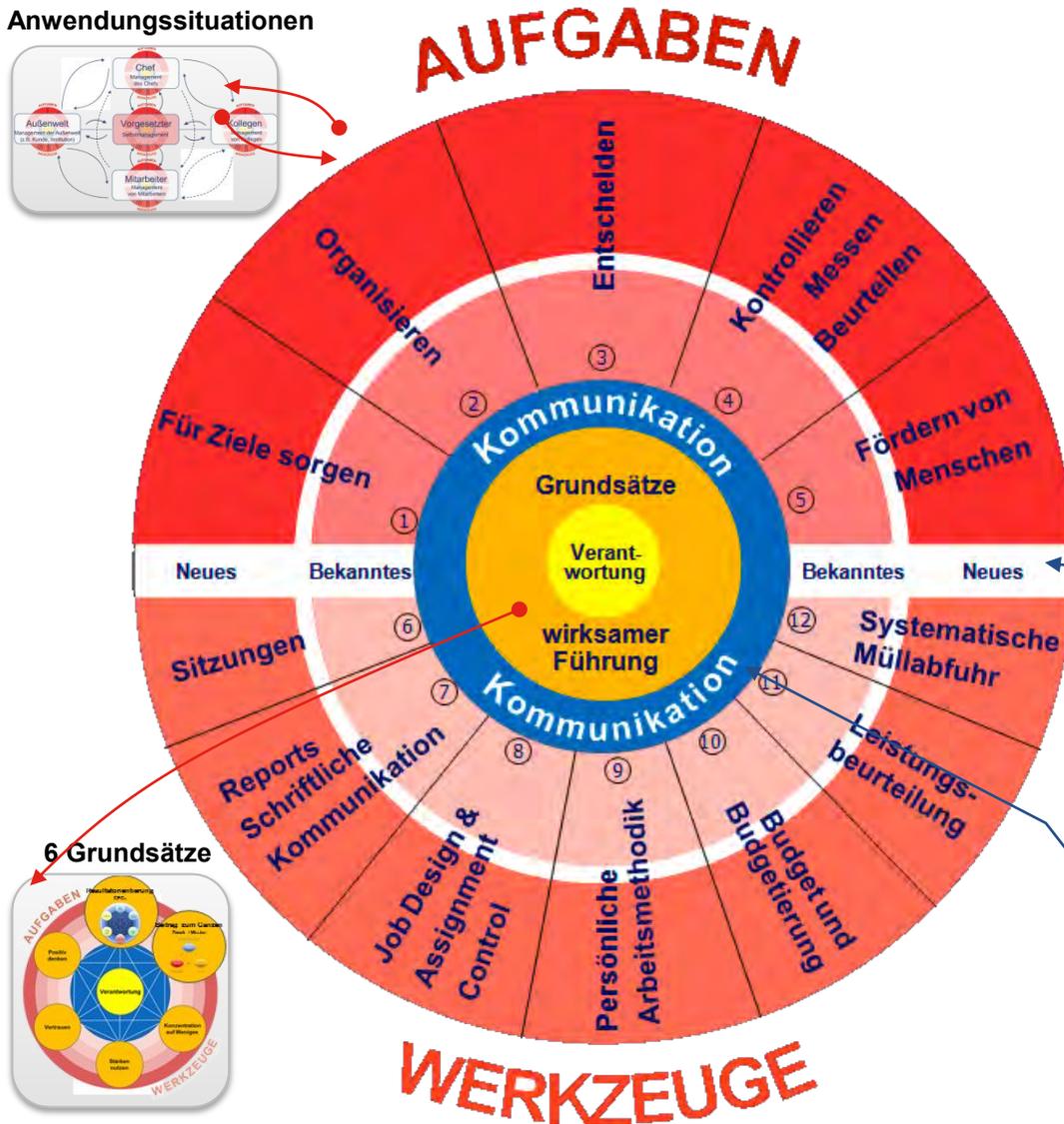
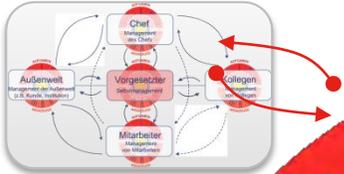
2. Führung von Menschen und der eigenen Person

Die Anwendungslogik



Führungsrad

Anwendungssituationen



Standardmodell der Wirksamkeit
 Das Standardmodell der Wirksamkeit (Führungsrad) ist nach den vier Elementen der Professionalität eines jeden Berufes aufgebaut. Es umfasst:

- 1) die **Aufgaben**, die zu erfüllen sind
- 2) die **Werkzeuge**, die dabei eingesetzt werden
- 3) die **Grundsätze**, die Qualität und Wirksamkeit bestimmen
- 4) die **Verantwortung**, für die Konsequenzen der Berufstätigkeit

Management von Bekanntem und Management von Neuem sind unterschiedliche Anwendungssituationen von Management. **Sie erfordern nicht anderes Management, sondern unterschiedliche Grade der Beherrschung von richtigem und gutem Management.** Das Management von Innovationen erfordert lediglich, dass die Aufgaben und Werkzeuge mit noch grösserer Meisterhaftigkeit und Virtuosität erfüllt respektive eingesetzt werden.

Kommunikation ist das Medium, durch welches Führungskräfte ihre Managementaufgaben erfüllen und ihre Werkzeuge einsetzen. Dies ist der Zweck von Kommunikation im Management.

General Management

Vier Themen

Bei einer Weiterbildung im General Management geht es um die folgenden vier Themen:

1.

Verständnis von Führung

2.

Führung von Menschen und der eigenen Person

3.

Führung des eigenen Bereichs

4.

Führung der Organisation

General Management XI

3. Führung des eigenen Bereichs

1. Jede Führungskraft hat den eigenen Bereich zu führen und zu organisieren.

2. In diesem Themenbereich geht es um grundlegende Fragen, wie der eigene Bereich so zu strukturieren ist, dass die Aufgaben des Bereichs wirksam umgesetzt werden können und zu Resultaten führen.

- a) *Wie werden Aufgaben verteilt?*
- b) *Wie organisiert man Schnittstellen?*
- c) *Wer muss sich mit wem abstimmen?*
- d) *Welche Kontrollen werden wo eingeführt?*
- e) *Wie mache ich meinen Bereich zu einem echten Team?*

3. Hier sind aber auch **Fragen der Strategie** von Bedeutung, wenn es darum geht, die Strategie der Gesamtorganisation auch im eigenen Bereich umzusetzen.

4. Ebenso sind Fragen der **finanziellen Führung** relevant.

General Management

Vier Themen

Bei einer Weiterbildung im General Management geht es um die folgenden vier Themen:

1.

Verständnis von Führung

2.

Führung von Menschen und der eigenen Person

3.

Führung des eigenen Bereichs

4.

Führung der Organisation

General Management XI

4. Führung der Organisation

1. Die wohl anspruchsvollste Aufgabe einer Führungskraft ist die Führung der **Organisation als Ganzes**.
2. Hier kommt alles zusammen, was in den drei genannten Themenbereichen bereits angesprochen wurde, aber es muss ausgerichtet werden auf die Gesamtorganisation.
3. **Damit kommen die Themen Strategie, Struktur und Kultur hier in ihrem Zusammenspiel zum Einsatz.**
4. Führungskräfte auf der Top-Ebene sind für das erfolgreiche Zusammenwirken von Strategie, Struktur und Kultur **verantwortlich**.
 - a) Sie müssen für die strategische Ausrichtung der Organisation sorgen,
 - b) sie müssen eine angemessene und wirksame Struktur etablieren und
 - c) sie müssen eine förderliche Kultur etablieren.
5. In diesem Themenbereich geht es um die **grundlegende Ausrichtung einer Organisation** mit Hilfe verschiedener Methoden und Instrumente.

