

campus

FREDMUND

MALIK

|Unternehmenspolitik
und Corporate Governance|

Wie Organisationen
sich selbst organisieren

Unternehmenspolitik und Corporate Governance

Management: Komplexität meistern

Band 2

Fredmund Malik

Unternehmenspolitik und Corporate Governance

Wie Organisationen sich selbst organisieren

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Das vorliegende Buch ist die aktualisierte und erweiterte Fassung des gleichlautenden Werks, das zuerst 2008 im Campus Verlag erschienen ist.

ISBN 978-3-593-39768-9

2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage 2013

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 © 2008 und 2013 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Hißmann, Heilmann, Hamburg

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Sabon und der Neuen Helvetica

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

www.campus.de

*Für Hans Ulrich,
weil er mir Freiheit und Mut gab,
über die Grenzen zu denken ...*

Wie ich Management sehe

Management ist die bewegende Kraft, wo immer viele Menschen gemeinsame Ziele nur durch das Teilen von Arbeit und Wissen erreichen können.

Management ist das Organ der Führung, in all unseren gesellschaftlichen Institutionen – im Wirtschaftsunternehmen ebenso wie in der Universität, im Krankenhaus, in der Stadt und in allen anderen Organisationen.

Management muss der Institution, die es führt, Richtung geben. Es muss die Mission der Institution durchdenken, ihre Ziele festlegen und Ressourcen organisieren für die Resultate, welche die Institution zu erzielen hat.

Management ist jene gesellschaftliche Funktion, die alles zum Funktionieren bringt.

Richtiges und Gutes Management verstehe ich als ...

... jene gesellschaftliche Funktion, die die Organisationen und Systeme einer Gesellschaft dazu befähigt, richtig zu funktionieren

Dies schließt auch verantwortliche Leadership und Governance mit ein.

Nur durch Richtiges Management werden die Ressourcen einer Gesellschaft wirksam in sinnvolle Ergebnisse und in Nutzen transformiert. Zu diesem umfassenden Verständnis von Management gehört auch das Befähigen von Menschen, ihren Beitrag zum richtigen Funktionieren ihrer Organisationen zu leisten. So verstandenes Management schafft Zweck, Orientierung, Struktur und Leistungskraft. Dadurch verwirklicht es auch politische und gesellschaftliche Verantwortung und Ethik.

Management – Meistern von Komplexität

Zu den größten Herausforderungen von Management gehören die exponentiell steigende Komplexität und die Dynamik des Wandels der heutigen, global vernetzten Systeme. Die damit verbundenen tiefgreifenden Veränderungen nenne ich »Die Große Transformation²¹«.

Daher verstehe ich Management auch als das *Meistern von Komplexität* und habe der auf sechs Bände angelegten Reihe diesen Titel gegeben. Es ist diese Perspektive, die den besten Zugang zu Management in seiner Ganzheit eröffnet, und es ermöglicht, dafür die besten Lösungen zu entwickeln.

Die wissenschaftlichen Grundlagen für meine ManagementSysteme sind die drei Komplexitätswissenschaften Systemik, Kybernetik und Bionik. Die Systemik sehe ich als die Lehre von kohärenten Ganzheiten; die Kyber-

netik verstehe ich als die Lehre vom Funktionieren; und die Bionik, so wie ich sie anwende, befähigt Führungskräfte dazu, evolutionäre Lösungen der Natur auf ihre Organisationen zu übertragen, um deren Leistungsfähigkeit zu optimieren.

Meine Managementlehre ist daher grundverschieden von konventionellen Ansätzen. Sie schafft Klarheit, wo heute Begriffskonfusion, Widersprüchlichkeit, Beliebigkeit und Moden dominieren. Insbesondere gehe ich damit über Betriebswirtschaftslehre und Business Administration seit langem weit hinaus, was zu grundlegenden Managementinnovationen führte und für zahlreiche Managementprobleme gänzlich neue Lösungen ermöglicht.

Management – Betriebssystem für Organisationen

In seiner Bedeutung und Wirkung ist Management vergleichbar mit dem Betriebssystem von Computern: So wie das richtige Funktionieren eines Computers erst durch das Betriebssystem möglich wird, so wird das richtige Funktionieren von Organisationen erst durch das »Betriebssystem Management« möglich. Richtiges Management sehe ich als evolutionsfähiges »Betriebssystem« für Organisationen jeder Größe und jeder Art.

Management – Beruf der Wirksamkeit

Manager oder Führungskräfte sind jene Personen, die diese gesellschaftliche Funktion verkörpern und als Beruf ausüben. Dazu gehört es, das für eine Organisation Richtige zu tun und dieses gut zu tun. Daher verstehe ich Management auch als den *Beruf der Wirksamkeit* in komplexen Systemen.

