

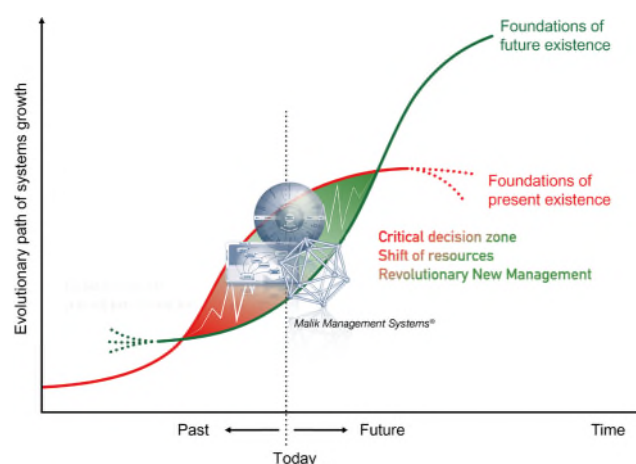


Malik Letter 01/2024 (05.01.2024) for Right and Good Management

Prof. Dr. Fredmund Malik:

Vom Planen zum Handeln - 2024 wird vieles anders //

From Planning to Action - Much will be different in 2024



Die Grosse Transformation21™

Die Alte Welt wird durch eine Neue Welt verdrängt

The Great Transformation21™

The old world is replaced by a new world

Imprint

ISSN 1662-2200 (Internet), Volume 29. Author: Prof. Dr. Fredmund Malik. © All rights reserved. The Malik Letter is protected by copyright. Reproduction, even only of extracts, and other types of further use only with the publisher's explicit consent. Quotations are permitted provided full details are given of the source.

Dieses pdf ist für Sie bearbeitbar: Sie können Textfelder und Notizen einfügen sowie den Text markieren, unterstreichen und hervorheben.

Vom Planen zum Handeln - 2024 wird vieles anders

In den meisten Organisationen und für die meisten Manager ist das zu Ende gegangene Jahr anders abgelaufen, als es geplant war. Man kann sicher sein, dass auch das Jahr 2024 anders sein wird als die jetzt vielleicht gerade definitiv verabschiedeten Planungen und Budgets. Auch all das, was man sich an persönlichen Zielen vorgenommen hat, ist nicht immer erreicht worden. Und so wird es meist weitergehen. Wir werden nicht so schnell zu jener Kontinuität zurückkehren, die es einmal gab - vielleicht wird es nie wieder so sein.

Es gibt Leute, die sich dadurch zum Irrglauben verleiten lassen, dass es überhaupt keinen Sinn mehr mache, vorauszudenken, zu planen, Strategien zu machen und Ziele festzulegen. Das ist eine gefährliche Auffassung wie ich in anderem Zusammenhang schon darlegte. Sie führt direkt zu blindem Improvisieren und zu richtungslosem Aktionismus. Die wesentliche Frage lautet nicht, ob man heute noch planen kann, sondern: **was man, trotz aller Turbulenzen, noch als relative Anhaltspunkte erkennen kann** - und vor allem muss man fragen, was man tun muss, um die gegebene Situation zu verbessern.

Rückblick in eigener Sache

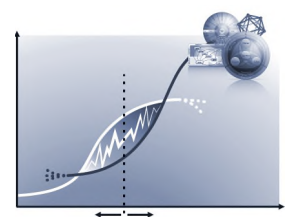
Unabhängig von allen Planungsfragen kann man bei erfolgreichen Führungskräften zum Jahresbeginn einige spezielle Dinge beobachten. Sie verwenden spätestens zu Beginn des neuen Jahres (vielleicht haben sie es aber schon am Ende des alten Jahres getan) etwas Zeit darauf, einen Rückblick in eigener Sache zu machen. Dabei stellen sie sich folgende Fragen:

- Was waren meine Ziele?
- Was habe ich erreicht? Was nicht?
- Und warum nicht?
- Was habe ich gut gemacht? Was nicht?
- Wo bin ich «faule» Kompromisse eingegangen und warum?
- Wo habe ich eine Gelegenheit, eine Chance, ungenutzt verstreichen lassen?
- Was habe ich übersehen?
- Was waren meine Prioritäten, aber was hätten sie sein müssen?