Eine wirksame Strategie war noch nie so wichtig wie heute

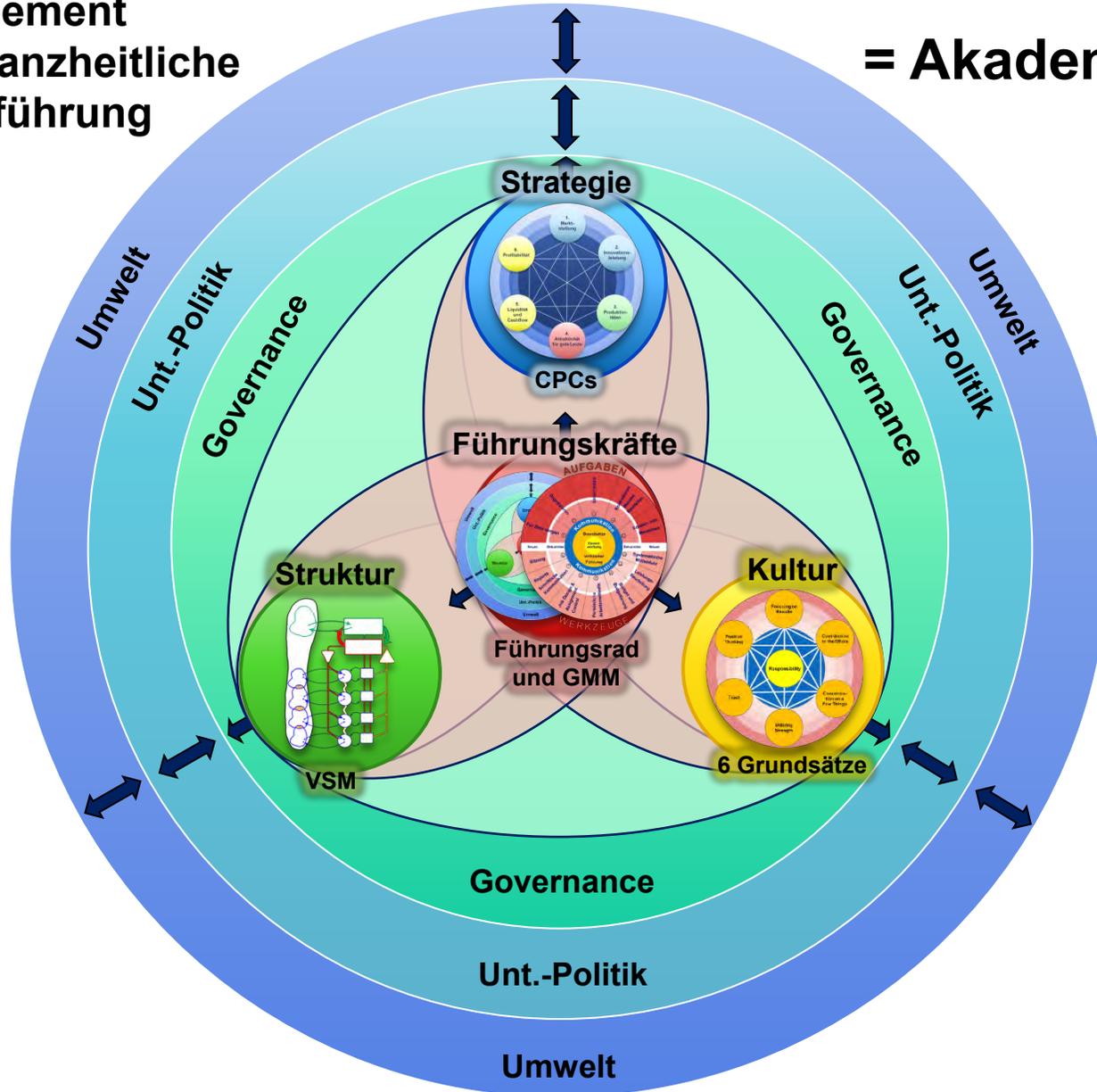
1. Zunehmender **Wettbewerb** um Forschungsgelder,
2. konkrete **forschungspolitische Erwartungen** und Vorgaben,
3. internationale **Konkurrenz** um die besten **Wissenschaftler**,
4. grenzüberschreitende **Kooperation** in **Grossprojekten**,
5. zunehmend **leistungsorientierte Mittelvergabe**:



Positionierung ist notwendig.

Die Malik Management Systeme® für ganzheitliche Unternehmensführung

= Akademie Helmholtz



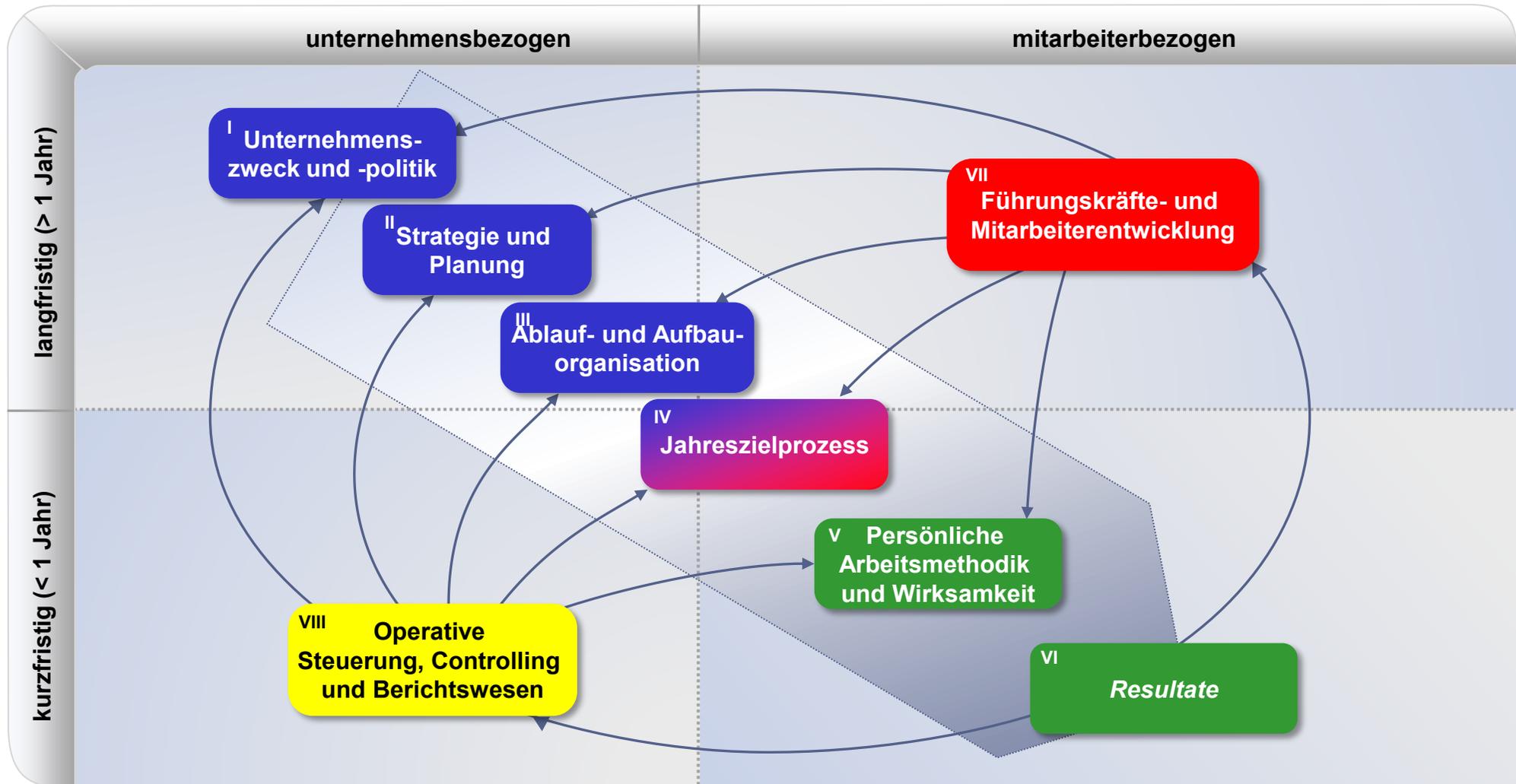
Nutzen einer Weiterbildung in General Management I

1. Vermittelt das **Rüstzeug für Führungsaufgaben** in jeder Organisationen in Wissenschaft und Forschung.
2. **Zeitgemäßes Management** welches die zentralen Probleme der Steuerung und Lenkung, der Strukturierung und der Führung konkret und nachhaltig löst.
3. → **Ziel: Richtiges und gutes Management also wirksamen Managements**
 - a) Ist für jeden Menschen erfolgsentscheidend
 - b) Jeder definiert dabei selbst was Erfolg für ihn ist.
4. Richtiges und gutes Management ist in seiner Bedeutung und Wirkung im Leben und in einer Organisation vergleichbar mit der Funktion der **Gene im Organismus**.
5. Der genetische Code sichert die Lebensfähigkeit des Menschen. - Richtiges und gutes Management als **sozialer Code sichert Lebenstüchtigkeit des Menschen und die Funktionalität von Organisationen**.