Das Beherrschen der Grundfähigkeiten von Richtigem Management und Selbstmanagement ist für die Menschen des 21. Jahrhunderts ebenso bedeutend, wie Lesen und Schreiben für die Menschen seit dem 18. Jahrhundert. Management ist heute jene Schlüsselkompetenz, durch die Menschen beschäftigungsfähig und in Organisationen wirksam werden. Erfolge im Beruf sind in allen Organisationen überwiegend die Folge von

Richtigem und Gutem Management. Denn erst dadurch werden weit über die ökonomischen Ressourcen hinaus auch Talent, Intelligenz, Kreativität, Information, Wissen und Erkenntnisse in Resultate transformiert.

Management *für Menschen* und Management *für Organisationen* sind die Dimensionen der Anwendung meiner ganzheitlichen ManagementSysteme. Mit ihnen werden die Bedingungen dafür geschaffen, dass Menschen ihre eigenen Stärken in Leistung umwandeln können, dass sie dadurch Erfolg haben und darin Sinn sehen und Erfüllung finden können.

Fredmund Malik

St. Gallen, im Mai 2013

Inhalt

Der Kern im Allgemeinen	17
Thesen	20
Sprachgebrauch	23

Teil I

Von Organisation zu Selbstorganisation	29
---	-----------

1. Manifest für Corporate^R Evolution	31
Die revolutionäre Transformation	31
Kategorialer Wandel – Wandel der Kategorien	32
Wird das Unternehmen überleben?	33
Von Geld zu Wissen: Wird es noch Hauptversammlungen geben?	33
Von Wissen zu Erkenntnis: Mundus Novus	34
Richtige Unternehmenspolitik ist Systempolitik	35
Management im Komplexitätszeitalter	36
Systemische Unternehmenspolitik	38
Systemlogik und Sachfragen	39
Wirksame Master Controls	40
Sachpolitik versus Systempolitik	40
Unternehmenspolitik, Systempolitik, Governance	42
Blind bleiben für systemimmanente Naturkräfte	43
2. Arbeitsprogramm für kybernetische Unternehmenspolitik	46
Road Map zur kybernetischen Unternehmenspolitik	46
Orientierung im General Management-Kontext	51

Teil II

Neue Zeit – Neues Management 53

1. Konstanten im Wandel:

Invarianz, Selbstorganisation, Evolution	55
Sichere Orientierungsmarken höchster Ebene	55
Master Control, Kybernetik und Governance	64
Zwei Arten Systeme – zwei Arten Management	71

2. Prototypen von System und Selbstorganisation 82

Prototyp System: Wasser	82
Prototyp Selbstorganisation: Kreisverkehr	84

3. Master Control durch Unternehmenspolitik 86

Was Unternehmenspolitik ist	87
Kern des Funktionierens	88
Pseudo-Pragmatiker	89
Beispiele komplexitätsgerechter Unternehmenspolitik	91
Echte Leadership und »Großer-Mann-Phantasien«	94
Unternehmenspolitik und solide System-Arbeit	95
Unverbindlichkeit, Überregulierung, Offenheit, Allgemeingültigkeit	98
Ethik und Moral	101
Was soll eigentlich geregelt werden?	104

4. Navigieren in Komplexität – Modelle für Überblick, Einblick, Durchblick 105

Brain-like Models	105
Welt → System → Modell → Konzept	107
Denk-Tool »Modell«	110
Erkennen und Verstehen durch Regulierungs-Modelle	111
Wissen, wovon die Rede ist: Babylon-Syndrom	113
Like a Brain: Operations-Room – Management-GPS	115
Drei zweckorientierte Modelle	117
Basis-Modell Unternehmenspolitik	118
Abschied von Hierarchie: Einbetten statt Einreihen	120
Rekursive Logik für kybernetische Systeme	124
Spezialisten, Generalisten, Spezialisten für Generelles	126

Drei Teil-Konzepte für Master Control	127
Die besten Medien für Master Control	129

Teil III

Anleitung zur Selbstorganisation 133

1. Was das Unternehmen tun soll: Das Unternehmenskonzept	135
Zweck des Unternehmens	136
Mission des Unternehmens	155
Performance des Unternehmens: Das Cockpit	164
REvolutionierung der Unternehmenslenkung durch CPC in Richtung Gehirn	174
Die kybernetische Kraft von Zweck und Mission	183
2. Wo das Unternehmen funktionieren soll: Das Umweltkonzept . .	186
Worauf ist zu achten? Eine gemeinsame Landkarte	187
Master Control-Modell für die Umwelt	192
Master Controls für das Umwelt-Modell	199
Kategorialer Wandel	215
3. Wie und womit das Unternehmen funktionieren soll:	
Das Führungskonzept	219
Gleiches Management überall und für alle	220
Ausschöpfen des Leistungspotenzials	221
Induzieren von Selbstorganisation	222
Management-Modelle für Master Control	223
General Management Modell	225
Standard-Modell wirksamer Führung – »Führungsrad«	226
Das Integrierte ManagementSystem (IMS)	231
Navigation statt Dokumentation!	235
Master Control-»Führungskonzept« im Überblick	236
Umsetzen von Unternehmenspolitik: Gesetz mal Anwendung . .	238
Management-Bildung und -Entwicklung: Return on Education .	240
Management-Bildung ist erfolgskritisch	241
Bildtafeln des Malik ManagementSystems (MMS)	243