Manche machen diesen Rückblick in Form eines Briefes an sich selbst. Wichtig ist aber, dass man diese Dinge aufschreibt. Es genügt nicht, das Jahr vor seinem geistigen Auge vorbeiziehen zu lassen. Das ist zu flüchtig. Es entschwindet sofort wieder der Aufmerksamkeit und hinterlässt keine dauerhafte Wirkung. Man kann daraus nichts oder nur wenig lernen.

Wichtig ist weiter, dass man sich um **Objektivität und Ehrlichkeit sich selbst gegenüber** bemüht. Dass das dem Sterblichen nicht leichtfällt, ist bekannt; dass er es nie ganz schaffen wird, ebenfalls. Aber man kann es versuchen. Auch von sich selbst sehr überzeugte Leute können sich einmal im Jahr eine Stunde der Wahrheit einräumen. Wer unsicher ist, kann sich von einem guten Freund, einem Mentor, oder - was vielleicht das Ideale wäre - von seinem Lebenspartner dabei helfen lassen.

NOTES



The Great Transformation²¹™
from the Old World to the New World

Wenn Sie mit Professor Malik diskutieren möchten:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

Dieses pdf ist für Sie bearbeitbar: Sie können Textfelder und Notizen einfügen sowie den Text markieren, unterstreichen und hervorheben.

Schlüsselaufgaben festlegen

Noch wichtiger aber - als die Rückschau - ist der Blick nach vorne. Die alles entscheidende Frage muss lauten: Was müssen meine **Schlüsselaufgaben für das vor mir liegende Jahr** sein? **Was muss ich tun, um Erfolg zu haben** - oder aus dem Misserfolg herauszukommen?

Dazu einige Hinweise: Den Schlüsselaufgaben oder Schlüsselaufträgen ist ein **sehr hoher Stellenwert** einzuräumen. Es genügt nicht, zu sagen: Ich bin Finanzchef, VerkaufsleiterIn, Chefcontroller, Spitalsdirektorin oder Logistikkoordinator. Das ergibt sich aus dem Dienstvertrag und der Stellenbeschreibung - aber für sich genommen ist es völlig nichtssagend.

Leadership heisst unter anderem, jene speziellen Aufgaben (im Englischen die "issues" oder "assignments") herauszuarbeiten, die erfolgsentscheidend für die nächste ins Auge zu fassende Periode sind. Finanzchef oder Spitalsdirektor zu sein ist keine Aufgabe, sondern eine Position. **Sie ist die Voraussetzung dafür, Aufgaben zu identifizieren und festzulegen**, aber sie definiert noch nicht die Aufgaben selbst.

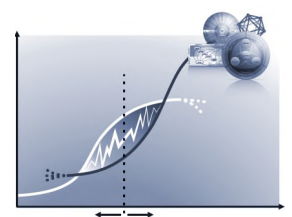
Wenn man eine Führungskraft ist, dann gehören zwei Dinge immer zu den **Schlüsselaufgaben: Menschen und Finanzen**, gleichgültig, in welcher Art von Organisation man arbeitet. **Alle anderen erfolgsentscheidenden Aufgaben sind abhängig von der Art der Stelle**, von der Art der Organisation, für die man tätig ist, und von der Situation, in der man sich befindet. Die Aufgaben lassen sich daher nicht allgemein umschreiben, sondern nur im speziellen Fall bestimmen. **Menschen und Geld sind aber von universeller Bedeutung**, sowohl für das Wirtschaftsunternehmen, als auch für die gemeinnützige Organisation, für das Krankenhaus ebenso wie für die Verwaltungsbehörde.

Wer in einem Unternehmen Verantwortung für wirtschaftliche Ergebnisse hat, wer also einen Geschäftsbereich, ein Profit-Center, eine Business-Einheit zu führen hat, tut gut daran, zu durchdenken, wie sie und er die "Bottom Line" im kommenden Jahr definieren will. Man muss überlegen, was als Resultate zählen soll. Gewinne zu erzielen genügt nicht. **Gewinn ist ein Gummimasstab**. Von entscheidender Bedeutung ist, sich auf einige wenige Punkte zu konzentrieren. Beim ersten Anlauf kommt man vielleicht zu einer längeren Liste von acht, zehn oder zwölf Kandidaten für Schlüsselaufgaben. Das ist in aller Regel aber zu viel, und vor allem ist es meistens **zu viel Verschiedenartiges**.