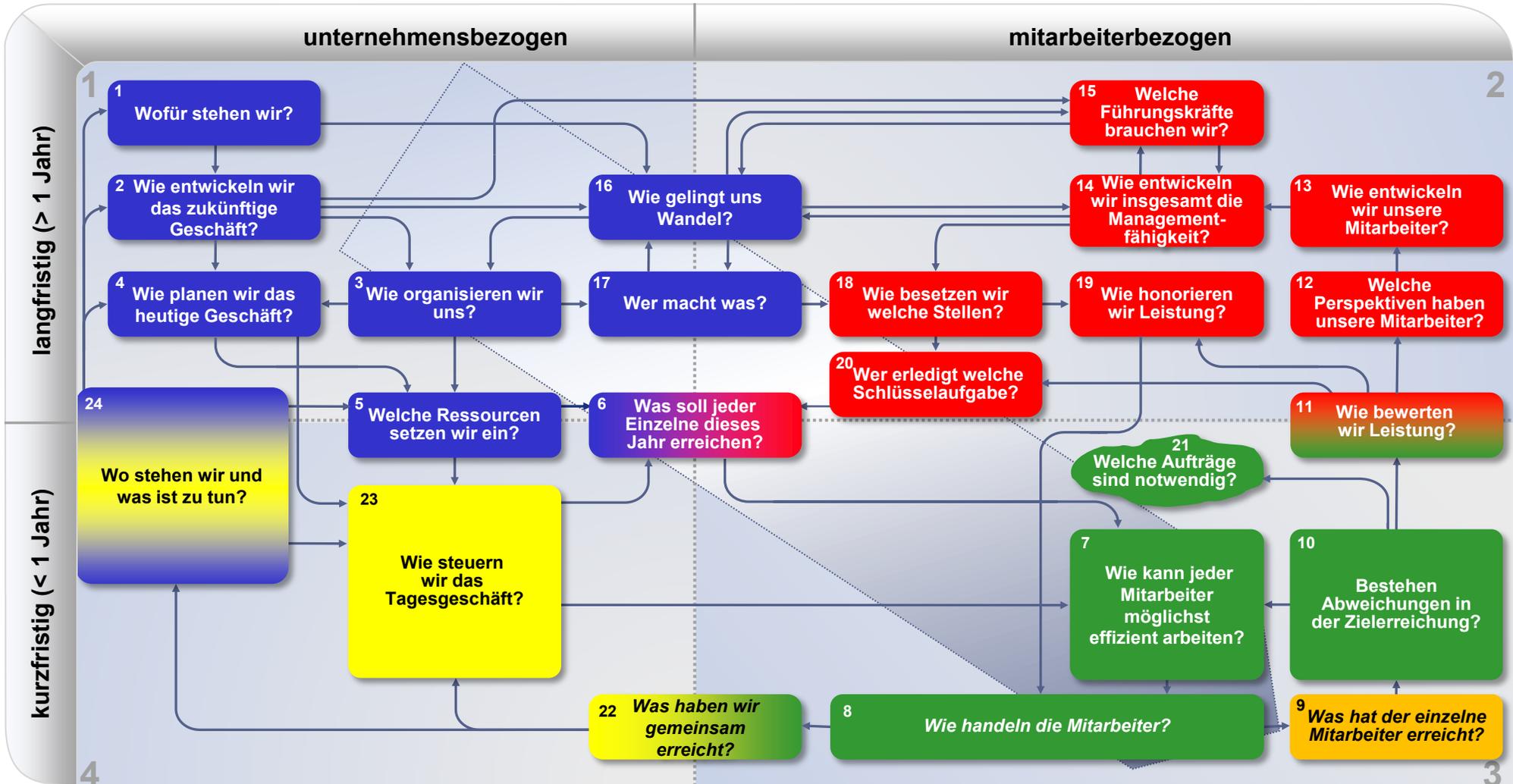
Malik Integriertes Management System (Malik IMS®) – Übersicht in Frageform



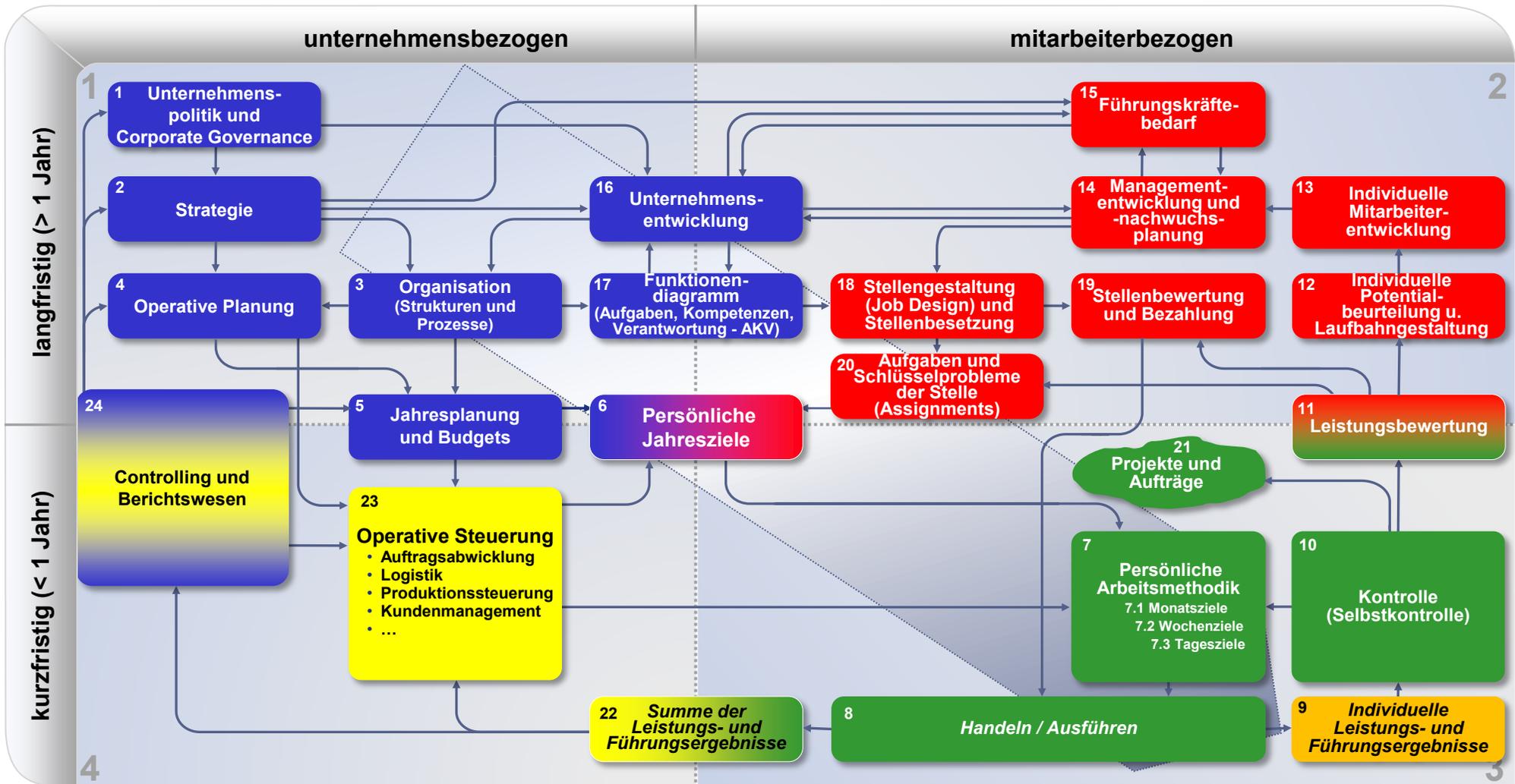
Malik Integriertes Management System (Malik IMS®) – Übersicht *kurz*