Teil IV

Souveränität und Leadership durch Master Control 251

1. Ordnung, Zeit, Ruhe	253
Ihre Arbeitsbedingungen: Proliferierende Komplexität	254
Ihre Aufgabe: Total System Master Control	255
Ihre Herausforderung: Change Leaders	256
Ihre Wahl: Nutzen von Komplexität	257
Ihr Konflikt: Kategorialer Wandel	257
2. Top-Management-Bezugsrahmen für Change Leaders	259
Im Fadenkreuz von Total System Control	259
Die Zukunft entsteht heute – oder wurde versäumt	262
3. Souveräner Umgang mit Master Controls –	
Quelle von Leadership	268
Master Control durch Corporate Policy	268
Master Control durch Corporate Modes	270
Master Control durch Corporate Issues	273
4. Ein Blick nach vorne – Aktuelle Top-Management-Issues	275
Aufklären und »Erziehen« der Shareholder und	
Repräsentanten des Finanzbereiches	275
Was ist Gewinn? Was ist Wohlstand?	276
Unternehmertum und Top-Management	277
Bedeutung von Wissen	277
Durchdenken von Stärken	278
Top-Performer fördern	278
Was ist eine funktionierende Gesellschaft?	279
Was bedeutet Verantwortung?	280
Einkommen von Spitzenkräften	280
5. Krise der Top-Organe und ihre ^REvolution	282
Fehlende Theorie für Top-Management-Strukturen	282
Willensbildung funktioniert schon heute anders	283
Nährboden für Verschwörungstheorien	284
Warum herkömmliche	
Corporate Governance nicht genügt	285

6. ^R Evolution: Vom Chief Executive Officer zur Master Control-	
Funktion	287
Super-Steuerung statt Super-Person	287
Total System Master Control-Funktion	288
Funktionieren statt Personifizieren	294
7. Top-Management-Teams	297
Drei Bedingungen	297
Sechs Regeln	299
8. Master Controls für Leadership	302
Was Leader unterscheidet	303
Leadership passiert – aus der Situation heraus	304
Master Controls für echte Leadership	305
Charisma?	311
9. Heuristiken für Gewinner: Logik des Gelingens	313
Grundsätze für die Lagebeurteilung	315
Grundsätze für die Lenkungs- und Beziehungskapazität	318
Grundsätze für die Beeinflussung der Informationslage	323
Grundsätze für die Überzeugungsfähigkeit	325
Epilog	328
 Anhang	 331
Konzept und Logik der Reihe »Management:	
Komplexität meistern«	333
Das Ganze und seine Teile	334
Die wissenschaftlichen Grundlagen	336
Wenn die Sprache an ihre Grenzen stößt	337
Redundanz	338
Abbildungen	338
Browser-Technologie	339
Die Malik ManagementSysteme und ihre Anwender	340
Bezeichnungen und Identitäten	340

Die Anfänge	341
Entwicklungsgeschichte	342
Anwendungsbereiche und Wirkungen	343
Autonomie für Management und Manager	344
Modularität und Interfaces	345
ManagementSysteme für Selbstdenker	346
Mit der Qualifikation steigt das Erfolgspotenzial	346
Selbstmotivation für Selbstentwickler	347
Verantwortung versus Anerkennung	348
Autoren und Danksagung	349
 Was man verstehen muss, um diese Buchreihe zu verstehen	 350
Erfolg programmiert sein eigenes Scheitern	351
Wenn das Denken nicht mitwächst	351
Probleme des Erfolgs und Gesetze von Systemen	353
Alte und neue Quellen von Wissen und Erkenntnis	354
Kybernetik für das Verstehen der neuen Lösungen	354
Zwei nötige Evolutionssprünge	355
Neue Erfolgshebel – das Nutzen von Komplexität	357
Richtiges Management ist kybernetisches Management	358
 Glossarium	 360
 Markenrechtlich und urheberrechtlich geschützte Begriffe	 372
 Über den Autor	 373
Mitgliedschaften (Auswahl)	376
Auszeichnungen (Auswahl)	376
 Literatur	 377
 Register	 383

Der Kern im Allgemeinen

Wie viele Wege es auch gibt, Systeme zu schaffen, die Probleme lösen sollen; um Probleme zu vermeiden, gibt es nur einen Weg – das ist der kybernetische.