Konzentration auf das Wesentliche

Für Wirksamkeit und Erfolg ist Konzentration unabdingbar. Sie ist das "Geheimnis" erfolgreicher Leute - in der Wirtschaft gleichermassen wie in Kunst, Wissenschaft und Politik. Man kann sich zwar immer mit drei Dutzend verschiedenen Dingen beschäftigen, aber man kann niemals auf drei Dutzend Gebieten erfolgreich und wirksam sein. Daher ist es unumgänglich, Prioritäten zu setzen - und dies darf niemals ein mechanischer Vorgang sein. Es gibt, entgegen weit verbreiteter Behauptungen, keine allgemeinen Formeln oder Punktbewertungssysteme, mit denen man zu vernünftigen und richtigen Prioritäten kommt. Der einzige Weg ist die von mir immer wieder empfohlene Methode des gründli-

NOTES



The Great Transformation²¹™
from the Old World to the New World

Wenn Sie mit Professor Malik diskutieren möchten:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

Dieses pdf ist für Sie bearbeitbar: Sie können Textfelder und Notizen einfügen sowie den Text markieren, unterstreichen und hervorheben.

chen und **gewissenhaften Durchdenkens der Natur seines Aufgabenbereiches**, seiner Abteilung oder seines Unternehmens.

Prioritäten zu bestimmen erfordert Entscheidungen - risikoreiche und schwierige Entscheidungen. Wer sich um sie herumdrückt, ist keine Führungskraft, und er wird schon gar kein guter Unternehmer sein können. Wie **Peter Drucker** einmal so schön sagte: *"Wirksame Führungskräfte erledigen erstrangige Dinge zuerst und zweitrangige Dinge? Überhaupt nicht!"*

Das mag manchen als zu strikt vorkommen und vielleicht sogar als theoretisch. In Wahrheit ist es aber etwas vom Praktischsten - falls man an **Wirksamkeit** interessiert ist. Obwohl man immer wieder gegen diese Maxime verstossen und Kompromisse machen wird - es lohnt sich, dieses Prinzip ernst zu nehmen.

Schlüsselaufgaben reduzieren

Man muss also die Kandidatenliste zusammenstreichen. Sie wird am Anfang immer zu lang ausfallen. Ich habe Führungskräfte kennengelernt, die sich pro Jahr eine einzige Schlüsselaufgabe stellen und diese mit aller Konsequenz verfolgen. Es waren bemerkenswert erfolgreiche Leute. Vielleicht kann man dem aber doch nicht immer ganz nachleben und wird schliesslich, nach mehrmaligem Nachdenken, zu **zwei, drei oder vier Schlüsselaufgaben** kommen. Wie dem auch sei - **es müssen wenige sein**.

Man beachte, dass ich die einleitende Schlüsselfrage so formulierte: **Was muss ich tun, um erfolgreich zu sein?** Sie lautet nicht: Was würde ich gerne tun? oder: Was wollen andere, dass ich es tue? Es muss das Bestreben sein - so mangelhaft man es auch einlösen wird können -, die objektiv gegebene Situation zu erfassen und die sich objektiv stellenden Aufgaben.

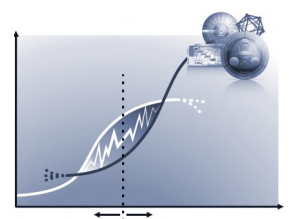
Wesentlich ist also nicht zu fragen: Was ist für mich wichtig? Sondern: Was ist für mich in der **gegebenen Situation** wichtig? Die wenigsten von uns - und schon gar nicht Führungskräfte - sind Eremiten, die sich auf ihre subjektiven Empfindungen, Meinungen und Vorstellungen zurückziehen können. Man steht im Kontext eines objektiv gegebenen Unternehmens und einer objektiv gegebenen Unternehmenssituation.

Was zu tun ist, mag mit den eigenen Vorstellungen zum Beispiel über Selbstverwirklichung oder mit den Wünschen, die man hat, und den subjektiven Präferenzen nicht übereinstimmen und gelegentlich sogar in scharfem Widerspruch dazu stehen. Nichtsdestoweniger ist es zu tun - im Dienste der Sache. Genau darin liegt ein weiteres Element von Leadership und eine Haltung, die man bei allen echten Führern erkennen kann. Hier kommen - altmodisch, vielleicht, aber wichtig - Dinge zum Tragen wie **Pflichterfüllung und Selbstlosigkeit**.