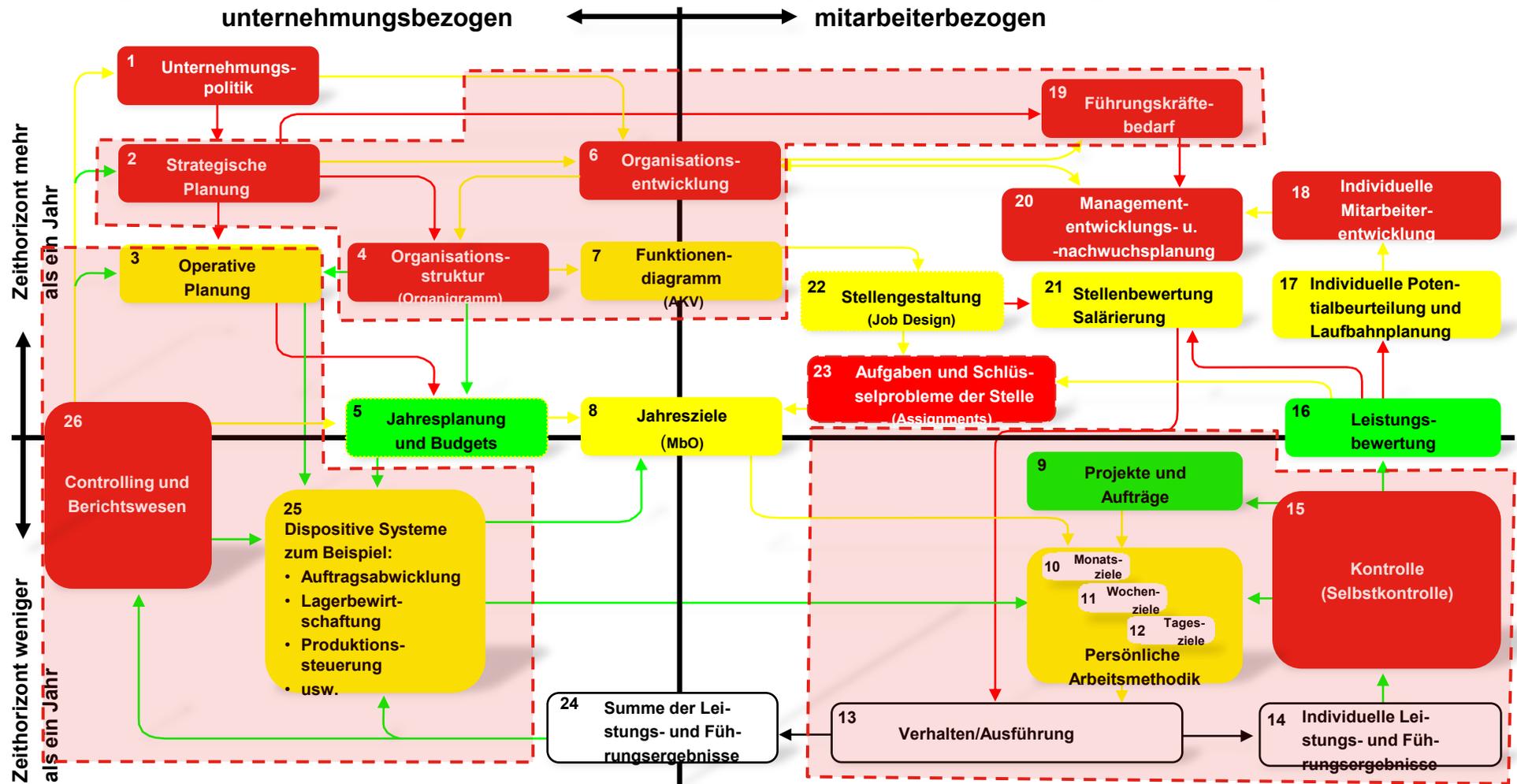
Malik Integriertes Management System (Malik IMS®) in Frageform



Malik Integriertes Management System (Malik IMS®)



Beispiel einer Organisationsanalyse mit dem IMS: Wenige Managementsysteme sind auf Gruppenebene gut ausgebildet ...



- Nicht verbesserbar / Die wesentlichsten Teile sind vorhanden und funktionieren
- Einzelteile sind vorhanden und funktionieren / Funktion ist vorhanden und funktioniert, wird nicht durchgängig angewandt
- Die Funktion ist nicht vorhanden / Ein wesentlicher Teil fehlt
- Die Funktion ist nicht bewertet.