Systeme, die Probleme vermeiden sollen, müssen einerseits an den dauerhaften Realitäten des innersten Kerns aller Wesen und Dinge ansetzen – an den *Schaltkreisen ihres Funktionierens*. Andererseits müssen sie mit dem aktuellen Problembewusstsein korrespondieren, um verstanden zu werden. So bekam dieses Buch einen Titel, der der breiten Bedeutung von Management entspricht: *Unternehmenspolitik und Corporate Governance*. Sein Inhalt hingegen ist erst wenigen vertraut. Es sind die Konstanten des Funktionierens von komplexen Systemen, nämlich die *Allgemeine Systempolitik* mit ihren *Master Controls*, um Organisationen so zu organisieren, dass sich das Erforderliche in ihnen von selbst organisiert.

Jede Organisation, jeder Mensch spürt die Auswirkungen des fundamentalen Wandels durch das eingetretene Komplexitätszeitalter. So gut wie jeder ahnt, dass rascher Wandel künftig zum Alltag gehört, und dass nur Weniges so bleiben wird, wie es heute ist. Viele Menschen, besonders solche mit hoher Verantwortung, können ihre Aufgaben nur noch auf Kosten ihres persönlichen Lebens erfüllen. Kaum jemand zweifelt mehr daran, dass wir im Management auf Grundlagen zurückgreifen müssen, die den neuen Anforderungen besser, ja überhaupt gewachsen sind, als die heute noch üblichen.

Mit diesem zweiten Band meiner Buchreihe »Management: Komplexität meistern« lege ich den zentralen Baustein dessen vor, was General Management im Komplexitätszeitalter braucht: das wichtigste Subsystem für die autodynamisch funktionierenden Organisationen der Zukunft. Aber erst eingebettet in die ganze Buchreihe wie in meinem *ManagementSystem* erhält dieser Baustein sozusagen seine Urkraft. Sie kommt erst durch das

Zusammenwirken aller anderen Systemteile zu ihrer höchsten Leistung. Das Konzept und die Logik der gesamten Buchreihe erkläre ich im Anhang.

Was zum Thema dieses Buchs zu sagen ist, lässt sich viel leichter in Modelle fassen und noch leichter praktisch realisieren, als allgemein verständlich in Worte fassen, die den Rahmen eines Buchs nicht sprengen. So manche Textstelle wird dem einen überflüssig erscheinen, während es für den anderen gerade diejenige ist, die ihm das Thema ausreichend erhellt. Das ist der Preis für konsequentes General Management: Es muss eine Sprache für jeden und zum Teil neue Begriffe erfinden.

Die Frage, wie Unternehmenspolitik und Corporate Governance konkret anzuwenden sind, lässt sich im Einzelfall für jedes Unternehmen individuell, zielsicher und schnell beantworten. Mit diesem Buch stelle ich sozusagen den voll ausgestatteten *Werkzeugkasten* einschließlich der nötigen *Gebrauchsanleitungen* für jedes *Instrument* bereit, mit denen Top-Manager die erforderlichen *Systeminstallationen* für ihre Organisation selbst bringen können.

Ein Überblick über den Inhalt dieses Bandes und die gesamte Reihe findet sich vor Teil I. Der erste Teil liefert dem Leser sodann die wichtigsten Prämissen, die für das Meistern von Komplexität zu beachten sind. Ebenso gibt es die *Road Map* für das Erarbeiten einer Unternehmenspolitik nach meinem Verständnis. Diese Road Map erklärt den Aufbau der drei weiteren Teile dieses Buches. In Teil II erläutere ich, was *Master Control* in komplexen Systemen ist, wozu man es braucht und warum es funktioniert. Die Module für *Master Control* stelle ich in Teil III vor. In Teil IV gehe ich sowohl auf die obersten Führungskräfte ein, die für die Unternehmenspolitik an der Spitze der Organisation zuständig sind, um das jeweils erforderliche Systemverhalten zu erzielen, als auch auf die *Master Controls*, die Top-Executives auf sich selbst anwenden müssen. Im Anhang fasse ich Informationen zu meinem *ManagementSystem* zusammen damit der größere Kontext und auch die Entstehungsgeschichte deutlich werden.

Für ihre Hilfe beim Strukturieren und Formulieren des Manuskriptes danke ich Maria Pruckner. Als Schülerin des großen Kyberentikers Heinz von Foerster hat sie an einigen Stellen dazu beigetragen, meine eigenen Gedanken und deren Kybernetik noch besser verständlich zu machen.

Darüber hinaus danke ich den Mitgliedern von Verwaltungsrat und Gruppenleitung des Malik Management Zentrum St. Gallen, besonders

Elisabeth Roth, Walter Krieg und Peter Stadelmann dafür, dass sie mich während meiner Arbeit an diesem Buch von meinen Managementaufgaben entlastet haben.