Damit kein Missverständnis aufkommt

Unter den Schlüsselaufgaben können sich durchaus private Dinge finden. Ich plädiere zwar für "Dienst an der Sache", aber keineswegs für "sklavischen" Dienst an der Sache. Man gibt sein Bestes für eine Organisation, aber nicht sein "Leben". Die Herausarbeitung der Schlüsselaufgaben zu Beginn des Jahres

NOTES



The Great Transformation²¹™
from the Old World to the New World

Wenn Sie mit Professor Malik diskutieren möchten:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

Dieses pdf ist für Sie bearbeitbar: Sie können Textfelder und Notizen einfügen sowie den Text markieren, unterstreichen und hervorheben.

soll in keiner Weise zu einer Trennung von Beruf und Privatleben führen oder zur ausschliesslichen Orientierung am Beruf. Dies wäre desaströs. Im Gegenteil, diese beiden Bereiche müssen integriert werden, und was gäbe es für ein besseres Instrument dazu als eben die Schlüsselaufgaben.

Wirklich effektive Menschen lassen es dabei aber nicht bewenden. Sie machen einen dritten Schritt - und dieser ist wesentlich für ihre Wirksamkeit: Sie schreiben auf, **welche Erwartungen sie mit jeder ihrer Schlüsselaufgaben verbinden**, insbesondere ihre Erwartungen bezüglich der Ergebnisse. Sinngemäss stellen sie die Frage: *Wenn ich das und das tue, was müsste dann geschehen, oder was müsste dann eintreten, oder wie müsste sich dann die Situation verändern und entwickeln?* Das ist der Schritt, mit dem sie die Voraussetzung organisieren, die notwendig ist, um zu einem späteren Zeitpunkt Feedback erhalten zu können.

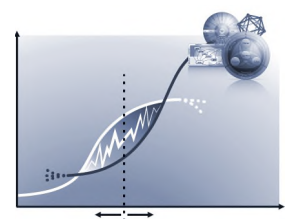
Persönliche Stärken entdecken

Der dritte Aspekt ist für die persönliche Wirksamkeit m. E. der wichtigste. Die hier dargestellte Methode ist der einzige Weg, um herauszufinden, wo man seine individuellen Stärken hat. **Erfolge können nur entstehen, wenn man Stärken nützt.** Aus Schwächen können niemals Ergebnisse und Erfolge resultieren. **Wie aber entdeckt man Stärken?** Nun, wenn man ein gewisses Alter erreicht hat, sollte man vermuten dürfen, dass man sich selbst einigermaßen kennt. Immer und immer wieder stelle ich aber fest, dass nur ganz wenige Führungskräfte die Frage nach ihren Stärken rasch und sicher beantworten können.

Ich will heute nur den wesentlichsten Punkt aufgreifen. Dieses Thema verdient eine gründlichere Behandlung. Am besten kann man es mit dem Beispiel der Berufsberatung von Schülern veranschaulichen. Meistens wird den Kindern die Frage gestellt: "Was würdest du denn gerne tun?" Ich sage nicht, dass diese Frage vollständig unwichtig wäre. Gelegentlich sollte man auch sie stellen. Aber im Kern ist es die falsche Frage. **Die richtige Frage muss lauten: "Was fällt dir leicht?"** Es gibt fast gar keinen Zusammenhang zwischen dem, was man gerne tut, und dem, was man gut kann. Es gibt aber einen fast hundertprozentigen Zusammenhang zwischen dem, was einem leicht fällt, und dem, was man gut kann.

Es gibt auch einen starken Zusammenhang zwischen dem, was man nicht gerne tut, und dem, was man nicht gut kann. Das ist nur natürlich und selbstverständlich. Dinge, die man nicht gerne tut, schiebt man immer vor sich her; man geht mit Widerwillen an diese Arbeiten heran, und man sieht wenig Anlass, sich ausgerechnet damit besonders intensiv zu befassen. Das ist klar. Das andere ist aber gar nicht so klar. Und es steckt sogar eine ziemlich teuflische Problematik in der Korrelation zwischen "leicht fallen" und "gut machen". **Was einem leicht fällt, fällt einem nicht auf.** Man übersieht es - weil es einem leicht fällt. Und was man übersieht, nutzt man auch nicht. Daraus resultiert eine Tragik im Leben vieler Menschen: **Sie nutzen ihre wahren Stärken nicht, weil sie ihnen nicht auffallen, weil sie sie gar nicht bemerken.**

NOTES



The Great Transformation²¹™
from the Old World to the New World

Wenn Sie mit Professor Malik diskutieren möchten:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

Dieses pdf ist für Sie bearbeitbar: Sie können Textfelder und Notizen einfügen sowie den Text markieren, unterstreichen und hervorheben.