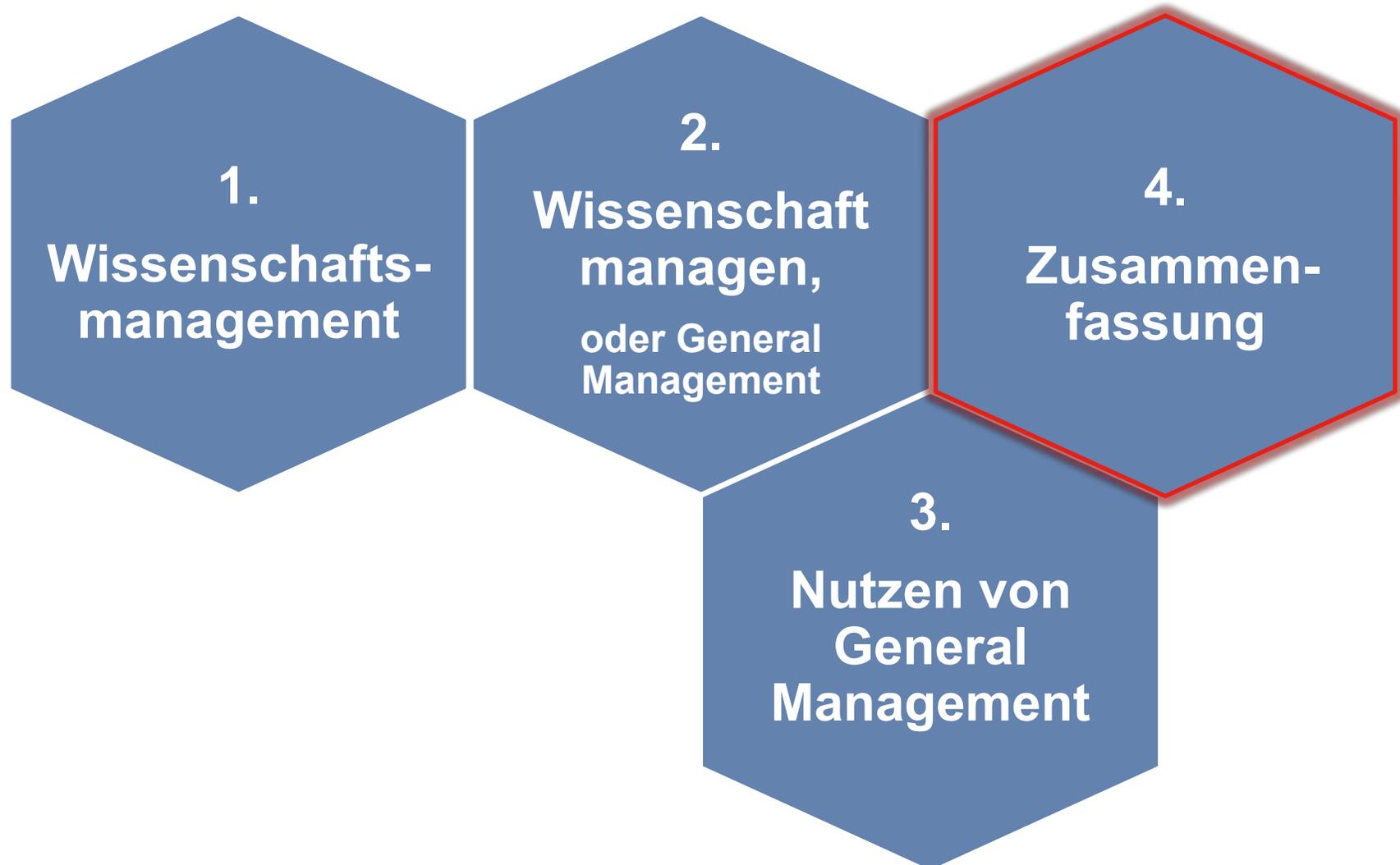
Überblick



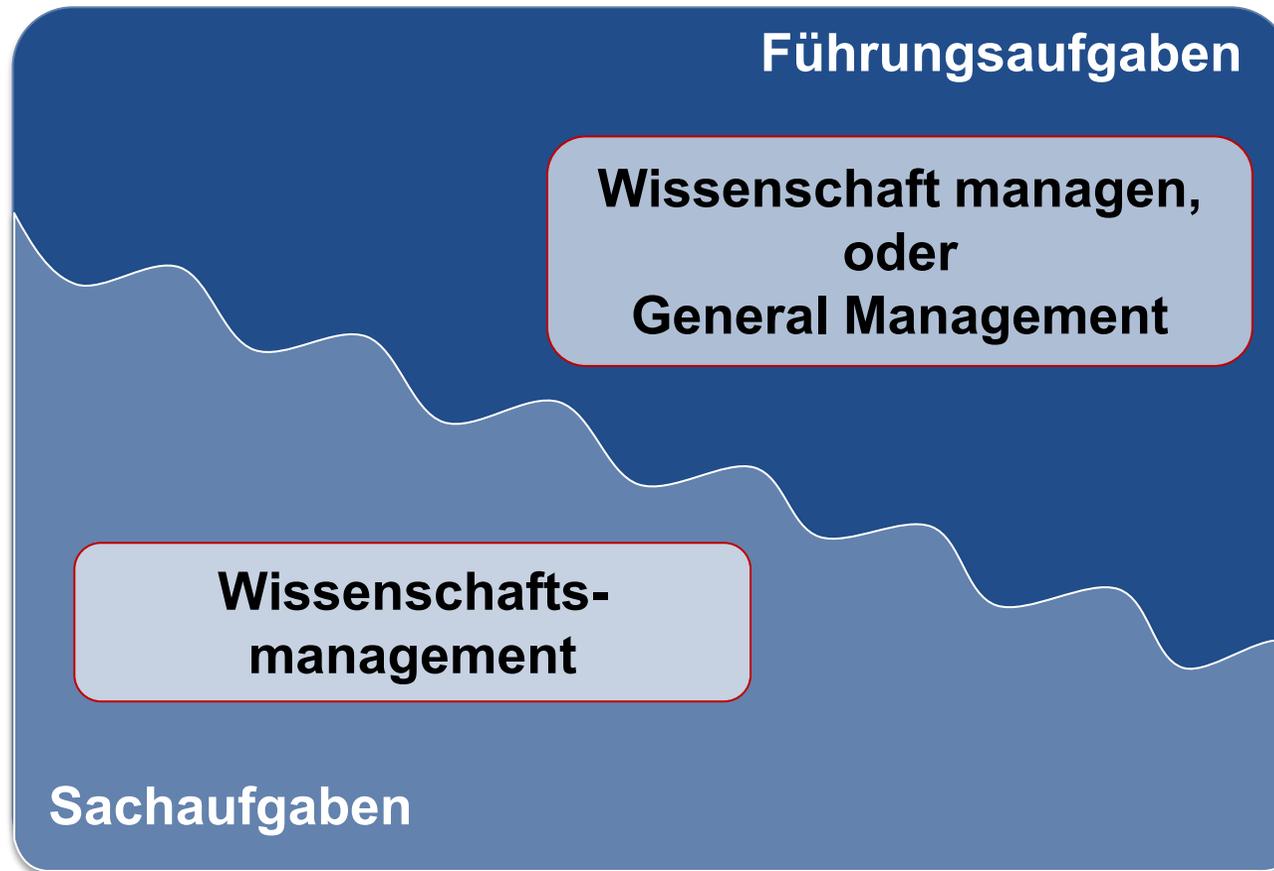
Nutzen einer Weiterbildung in General Management II

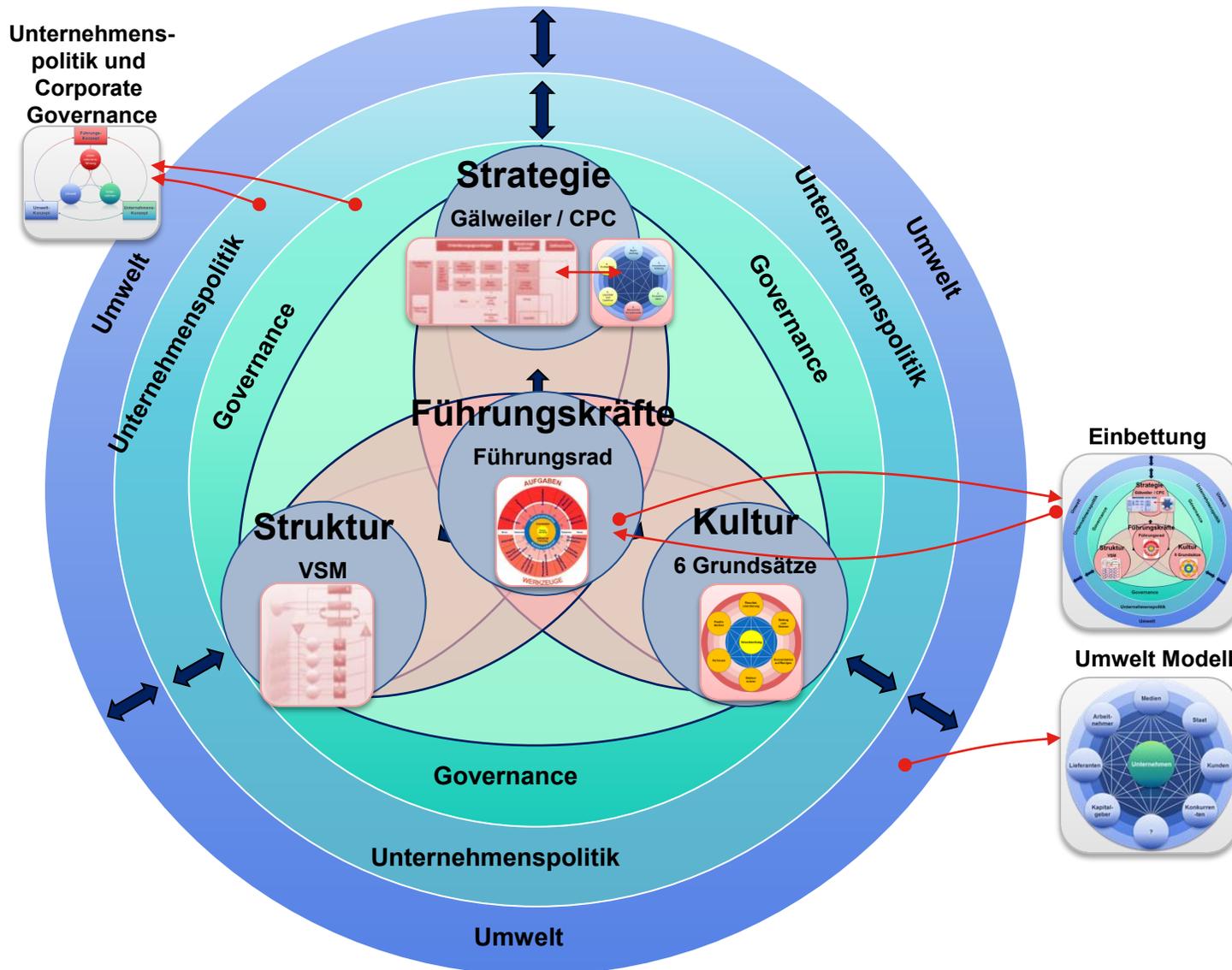
1. Richtiges und gutes Management muss **nur einmal gelernt werden**, dafür aber gründlich.
2. Richtiges Management ist **kulturunabhängig und weltweit gleich**.
3. Alle gut funktionierenden Institutionen werden nach denselben Prinzipien gemanagt.
4. **Scheinbare Unterschiede** hängen nicht mit Management zusammen, sondern mit der Natur der **unterschiedlichen Sachaufgaben**.
5. Es für eine Organisation **entscheidend**, dass ein **gemeinsames Managementwissen** und **-verständnis** vorliegt. → so wird die **Wirksamkeit** erhöht.
6. Eine Organisation kann **nicht funktionieren**, wenn **jeder eine andere Vorstellung** über **Management** hat
7. **Umfang** und **Intensität** des Managementwissens müssen auf die **Stufe** und die **Funktion unterschiedlich angepasst** sein.
8. Die Inhalte eines gemeinsamen Managementwissen allerdings müssen als **zwingende Voraussetzung für gutes und wirksames Funktionieren der Organisation** gleich sein.
9. Das Managementmodell des Malik Management Zentrums St. Gallen verwendet ein **einheitliche universell gültige und jederzeit anwendbare Sprache**.

