

FREDMUND

MALIK

Navigieren

IN ZEITEN DES UMBRUCHS

DIE WELT NEU DENKEN
UND GESTALTEN

campus

NAVIGIEREN IN ZEITEN DES UMBRUCHS

Fredmund Malik

NAVIGIEREN IN ZEITEN DES UMBRUCHS

Die Welt neu denken und gestalten

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-50453-7 Print
ISBN 978-3-593-43206-9 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-43204-5 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.

Copyright © 2015 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus: Sabon und Neue Helvetica

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

INHALT

Vorwort	9
Kapitel 1: Warum neu denken?	11
Thesen	11
Kapitel 2: Die Große Transformation ²¹	14
Ein Zeichen unserer Zeit?	14
Von der Alten Welt zu einer Neuen Welt	15
Ein besonderer Wandel	16
Die Welt von 1997	22
»Klassisches Management«: ein Auslaufmodell .	24
Fast alles wird sich ändern	26
Geburtswehen einer Neuen Welt	28
Ökonomie genügt nicht	30
Krise des Navigierens und Funktionierens	33
Die ^R Evolution der Organisationen	34

Kapitel 3: Das Grundgesetz des Wandels	38
Eine Karte für Einblick, Durchblick, Überblick	39
Navigieren ins Unbekannte	42
Nicht nur eine, sondern drei Strategien sind nötig	43
Substitution und Kreative Zerstörung	45
Fundamentale Transformationen	46
Dem Wandel voraus sein	49
 Kapitel 4: Die Treiber der Transformation	 51
Demografie	52
Ökologie	57
Wissenschaft und Technologie	61
Ökonomie und Verschuldung	66
Haupttreiber Komplexität	72
 Kapitel 5: Komplexität ist der Rohstoff der Neuen Welt	 73
Grenzen der alten Denkweisen	75
Was ist Komplexität? Was ist Varietät?	76
Unverstehbar, aber dennoch manageable	78
Einfache und komplexe Systeme	80
Kompliziert oder komplex?	83

Kapitel 6: Systems Out of Control?	87
New Governance by Cybernetics:	
Communication and Control	90
Kybernetik für Selbstfähigkeiten	93
Wirtschaften ist zu wenig	94
 Kapitel 7: Komplexität für das Funktionieren von Organisationen	 97
Zwei Ebenen des Funktionierens	97
Sachaufgaben und Managementaufgaben	100
Die Konstanten im Wandel: Master Controls ...	101
Wie Master Controls funktionieren	103
Navigationsassistenten für die Transition	112
 Kapitel 8: Heuristiken: Navigationsprinzipien für Neuland	 124
Prinzipien für die Lagebeurteilung im Ungewissen	 126
Grundsätze für die Lenkungs­kapazität und Beziehungsgestaltung	 128
Heuristiken für die Informationslage	130
Prinzipien für die Überzeugungsfähigkeit	131

Kapitel 9: Vom Umbruch zum Aufbruch	133
Zum Umgang mit Grenzen	134
Wenn etwas neu ist: Führen mit Instruktionen . .	140
Nicht nur Kommunikation, auch Metakommunikation	142
Chefs und Kollegen managen	143
Management als Leidenschaft für das Mögliche	146
Epilog	148
Literatur	153
Ausgewählte Literatur von Fredmund Malik . . .	156
Register	157

VORWORT

Navigieren ist die Kunst des Steuermanns. Navigieren heißt, den Standort feststellen, das Ziel festlegen und den Weg dorthin steuern.

Die höhere Form des Navigierens ist die Fähigkeit, sich im Unbekannten zurechtzufinden – dann, wenn die Standorte ungewiss, die Ziele beweglich und die Wege vielfältig sind.

In diesem Buch beschreibe ich die neuen Methoden des Navigierens in einer Neuen Welt, darunter auch Denkprinzipien und Regeln des Handelns bei Ungewissheit und hoher Komplexität.

Die Neue Welt, von der hier die Rede sein wird, ist zwar in vielen Dimensionen noch unbekannt. Was kann man aber dennoch schon wissen? Vielleicht wissen wir bereits viel mehr als wir heute meinen.

So wissen wir etwa, dass das Neue komplex sein wird. Das wird die größte Herausforderung für Führungskräfte sein. Das gilt auch für Organisationen aller Art – für Wirtschaftsunternehmen ebenso wie Krankenhäuser, für Verwaltungsorganisationen genauso wie für Schulen, für Städte und für Staaten.