Albert Einstein

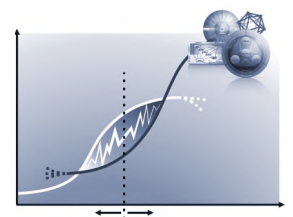
Am besten lässt sich das am Beispiel von Albert Einstein zeigen: Noch immer grassiert der Irrtum, Einstein sei ein schlechter Schüler gewesen; insbesondere in Mathematik. Das stimmt hinten und vorne nicht. **Einstein hatte zugegebenermassen Schwierigkeiten mit seinen Lehrern.** Und er war z. B. nicht besonders an Sprachen interessiert. Aber er hatte insgesamt sehr gute Noten, und er hatte ausgezeichnete Noten in Mathematik und Physik. **Aber Mathematik und Physik waren nicht seine grosse Leidenschaft.** Sein Herz hat für etwas ganz anderes geschlagen - für die Musik und besonders für die Geige. Einstein hätte wohl seinen Nobelpreis und Jahre seines Lebens dafür gegeben, ein grosser Geiger zu sein. **Er hat mit Leidenschaft täglich geübt.** Das hat er wirklich gerne gemacht - aber es ist nichts dabei herausgekommen. Es hat kaum für ein drittklassiges Provinzorchester gereicht. **Seine Leidenschaft korrespondierte überhaupt nicht mit seinen Stärken.**

Die Mathematik aber ist ihm leicht gefallen, so leicht, dass es ihm kaum aufgefallen ist. Er hat damit nie Schwierigkeiten gehabt. Ich selbst kann bis heute nicht verstehen, dass man mit Mathematik keine Schwierigkeiten haben kann - **aber so war es bei Einstein.**

Die richtige Frage

Die Methode, seine Schlüsselaufgaben klar und präzise zu bestimmen und die damit verbundenen Erwartungen und vermuteten Ergebnisse aufzuschreiben und sie dann mit der Wirklichkeit zu vergleichen, **ist der "Königsweg" zur Entdeckung von Stärken.** Die Frage bei der Rückschau - und damit schliesst sich der Kreis - sollte nicht nur lauten: Was habe ich erreicht?, sondern sie muss vor allem lauten: **Was ist mir leicht gefallen, und wo hatte ich Schwierigkeiten?** Was ist mir locker von der Hand gegangen, und wo musste ich mich bemühen, mich anstrengen und kämpfen? Wer diese Methode systematisch und mit diesen Fragestellungen im Auge einige Zeit lang anwendet, wird zuverlässig wissen, wo seine Stärken sind. Und er wird daher seine Tätigkeit, wo immer es geht, auf diese Stärken hin ausrichten können. Die Folge wird sein, dass man erstens erfolgreich ist und zweitens dies - beinahe - anstrengungslos. Gibt es etwas Besseres im Leben?

NOTES



The Great Transformation²¹™
from the Old World to the New World

Wenn Sie mit Professor Malik diskutieren möchten:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

This pdf is editable for you: you can insert text fields and notes as well as highlight, underline and highlight the text.

From Planning to Action - Much will be different in 2024

In most organisations and for most managers, the past year turned out differently than planned. You can be sure that 2024 will also be different from the plans and budgets that have perhaps just been finalised. Even all the personal goals we set ourselves have not always been achieved. And this is how things will usually continue. We will not soon return to the continuity that once existed - perhaps it will never be the same again.

There are people who are misled into believing that it no longer makes sense to think ahead, plan, strategise and set goals. This is a dangerous view, as I have already explained in another context. It leads directly to blind improvisation and directionless actionism. The essential question is not whether we can still plan today, but: **what we can still recognise as relative points of reference despite all the turbulence** - and above all, we must ask what we need to do to improve the current situation.

Review on our own behalf

Irrespective of all planning issues, you can observe a few special things about successful managers at the beginning of the year. At the beginning of the new year at the latest (or perhaps they have already done so at the end of the old year), they spend some time looking back on their own achievements. They ask themselves the following questions:

- What were my goals?
- What did I achieve? What didn't I achieve?
- And why not?
- What did I do well? What did I not?
- Where did I make "lazy" compromises and why?
- Where did I let an opportunity, a chance, pass me by?
- What did I overlook?
- What were my priorities, but what should they have been?