Überblick



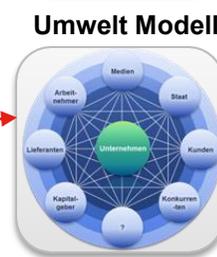
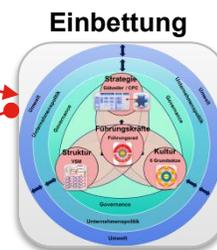
Zusammenfassung



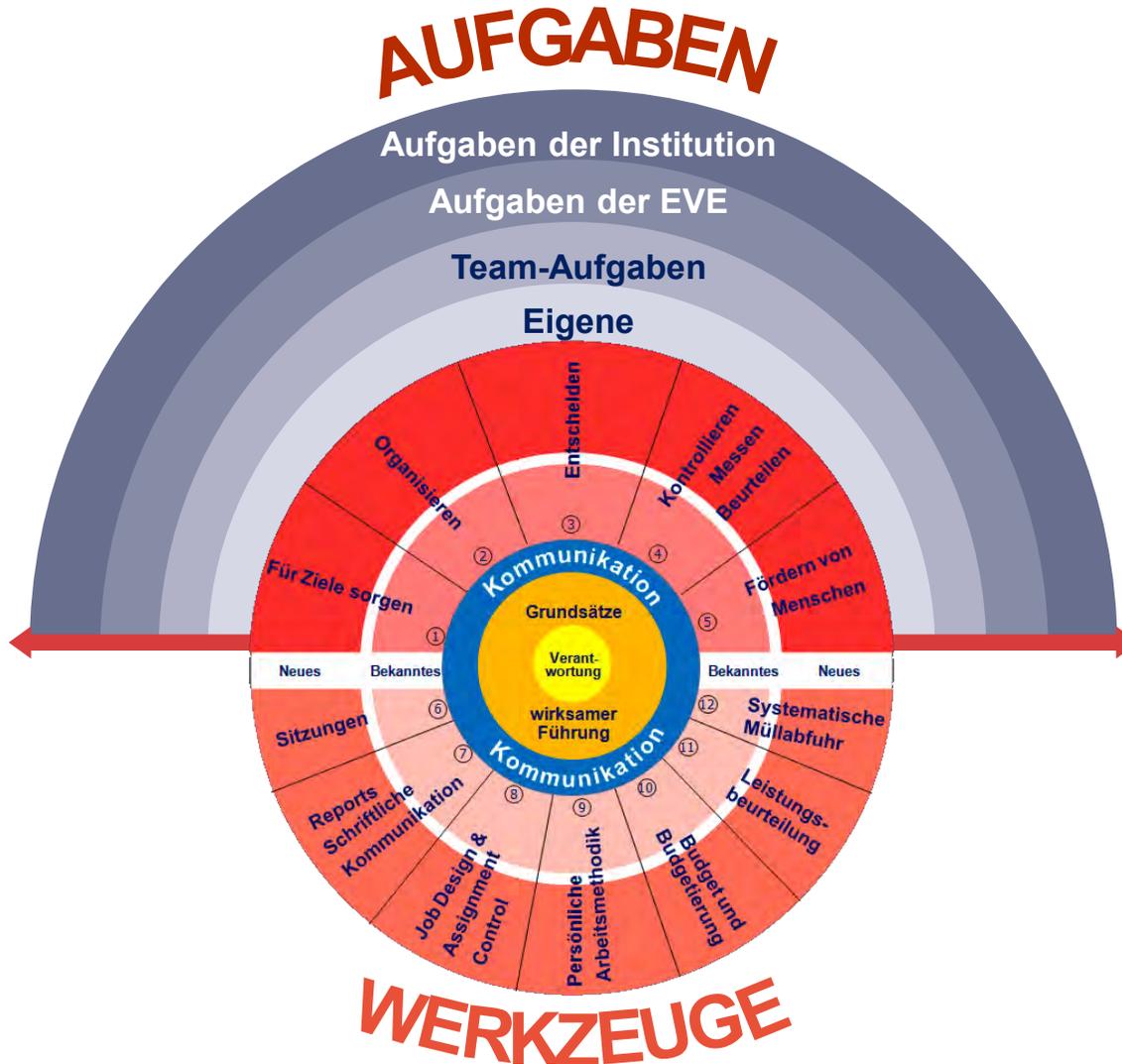


General-Management-Model

Das General Management Model zeigt die Bereiche der Gesamtführung des Unternehmens: Unternehmenspolitik, Corporate Governance, Strategie, Struktur, Kultur und die Führungskräfte. Jedes Element des General-Management-Modells ist in sich ein komplexes Regulierungswerk. Jedes Unternehmen braucht all diese Bereiche, um zu funktionieren.

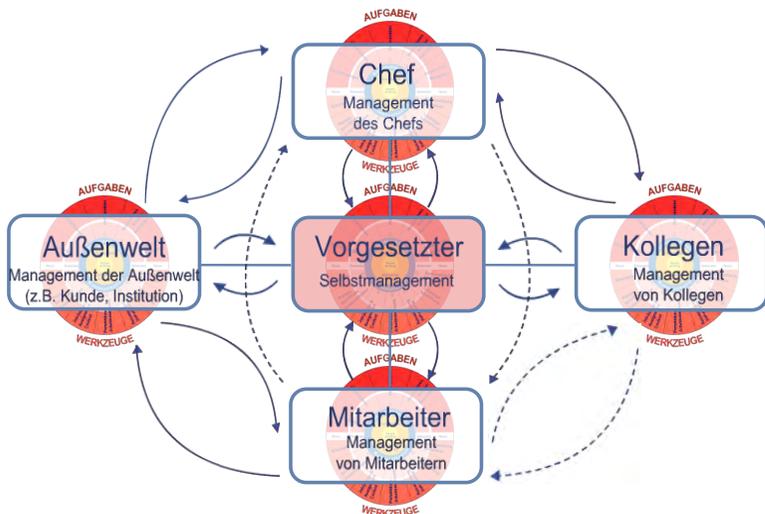


Unterschiedliche Ebenen des Standardmodells



Das Standardmodell für wirksames Management (Führungsrad) kann auf unterschiedlichen Managementebenen angewendet werden. Die Systemik des Modells ändert sich nicht.

Logik der Anwendung (I)



Seine volle Kraft zeigt das Führungsrads bei seiner Anwendung. Jede Führungskraft arbeitet in einem Netzwerk von Menschen und muss dieses ganzheitlich managen.