Wir wissen, dass all diese Organisationen trotz wachsender Komplexität funktionieren müssen, aber und gerade mit Komplexität immer besser und neu funktionieren können. Wir kennen Methoden und Instrumente für den richtigen Umgang mit Komplexität, und für das Meistern von Komplexität haben wir systemkybernetisches Management.

Also können wir – trotz aller Ungewissheiten und Unsicherheiten – durch die Zeit des Umbruchs navigieren. Dabei werden wir mit jedem unserer Schritte mehr erfahren, denn so sind komplexitätsgerechte Methoden und Modelle mit ihren Feedbacks angelegt.

Die Neue Welt entsteht durch die Große Transformation²¹, wie ich 1997 den fundamentalen Umwandlungsprozess nannte. Sie befreit die Alte Welt von organisatorischen und manageriellen Beschränkungen, um besser zu funktionieren, um Neues zu denken und zu gestalten.

Ich danke dem Team des Campus Verlags, vor allem Frau Dr. Judith Wilke-Primavesi und Frau Selina Hartmann. Mein besonderer Dank gilt Frau Mag. Tamara Bechter für die gute Zusammenarbeit. Ohne sie würde es dieses Buch so nicht geben.

Fredmund Malik

St. Gallen, im Juni 2015

Kapitel 1

WARUM NEU DENKEN?

Wo stehen wir? Was geht »da draußen« vor? Wie kann ich mich zurechtfinden? Was soll ich tun? Vielen fehlt die nötige Orientierung, um sich in der Komplexitätsgesellschaft zurechtzufinden. Zuverlässig Orientierung zu bekommen, ist für Führungskräfte aller Organisationen der Gesellschaft zur großen Herausforderung geworden. Aber nicht nur für diese, sondern für die meisten Menschen überhaupt.

Thesen

1. Wenn sich, wie derzeit, die Nein-Sager häufen, die einem erklären, was *nicht* geht und was *nicht möglich* ist, so ist das ein Indiz für Zeiten des Umbruchs. Was einmal richtig war, ist plötzlich falsch. Viele erkennen im Neuen nur das Alte und richten ihr Handeln daher exakt falsch aus. In einem Umbruch ist das ein dominantes Muster.
2. Wirtschaft und Gesellschaft stehen global in einer der geschichtlich größten Transformation von der

Alten Welt, wie wir sie kennen, in eine Neue Welt, die wir noch nicht kennen. Durch diese Transformation wird sich fast alles ändern: *Was* wir tun, *wie* wir es tun und *warum* wir es tun – und auch *wer* wir sind.

3. Die größte Herausforderung der Neuen Welt ist ihre immense Komplexität. Komplexität ist der Hauptgrund für die wachsende Zahl von lokalen und globalen Krisen.
4. Deren Ursprung liegt in veralteten Organisationen und ihrer wachsenden Unfähigkeit, Komplexität zu meistern. Immer mehr Organisationen sind überfordert, langsam, ineffizient und gelähmt.
5. Diese Unfähigkeit resultiert aus falsch programmierten Navigationssystemen, aus Strukturen des vorigen Jahrhunderts, aus einem veralteten Managementverständnis sowie überholten Methoden und Instrumenten des Steuerns, Lenkens und Gestaltens.
6. Aus dieser Unfähigkeit heraus reagieren immer mehr Organisationen mit der falschen Strategie: Sie wollen Komplexität reduzieren, um weiterhin an ihrem veralteten Funktionieren festhalten zu können. Sie sehen Komplexität ausschließlich negativ. Damit verhindern sie Lösungen und tragen zur Verschärfung von Krisen bei.
7. Die richtige Strategie ist das Nutzen von Komplexität. Nur daraus entstehen Lösungen. Denn Komplexität ist der Rohstoff für Intelligenz, Innovation und Evolution, für Selbstregulierung und Selbstorganisation, und für alle höheren Leistungen. Komplexität

ist der Baustoff für die Neue Welt und ihre neuen Organisationen. Das Gelingen der Großen Transformation²¹ hängt somit wesentlich davon ab, das organisatorische »Gewebe« der Gesellschaft und dessen Management grundlegend zu reformieren.