Some people do this review in the form of a letter to themselves. However, it is important that you write these things down. It is not enough to let the year pass before your mind's eye. That is too fleeting. It immediately disappears from your attention and leaves no lasting effect. You can learn little or nothing from it.

It is also important to endeavour to be **objective and honest with yourself**. It is well known that this is not easy for mortals, and that they will never be able to do it completely. But you can try. Even people who are very sure of themselves can allow themselves an hour of truth once a year. If you are unsure, you can get help from a good friend, a mentor or - what would perhaps be ideal - your life partner.

NOTES



Wenn Sie mit Professor Malik diskutieren möchten:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

This pdf is editable for you: you can insert text fields and notes as well as highlight, underline and highlight the text.

Set key tasks

But even more important than looking back is looking forward. The all-important question must be: What must be my **key tasks for the year ahead?** **What do I need to do to be successful** - or to get out of failure?

Here are a few tips: The key tasks or key assignments must be given **very high priority**. It is not enough to say: I am head of finance, sales manager, chief controller, hospital director or logistics coordinator. This can be found in the employment contract and the job description - but on its own it is completely meaningless.

Leadership means, among other things, identifying the specific tasks (the "issues" or "assignments") that are decisive for success in the next period under consideration. Being a CFO or hospital director is not a task, but a position. **It is the prerequisite for identifying and defining tasks**, but it does not define the tasks themselves.

If you are a manager, two things are always **key tasks: People and finances**, no matter what type of organisation you work in. **All other critical tasks depend on the type of job**, the type of organisation you work for and the situation you find yourself in. The tasks can therefore not be described in general terms, but only in specific cases. However, **people and money are of universal importance**, both for the commercial enterprise and for the non-profit organisation, for the hospital as well as for the administrative authority.

Anyone in a company who is responsible for economic results, i.e. who has to manage a business division, a profit centre or a business unit, would do well to think through how they want to define the "bottom line" in the coming year. You have to think about what should count as results. Making a profit is not enough. **Profit is a rubber yardstick**. It is crucial to concentrate on a few points. At the first attempt, you may end up with a long list of eight, ten or twelve candidates for key tasks. However, this is usually too many, and above all it is usually **too many different things**.

Focus on the essentials

Concentration is essential for effectiveness and success. It is the "secret" of successful people - in business as well as in art, science and politics. You can always deal with three dozen different things, but you can never be successful and effective in three dozen areas. It is therefore essential to prioritise - and this must never be a mechanical process. Contrary to popular belief, there are no general formulas or scoring systems that can be used to arrive at sensible and correct priorities. The only way is the method I have repeatedly recommended of thoroughly and **conscientiously thinking through the nature of your area of responsibility**, your department or your company.

Prioritising requires decisions - risky and difficult decisions. Anyone who avoids them is not a manager and certainly cannot be a good entrepreneur.

NOTES



Wenn Sie mit Professor Malik diskutieren möchten:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

This pdf is editable for you: you can insert text fields and notes as well as highlight, underline and highlight the text.

As **Peter Drucker** once said so well: *"Effective leaders do first things first and second things second - not at all."*

This may seem overly strict to some and perhaps even a little theoretical. In reality, however, it is something of the most practical - if you are interested in **effectiveness**. Although you will always violate this maxim and make compromises, it is worth taking this principle seriously.

Reduce key tasks

So you need to trim down the list of candidates. It will always be too long at the beginning. I have met managers who set themselves a single key task per year and pursue it with the utmost rigour. They were remarkably successful people. However, it may not always be possible to live up to this and, after repeated reflection, you may end up with **two, three or four key tasks**. Be that as it may, **there must be a few**.

Note that I formulated the introductory key question as follows: **What do I need to do to be successful?** It is not: What would I like to do? or: What do others want me to do? It must be the endeavour - however inadequate it may be - to grasp the objective situation and the objective tasks that arise.

It is therefore not important to ask: "What is important to me? What is important for me in the **given situation**?" Very few of us, and certainly not managers, are hermits who can withdraw into their subjective feelings, opinions and ideas. We stand in the context of an objectively given company and an objectively given company situation.

What is to be done may not coincide with one's own ideas about self-actualisation, for example, or with one's own wishes and subjective preferences, and may sometimes even be in sharp contradiction to them. Nevertheless, it has to be done - in the service of the cause. This is a further element of leadership and an attitude that can be recognised in all true leaders. This is where - old-fashioned, perhaps, but important - things like **fulfilment of duty and selflessness** come into play.