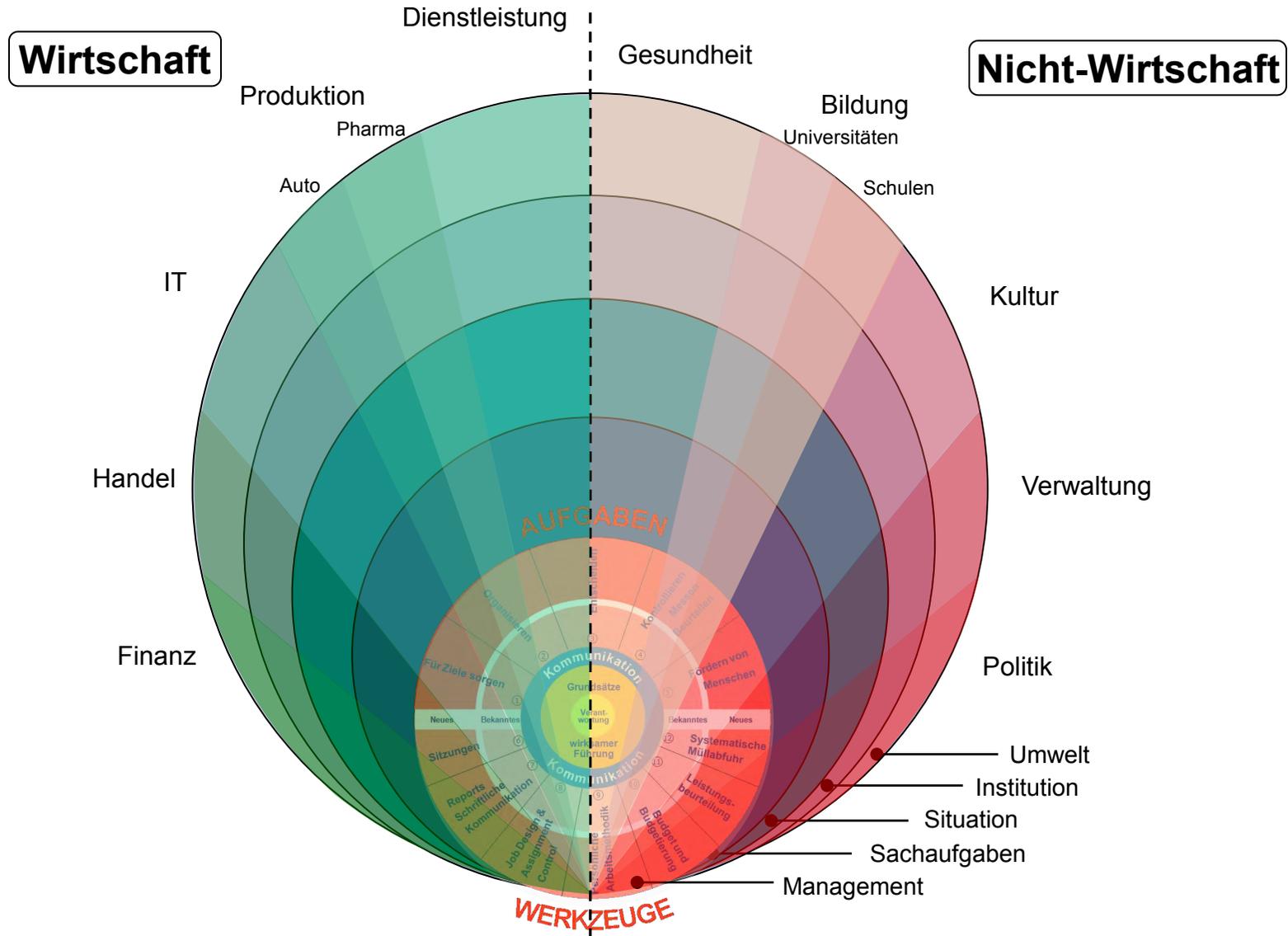
Dementsprechend arbeitet jeder Manager immer in einem System von fünf Anwendungsfeldern.

Er muss sich selbst managen, er muss seinen Chef und seine Kollegen managen, seine Mitarbeiter und

seine Außenwelt. Zu dieser gehören alle Personen, die keine Mitglieder der eigenen Organisation sind, etwa Kunden, Partner, Lieferanten, Medienleute oder externe Dienstleister.

Jedes dieser Elemente wird mit dem Führungsrads gemanagt. Es wechseln zwar die Inhalte, aber nicht die Inhalte von Management selbst.

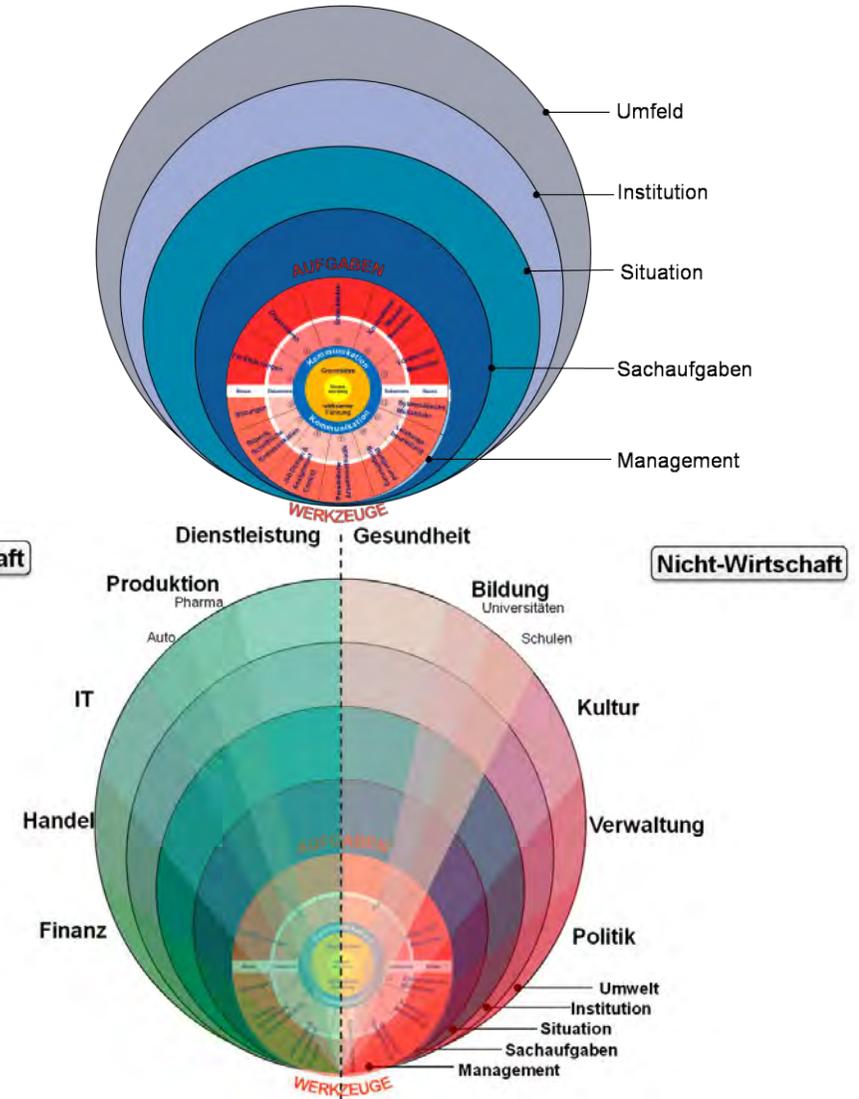
Anwendung des Führungsrades auf alle gesellschaftlichen Organisationen



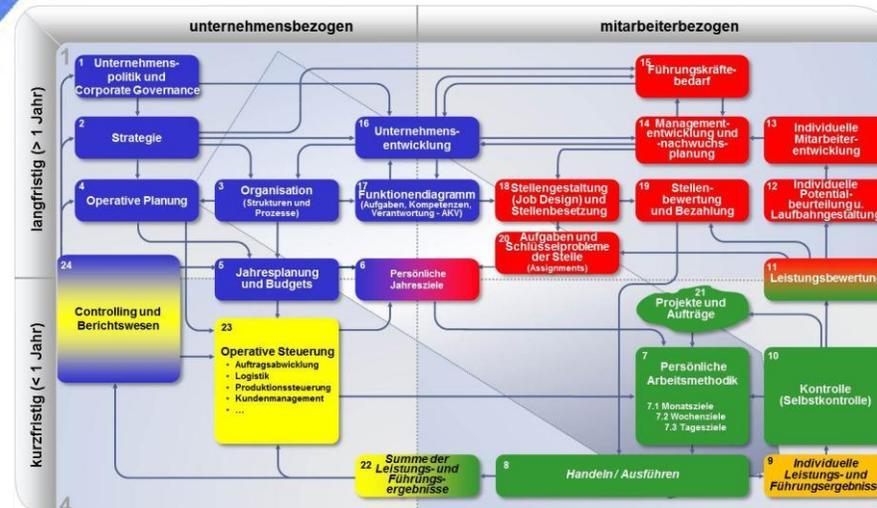
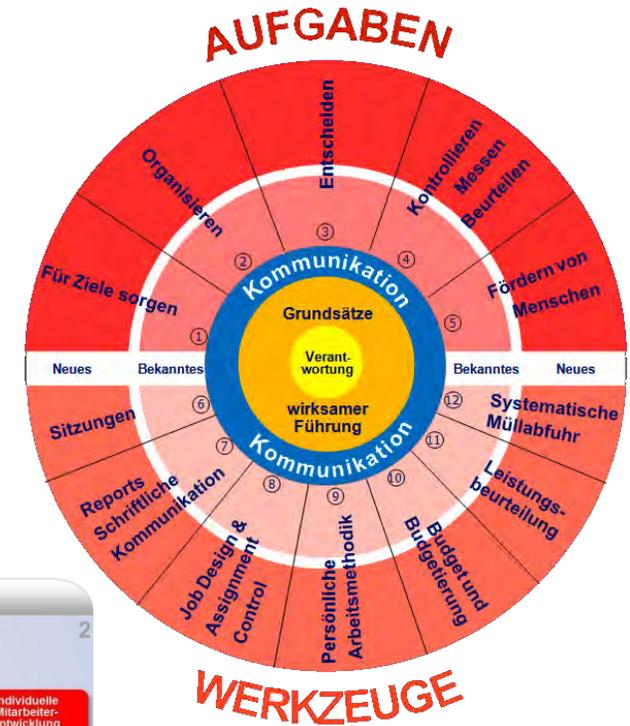
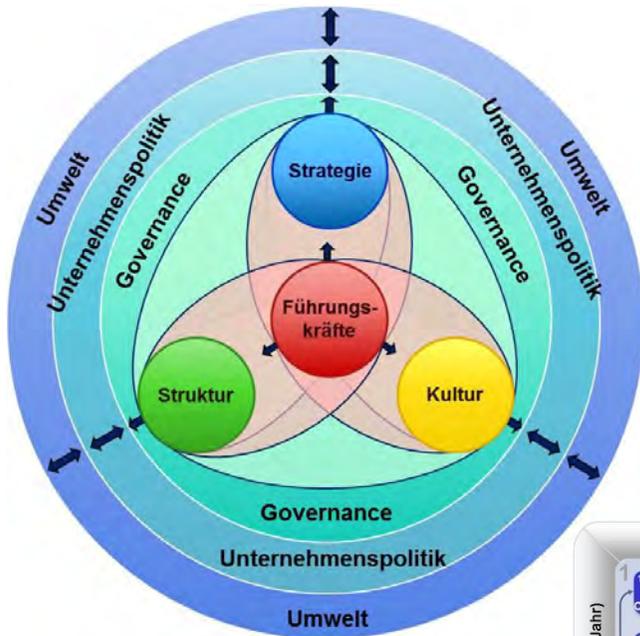
Logik der Anwendung (II)