Meine Bücher publiziere ich erst, wenn ihr Inhalt sich in jahrelanger Zusammenarbeit mit Hunderten von Führungskräften – sowohl Klienten als auch Kollegen in unterschiedlichsten Top-Management-Gremien – bewährt hat, und wenn kritische Diskussionen sowie der Test in der Praxis bestanden sind. Ihnen allen danke ich herzlich.

Fredmund Malik

St. Gallen, im Januar 2008 und Mai 2013

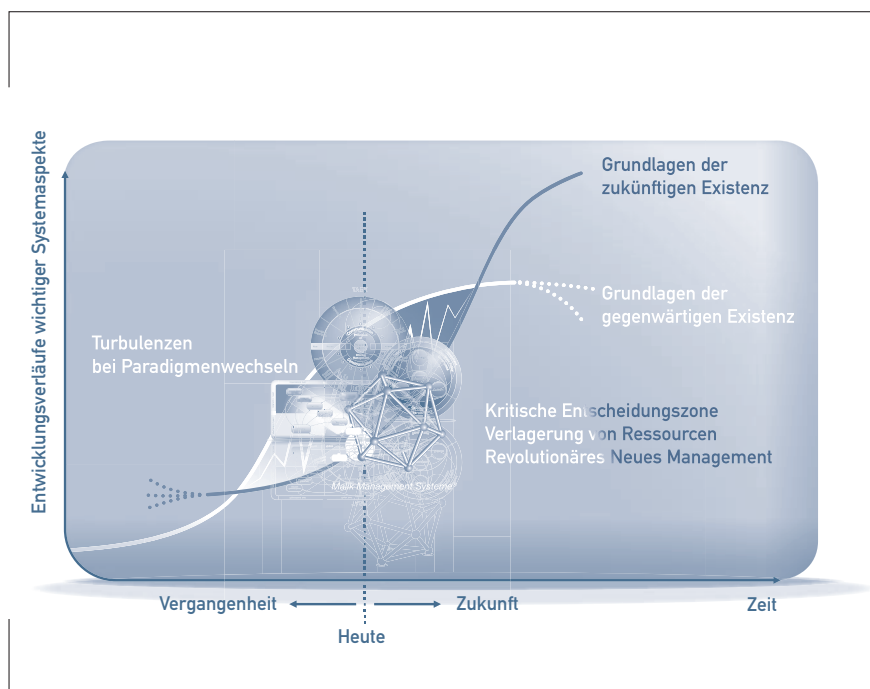


Abbildung 1: Die Große Transformation²¹

Thesen

1. Die komplexen Systeme des 21. Jahrhunderts sind zwar durch die Erfolge der Denkweisen und Methoden des 20. Jahrhunderts entstanden, aber sie können mit eben diesen nicht mehr gemanagt werden, weil die Systeme global dafür zu komplex geworden sind.
2. Das 21. Jahrhundert hat in den Tiefenstrukturen bereits radikaleren Wandel mit sich gebracht, als an der Oberfläche wahrgenommen wird. Nicht nur ein Paradigmenwandel findet statt, sondern ein Wandel der Kategorien, in denen wir Paradigmen als solche wahrnehmen.
3. Die kategorialen Dimensionen des Neuen Weltbildes heißen Komplexität, System, Funktionieren, Control, Selbstorganisation, Information, Nicht-Linearität, Wissen und Erkenntnis.
4. Die globalen Gesellschaften transformieren sich zur Komplexitätsgesellschaft – in Mutationsschritten von der Gesellschaft von Individuen zur Gesellschaft von Organisationen zur Gesellschaft von Systemen –, die komplex sind. Aufgrund ihrer Komplexität haben sie Eigendynamiken, die ein grundlegend anderes Management als bisher verlangen.
5. Wissen ist wichtiger geworden als Zeit und Energie, Information wichtiger als Geld, die gezielte Selbstorganisationsfähigkeit von Unternehmen wichtiger als Macht.
6. Das relevante Wissen für das Funktionieren dieser Gesellschaft kommt aus den Komplexitätswissenschaften. Das sind die Kybernetik, die Systemtheorie und die Bionik. Im Anwenden dieses Wissens liegt die relevante Erkenntnis.
7. Die entscheidende Herausforderung für Funktionieren im 21. Jahrhundert ist Komplexität. Die wichtigste Fähigkeit ist, Komplexität zu meistern und zu nutzen. Die wichtigste Funktion dafür ist kybernetisches Management. Das wichtigste Mittel dafür ist kybernetische Unternehmenspolitik. Die wichtigste Voraussetzung dafür sind Bedin-