8. Das Wissen über Komplexität und wie man sie meistert, ist die wichtigste Ressource für funktionierende Organisationen. Es ist ein systemkybernetisches Wissen, das wichtiger ist als Zeit und Energie. Information über Kybernetik wird wichtiger als Geld, Selbstorganisation wird wichtiger als Macht.
9. Dies betrifft auch die Gesellschaft als Ganzes. Ihre bisherigen politischen Ordnungskategorien der polaren Gegensätze von Kapitalismus und Sozialismus sind überholt, weil sie in der Komplexitätsgesellschaft weder Orientierung geben noch Probleme lösen. An ihrer Stelle brauchen wir eine neue Systemintegration – den *humanen Funktionismus* – als Orientierungsraster für das Navigieren durch die Umbruchzeiten.

Kapitel 2

DIE GROSSE TRANSFORMATION²¹

»Gerade unser Verständnis der Welt beeinflusst die Bedingungen der sich wandelnden Welt.«

Karl Popper

Ein Zeichen unserer Zeit?

Mehr als je zuvor treffe ich auf allen – selbst den obersten Führungsebenen – auf Menschen, die mir erklären, was nicht geht, auch unter jenen, die so etwas früher nie gemacht haben.

Mittlerweile scheint es mir fast ein Zeichen der Zeit zu sein, dass die Zahl der notorischen Nein-Sager stetig steigt, und wenn ich die Zögerer und Zauderer noch hinzuzähle, dann ist es schon die Mehrheit. Aus dem früheren »Alles ist möglich« ist beinahe ein »Nichts mehr ist möglich« geworden.

Die heutigen Nein-Sager sind aber anders als die früheren. Denn sie sind meistens nicht einfach »nur so dagegen«, sondern sie haben gute Gründe für ihre ablehnende Haltung. Viele haben sogar Recht, denn tatsächlich geht vieles nicht oder nicht mehr.

Ich nehme das als ein Indiz dafür, dass der zwar schon lange, aber doch noch gebremst vor sich gehende Wandel nun in die Phase der Beschleunigung und Intensivierung kommt. Die Menschen spüren, dass sich in immer mehr Bereichen der Gesellschaft Grundlegendes ändert, und dass es irreversibel sein wird. Aber die meisten können sich keinen Reim darauf machen. Sie erleben auch immer stärker und bewusster, dass ihnen Orientierung fehlt.

In der Alten Welt geht vieles *nicht mehr*, weil sie ihrem Ende zugeht. In der Neuen Welt geht vieles *noch nicht*, weil es noch nicht richtig da oder noch nicht reif genug ist. Gerade deshalb ist es in allen Organisationen eine der Kernaufgaben der Führung, nach Wegen zu suchen, auf denen es *dennoch* geht. Es geht um das Navigieren in turbulenten Zeiten des Umbruchs. Wir betreten Neuland und wissen noch nicht, wie wir damit umgehen werden.

Von der Alten Welt zu einer Neuen Welt

Wirtschaft und Gesellschaft aller Länder gehen durch eine der größten Transformationen, die es in der Geschichte je gab. Wir sind Zeitzeugen einer umwälzenden Transformation der Alten Welt, wie wir sie kennen, in eine Neue Welt des noch Unbekannten. Es ist die Entstehung einer grundlegend neuen Ordnung und eines neuen gesellschaftlichen Funktionierens – eine gesellschaftliche ^REvolution einer neuen Art.

Was an der Oberfläche wie eine Finanz-, Wirtschafts- oder Schuldenkrise aussieht, kann man eine Dimension größer besser verstehen als die Geburtswen einer Neuen Welt, in der fast alles anders sein wird als bisher. Selbst wenn der Wandel später rückblickend weniger gravierend sein sollte, so hätte man strategisch keinen Fehler gemacht. Herausforderungen zu überschätzen, ist weniger gefährlich als das Gegenteil.

Ein besonderer Wandel

Wie unterscheidet man eine Transformation von Innovationen und üblichem Wandel, die es in einer offenen Wirtschaft und globalen Gesellschaft immer gibt?

Ein Teil ist Wissen, über mehrere Gebiete und ihre Zusammenhänge, auch über Geschichte. Ein anderer Teil ist Beobachten. Selbst hinschauen und nicht nur Medien konsumieren. Noch ein Teil ist Fragen. Nicht nur nach der Bottom Line, sondern auch mal nach der Top Line. Die Welt mal auf den Kopf stellen. Aber immer wieder derselben heuristischen Frage nachgehen: *Stimmt denn das wirklich?* Der vierte Teil ist Systemdenken: die Fähigkeit, ganzheitlich zu sehen und zu denken, Verknüpfungen nicht auszublenden, Vernetzungen herzustellen und auf die sich darin zeigenden Muster zu achten. Und dann braucht man auch die richtigen Methoden, um alles »auf die Reihe« zu bringen.