1. Dasselbe Kernmodell für richtiges und gutes Management – das Führungsrad – kann im nächsten Schritt auf einer weiteren Ebene angewandt werden – nämlich auf die komplexesten Systeme: In jeder Institution, die wieder zur Ganzheit der Gesellschaft gehört, finden sich als Kern für ihr Funktionieren erneut die Kernelemente des Führungsrades.

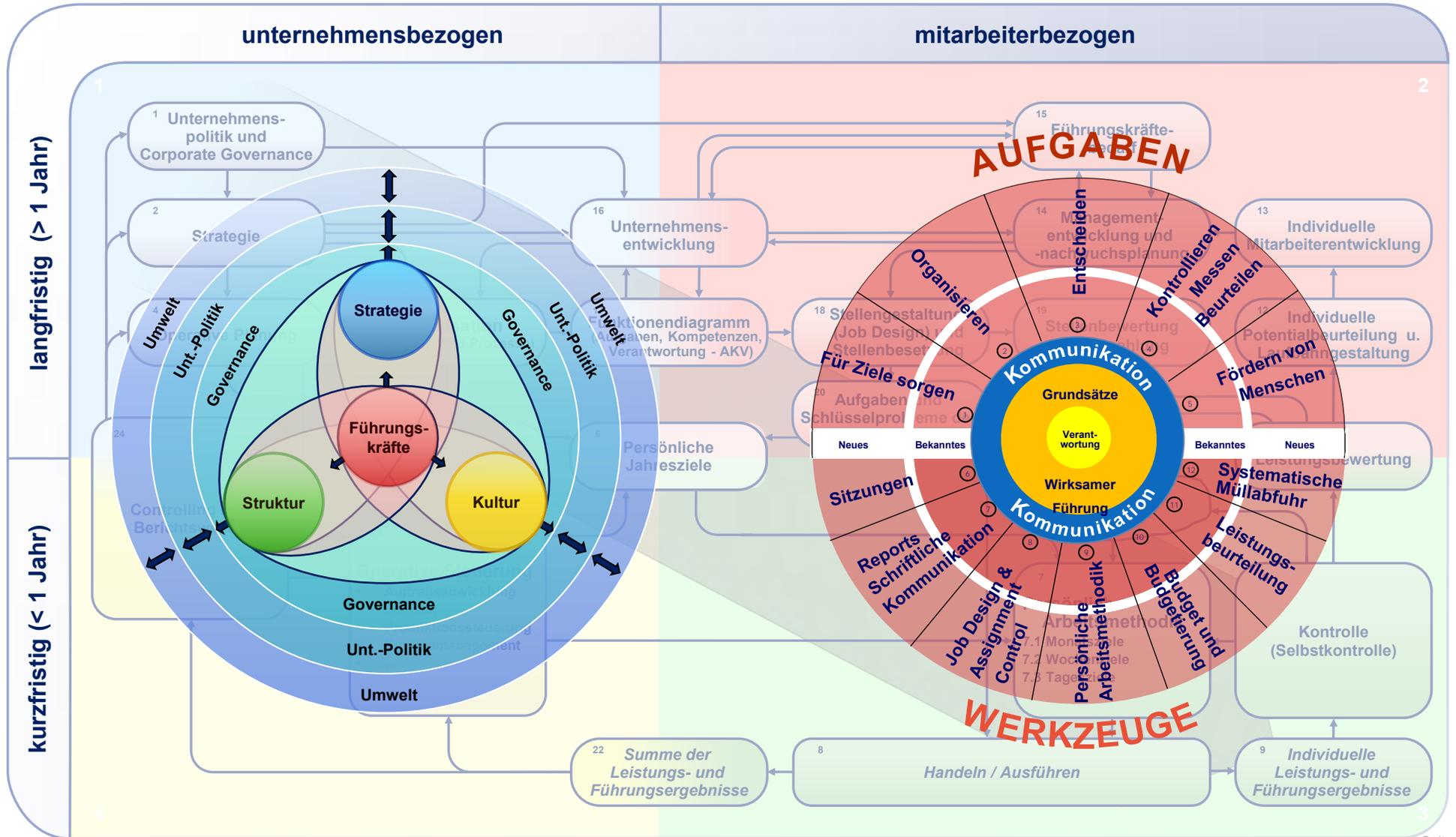
2. Die nächste logische Anwendungsebene ergibt sich ebenfalls ganz von allein: Jede komplexe Gesellschaft hat zwei große Sektoren, die sich durch die Gewinnorientierung unterscheiden: Wirtschaft und Nicht-Wirtschaft.



Die 3 Hauptmodelle im Überblick



Malik Integriertes Management System® (Malik IMS®)



Zusammenfassung

1. Wissenschaftsmanagement ist eng mit den Sachaufgaben Aufgaben der jeweiligen Organisation verknüpft.
2. **Wissenschaft managen oder General Management = richtiges und gutes Management und das ist in jeder Organisation gleich.**
3. General Management sichert als sozialer Code die Lebensfähigkeit und die Funktionalität von Organisationen.
4. General Management auf der Grundlage der Kybernetik ist gerade in Wissenschaftlichen Organisationen ein Garant für die Sicherung der Wissenschaftsfreiheit.
5. Die Organisation kann wirksam funktionieren und so den Rahmen für erfolgreiches Wissenschaftliches Arbeit garantieren

malikacademy
management

Ruedy Baarfuss

Partner Malik Management Zentrum St. Gallen AG

Geschäftsführer Malik Management Zentrum St. Gallen GmbH, Berlin

Geschäftsführer Malik Academy AG

Malik Management

Geltenwilenstrasse 18

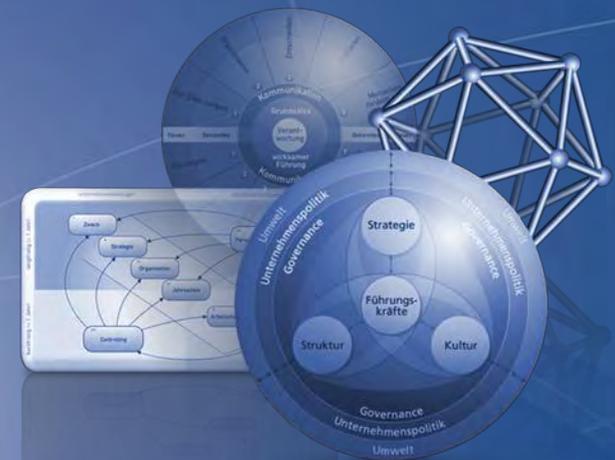
CH-9001 St. Gallen

T +41 71 274 34 00

F +41 71 274 34 99

info@malik-management.com

www.malik-management.com



Malik Management Systems®