- gungen zur Selbstorganisation, die die Eigendynamik komplexer Systeme nutzen und es Menschen ermöglichen, sich selbst zu führen.
8. Die wichtigste Wirkung solcher Unternehmenspolitik ist Master Control für sich selbstorganisierende, sich selbst regulierende, selbst lenkende komplexe Systeme.
 9. Komplexitätszentrum und Ankerpunkt von Master Control ist je nach Organisation der Kunde, Klient, Patient, Schüler, Wähler – kurz: jeder, der ihre Leistung braucht und in irgendeiner Weise bezahlt. Nur die Organisation, die ihren Leistungsbeziehern für das Meistern der Komplexität wirksame Lösungen bietet, wird Erfolg haben.
 10. Die Epoche von Beliebigkeit von und im Management ist zu Ende, denn die Kybernetik etabliert die wissenschaftlich zwingenden Gesetzmäßigkeiten und Maßstäbe für funktionierendes Management im Komplexitätszeitalter. Auch zu Ende ist damit die Epoche des bisher auf Beliebigkeit beruhenden Opportunismus in den Management-Consulting-Services aller Kategorien.
 11. Es wird nur noch zwei Gruppen von Menschen geben: Erstens jene, die im Neuen nur Altes erkennen und nicht mehr genug verstehen, weil sie die Erkenntnisse hinsichtlich Welt, Wirklichkeit, System und Information der letzten Jahrzehnte versäumt haben. Zweitens jene, die das Neue als solches erkennen und es nutzen, weil sie diese Entwicklung schon in Zeiten aufmerksam mitverfolgt und verstehen gelernt haben, lange bevor deren Konsequenzen allgemein spürbar wurden.
 12. Die heutigen gesellschaftlichen Institutionen ^REvolutionieren sich oder sie verschwinden, weil sie unmanageable sind und daher ihre Zwecke nicht mehr erfüllen. Finanzierungsschwierigkeiten sind nur das Symptom ihres Nicht-Funktionierens. Die Ursache ist ihr Mangel an richtigem, komplexitätsgerechtem Management.
 13. Regierungspolitik wird in den globalen Gesellschaften zwar weiterhin wichtig, aber in ihrer heutigen Form immer mehr Quelle von Störungen, Behinderung und Begrenzung sein. Heutige politische Parteien erfüllen keine Zwecke mehr, denn das Funktionieren gesellschaftlicher Systeme hat keine Parteifarben und folgt keiner Ideologie. Es ist nicht rechts oder links, sondern richtig oder falsch.
 14. Die Schlüsselfähigkeit für den Menschen in der Komplexitätsgesellschaft ist das Beherrschen von professionellem Management und (Selbst-)Management. Es wird für soziales Überleben sowie Lebens- und Evolutionsfähigkeit jeder Gesellschaft dieselbe Bedeutung haben,

wie Lesen und Schreiben für den Schritt vom leibeigenen Analphabeten zum mündigen Bürger. Solides kybernetisches Management wird die Funktionierens- und Kulturfähigkeit der Komplexitätsgesellschaft sein.

Sprachgebrauch

Zusätzlich zum Glossarium im Anhang sind für jeden Band dieser Reihe vorab einige Begriffsklärungen wichtig.

Control damit sind (Selbst-)Lenkung und (Selbst-)Regulierung in einem System gemeint, die zu den zweckentsprechenden und in diesem Sinne erwünschten Fähigkeiten und Verhaltensweisen des Systems führen. *Control* bezeichnet somit bestehende bzw. geschaffene Umstände, die zweckgerichtetes Meistern und Nutzen von Komplexität, Funktionieren von Systemen und dementsprechende Fehlerrobustheit bewirken. *Control* bedeutet somit mehr als eine oberflächliche Übersetzung ins Deutsche, nämlich ein System unter Kontrolle zu haben. Das System ist nicht nur unter Kontrolle, sondern es ist so gesteuert und reguliert, dass es den erwünschten Zweck erfüllt, Störungen kompensiert oder beseitigt und evolutionsfähig ist.

General Management ist der Oberbegriff für jene Funktionen der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung einer Organisation, die *verallgemeinert* werden können und somit unabhängig von Art, Größe, Tätigkeitsgebiet und Rechtsform einer Institution sind. General Management ist die Summe aller Funktionen, die für das Funktionieren einer Institution nötig sind. Der Gegenpol von General Management ist *Special Management*, ein Begriff, der zwar ungebräuchlich, aber für bestimmte Zwecke zweckmäßig ist. Special Management sind zum Beispiel die typischen Funktionsbereiche des klassischen Unternehmens wie Produktion, Marketing, Finanzen, Personal und dergleichen. Diese lassen sich aber nicht verallgemeinern, weil jeder Typus von Institution unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen hat und daher nicht ohne weiteres die Funktionsbereiche des Wirtschaftsunternehmens übernehmen kann.