Lest there be any misunderstanding

The key tasks may well include private matters. I am in favour of "service to the cause", but by no means "slavish" service to the cause. You do your best for an organisation, but not your "life". The preparation of key tasks at the beginning of the year should in no way lead to a separation of professional and private life or to an exclusive orientation towards one's profession. This would be disastrous. On the contrary, these two areas must be integrated, and what better tool for this than the key tasks.

However, truly effective people do not leave it at that. They take a third step - and this is essential for their effectiveness: they write down the expectations they **associate with each of their key tasks**, in particular their expectations

NOTES



Wenn Sie mit Professor Malik diskutieren möchten:

[MALIK BLOG
blog.malik-management.com](https://blog.malik-management.com)

[OR BY MAIL
info@malik-management.com](mailto:info@malik-management.com)

This pdf is editable for you: you can insert text fields and notes as well as highlight, underline and highlight the text.

regarding the results. In other words, they ask the question: *If I do this and this, what would have to happen, or what would have to occur, or how would the situation have to change and develop?* This is the step with which they organise the prerequisite that is necessary to be able to receive feedback at a later point in time.

Discovering personal strengths

In my opinion, the third aspect is the most important for personal effectiveness. The method described here is the only way to find out where your individual strengths lie. **Success can only come from utilising strengths.** Weaknesses can never lead to results and success. **But how do you discover strengths?** Well, if you have reached a certain age, you should be able to assume that you know yourself to some extent. Time and time again, however, I realise that only very few managers can answer the question about their strengths quickly and confidently.

Today I only want to pick up on the most important point. This topic deserves more in-depth treatment. It is best illustrated with the example of career counselling for schoolchildren. Most of the time, children are asked the question: "What would you like to do?" I am not saying that this question is completely unimportant. Occasionally it should be asked. But it is essentially the wrong question. **The right question should be: "What is easy for you?"** There is almost no connection between what you enjoy doing and what you are good at. However, there is an almost 100 per cent correlation between what you find easy and what you are good at.

There is also a strong correlation between what you don't like doing and what you are not good at. This is only natural and self-evident. Things that you don't like doing are always put off; you approach these tasks with reluctance and you see little reason to focus particularly intensively on them. That is clear. But the other thing is not so clear. And there is even a rather diabolical problem in the correlation between "coming easily" and "doing well". **You don't notice what comes easily to you.** You overlook it - because it comes easily to you. And what you overlook, you don't use. This results in a tragedy in the lives of many people: **they do not utilise their true strengths because they do not notice them, because they do not notice them at all.**

Albert Einstein

This is best illustrated by the example of Albert Einstein: There is still a widespread misconception that Einstein was a bad student, especially in maths. This is not true at all. **Einstein admittedly had difficulties with his teachers.** And he was not particularly interested in languages, for example. But he had very good grades overall, and he had excellent grades in maths and physics. **But maths and physics were not his great passion.** His heart beat for something completely different - for music and especially for the violin. Einstein would probably have given his Nobel Prize and years of his life to be a great violinist. **He practised with passion every day.** He really enjoyed it - but noth-



Wenn Sie mit Professor Malik diskutieren möchten:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

This pdf is editable for you: you can insert text fields and notes as well as highlight, underline and highlight the text.

ing came of it. It was barely enough for a third-class provincial orchestra. **His passion didn't correspond at all with his strengths.**

Maths, however, came easily to him, so easily that he hardly noticed. He never had any difficulties with it. To this day, I still can't understand how you can have no difficulties with maths - **but that's how it was with Einstein.**

The right question

The method of clearly and precisely defining your key tasks and writing down the associated expectations and presumed results and then comparing them with reality **is the "royal road" to discovering strengths.** The question when looking back - and this brings us full circle - should not just be "What have I achieved? What have I achieved?" but above all it should be: **What was easy for me and where did I have difficulties?** What came easily to me, and where did I have to make an effort, exert myself and struggle? If you apply this method systematically and with these questions in mind for some time, you will reliably know where your strengths lie. And they will therefore be able to focus their activities on these strengths wherever possible. The result will be that you are firstly successful and secondly - almost - effortless. Is there anything better in life?

NOTES



Malik ManagementSystems®

Wenn Sie mit Professor Malik diskutieren möchten:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com