General Management ist zudem *nicht* identisch mit Top-Management. Top-Management ist das General Management auf *oberster* Ebene einer Organisation und umfasst gleichzeitig auch das Erfüllen von Special Managementaufgaben. General Management hingegen ist auf allen Ebenen einer komplexen Institution erforderlich wo dieselben verallgemeinerungsfähigen Aufgaben und Funktionen erfüllt werden müssen.

Gesellschaft von Organisationen, organisierte Gesellschaft ist eine Gesellschaft, in der fast alles, was Menschen tun, in und durch Organisationen getan wird. Dies ist eines der wichtigsten, aber gleichzeitig am häufigsten übersehenen Merkmale der modernen Gesellschaften. Mehr als alles andere bestimmt dieses Merkmal aber sowohl die Struktur als auch das Funktionieren einer Gesellschaft.

Information ist hier nicht im Alltagssprachlichen Sinn zu verstehen, sondern meint jeweils jene Signale, Daten und Nachrichten, die Unterschiede darstellen, welche weitere Unterschiede auslösen oder Veränderungen bewirken. In diesem Sinne sind Informationen insbesondere Entscheidungen, Unterscheidungen und neue Erkenntnisse.

Information, neben Materie und Energie als dritte Grundgröße der Natur zu betrachten, die berücksichtigt werden muss, um Zustände und Ereignisse in Systemen und insbesondere deren Funktionieren zu verstehen, war eine der wichtigsten und ersten Entdeckungen in der Kybernetik.

Komplexifizierung ist der Prozess des Zunehmens von Komplexität als Resultat der naturgesetzlichen Dynamik von Systemen und ihren Interaktionen.

Komplexität ist die fundamentalste Eigenschaft der Realität, nämlich Vielfalt. Vielfalt entsteht aus möglichen Unterschieden und Unterscheidungen. Woher die Unterschiede kommen und was deren Ursachen sind, ist für die Feststellung von Komplexität als solcher nicht wesentlich, wird aber für den Umgang mit Komplexität im Sinne von Management bedeutsam.

Die Folge von Komplexität sind Undurchschaubarkeit, Unberechenbarkeit, Nicht-Analysierbarkeit, Nicht-Vorhersehbarkeit, fortgesetzte Veränderung, Geschichtsabhängigkeit, aber auch alle höheren Eigenschaften, die bei biologischen und sozialen Systemen auftreten, wie Anpassungsfähigkeit, Lernfähigkeit, Flexibilität, Responsivität, Evolutionsfähigkeit,

Kreativität und Identität. Diese Folgen machen Management einerseits schwierig, andererseits aber, sofern richtig gehandhabt, überhaupt erst erfolgreich. Das Maß für Komplexität ist Varietät. Varietät ist die Anzahl der möglichen unterscheidbaren Zustände, die ein System aufweist oder aufgrund seiner Struktur und Dynamik entwickeln kann.

Kybernetik ist die Wissenschaft von sich selbst regulierenden, sich selbst steuernden und sich selbst organisierenden komplexen, autodynamischen Systemen. Einer der Schlüsselbegriffe der Kybernetik ist jene Art von »Systemic Control«, die aus den erwähnten Selbst-Fähigkeiten resultiert« Für sein 1948 publiziertes Buch »Cybernetics«, mit dem der Mathematiker Prof. Norbert Wiener die moderne Kybernetik schuf, wählte er als Untertitel: »Communication and Control in the Animal and the Machine«, womit er implizierte, dass dafür sowohl in der belebten als auch der unbelebten Welt dieselben Naturgesetze gelten. Damit etablierte er die Kybernetik als eine transdisziplinäre Wissenschaft. Für Prof. Stafford Beer, dem Begründer der Management Kybernetik, ist der Oberbegriff für seine Werke »The Managerial Cybernetics of Organization«.

Kybernetisches Management oder Management-Kybernetik ist das Anwenden der Kybernetik auf komplexe Systeme der Gesellschaft, also für das ganzheitliche Management aller Arten von Organisationen. Management-Kybernetik ist das Meistern von Komplexität.

Master Control(s) sind die grundlegendsten Regelungen, die in einem System als Ganzes bis in seine peripheren Elemente wirksam sind, unabhängig von ihrer Quelle, seien es Naturgesetze, strukturelle Gegebenheiten oder vom Menschen getroffene, regulierende Entscheidungen im Sinne von Prinzipien. Die wichtigsten Master Controls sind Entscheidungen und Prinzipien, die die kybernetischen *Selbst*-Fähigkeiten eines Systems bewirken, nämlich Selbstregulieren, Selbstorganisieren, Selbststeuern und Selbstlenken.

Nachhaltigkeit Begriff für den Versuch, Zeithorizonte des Denkens, Entscheidens und Handelns zu bestimmen.

Evolution mein Kombinationsbegriff aus Revolution und Evolution für die sich vollziehenden tiefgreifenden Veränderungen der Großen Trans-

formation²¹ und zugleich für die nötigen Innovationen in Management, Leadership und Governance, ihren Regeln, Systemen und Tools.

Selbstorganisation im kybernetischen Sinne und als Managementkonzept ist die Fähigkeit von komplexen Systemen, ohne externe Eingriffe zweckerfüllend zu funktionieren. Der jeweilige Zweck des Systems kann system-intern oder system-extern sein. Selbstorganisation ist abhängig von der Struktur des Systems und von der im System wirksamen Information.

Zu unterscheiden von der Selbstorganisation komplexer Systeme als Ganzes ist die Selbstorganisation von Personen im Sinne persönlicher Arbeitsmethodik.

Steuern, Regulieren, Lenken sind Erscheinungsformen des Veränderns in komplexen Systemen durch Information, von denen im Rahmen der Kybernetik nachgewiesen wurde, dass sie das Funktionieren komplexer Systeme bewirken.

System ist eine kohärente Einheit von mechanisch, energetisch oder informativ miteinander verbundenen Teilen, die andere Funktionen und Eigenschaften hat, als die einzelnen Teile für sich allein. Systeme sind nie nur Objekte, Organisationen oder Organismen, sondern immer diese mit der für sie relevanten Umwelt *gemeinsam*.

System, Modell, Konzept ein *System* ist jener Ausschnitt der Welt, der uns von einem bestimmten Zweck und die dadurch bestimmte Funktionalität her interessiert oder zu interessieren hat.

Ein *Modell* ist die Abbildung oder Vorstellung von dem, was wir über das System von Systemen wissen – inklusive der Leerstellen unseres Nicht-Wissens, der »weißen Flecken auf der Landkarte«.

Ein *Konzept* ist, was wir aufgrund des Modells von einem System beachten und tun wollen.

System haben, System sein bei Führungskräften findet man häufig Abneigung gegen den Begriff »System«. Manche bringen diesen Begriff in Verbindung mit Starrheit, Schematismus und Bürokratie. Das Problem klärt sich auf, wenn man unterscheidet zwischen den Bedeutungen »System *haben*« und »ein System *sein*«. Jede erfahrene Führungskraft weiß, dass Unternehmen bestimmte Systeme brauchen, um zu funktionieren.

Andererseits wird sie darauf achten, dass diese nicht bürokratisch sind oder werden. Immer mehr Führungskräfte verstehen aber auch, dass das Unternehmen aus vielen interagierenden Teilsystemen besteht und daher ein System *ist*, und dass es auch zusammen mit seiner Umwelt und deren Teilsystemen ein System von höherer Ordnung *ist*.

Systemik, Inhalt, Form für meine Managementlehre sind drei *Dimensionen* wichtig: Systemik, Inhalt, Form. Die ersten beiden sind konstitutiv, die dritte kann man variieren.

Mit *Systemik* ist die *logische* Struktur oder Architektur eines Management Systems oder Managementmodells gemeint. Deren Systemik muss die Strukturlogik eines funktionierenden Systems sein, daher eines kybernetischen Systems, weil die Kybernetik eines Systems dessen Funktionieren bestimmt und umgekehrt.

Wenn die Systemik stimmt, hängt die Richtigkeit von Management von den *Inhalten* ab. Begriffe sind nicht identisch mit Inhalten. Bloße Begriffsgleichheit bedeutet nicht automatisch Inhaltsgleichheit.

Die *Form* im Sinne der grafischen Darstellungen kann variiert werden, sofern dies die Systemik bzw. Logik nicht verändert.

Systemmethodik ist die Gesamtheit aller Methoden und Techniken für die Erforschung Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von komplexen, produktiven, soziotechnischen Systemen.¹

Top-Management bezeichnet dreierlei, nämlich Organe, Personen und Funktionen der Unternehmensspitze. Deren Definition ist im Einzelnen je nach Rechtsordnung und unternehmensinternen Regelungen verschieden. Top-Management ist, wie erwähnt, nicht identisch mit General Management. Der polare Begriff zu Top-Management wäre Bottom-Management und vielleicht Layer-Management, wenn es um verschiedene Ebenen zwischen Top und Bottom geht – Begriffe, die jedoch nicht gebräuchlich sind.

1 Erstmals umfassend entwickelt wurde die Systemmethodik im Rahmen eines nationalen Forschungsprojektes des Schweizerischen Nationalfonds durch Peter Gomez, Fredmund Malik und Karl-Heinz Oeller: *Systemmethodik. Grundlagen einer Methodik zur Erforschung und Gestaltung komplexer soziotechnischer Systeme*. Bern 1975.

Teil I

**Von Organisation
zu Selbstorganisation**