

campus

FREDMUND

MALIK

|Strategie|

Navigieren in der

Komplexität
der Neuen Welt

Management: Komplexität meistern
Band 3

Fredmund Malik

Strategie

Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Das vorliegende Buch ist die aktualisierte und erweiterte Fassung des gleichlautenden Werks, das 2011 im Campus Verlag erschienen ist.

ISBN 978-3-593-39766-5

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 © 2011 und 2013 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Hißmann, Heilmann, Hamburg

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

www.campus.de

*Für die frühen Denker zielsicherer Navigation
und zuverlässiger Strategie für die
Große Transformation²¹:
Aloys Gälweiler, Cesare Marchetti und Sidney Schoeffler*

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

Vorwort	19
Die neuen Herausforderungen	19
Das richtige Wissen	20
Einführung: Die richtige Strategie für die Große Transformation 21 ..	22
Die Revolution der Großen Transformation21	23
Die innovativen, intelligenten und richtigen Lösungen	24
Strategie: Richtig Navigieren durch die Komplexität der Großen Transformation21	25
Thesen	27
Sprachgebrauch	30
Teil I	
Strategie für die Große Transformation 21	35
1. Wie Strategie aussieht, wenn man die Zukunft nicht kennen kann	37
2. Die Große Transformation21	41
Die Alte Welt geht unter, weil eine Neue Welt entsteht	43
Mega Change in Mega Systemen	44
Krise als Geburtswehen der Neuen Welt	45
Ökonomie genügt für das Verstehen der Weltwirtschaftskrise nicht	46
Zerstörungsmaschine angelsächsische Corporate Governance ..	48

Komplexitäts- und Managementkrise: Das Fehlen der Nervensysteme	50
Der dritte Akt der Krise: Deflation	52
Das neue Funktionieren: Komplexität meistern	54
3. Wenn man nicht weiß, was man wissen müsste:	
Das Minenfeld der strategischen Irrtümer	56
Strategische Irreführung durch operative Daten	56
Sieben Merksätze zur Unterscheidung von Operativer und Strategischer Führung	62
Strategische Denkfallen	68

Teil II

Strategie als Master Control in den Ganzheitlichen ManagementSystemen	77
1. Unternehmen zum Funktionieren bringen	79
Verstärkung der Führungswirkung durch Management Assistant Systems	79
Richtiges und Gutes Management mit universeller Gültigkeit ...	80
Management, Finanzmärkte und Alpinismus	83
Ein praktischer Tipp für bereits kundige Leser	84
Was sind Master Controls?	85
Das Management Basismodell mit seinen Basiskonzepten	87
Management von Institutionen: Das General Management Modell	88
Management für Personen: Das Standardmodell der Wirksamkeit oder »Führungsrad«	92
Das Integrierte ManagementSystem (IMS)	93
Integrierte Strategie als Top-Querschnittsfunktion	96
2. Die Richtung weisen mit Unternehmenspolitik und Business Mission	99
Der richtige Zweck	99
Die richtige Mission	104
Die richtige Leistung	110

Teil III

Komplexität meistern durch zuverlässiges Navigieren

in jeder Lage 115

1. Die strategische Navigation revolutionieren 117

 Das Malik Gälweiler Navigationssystem 118

 Richtige Strategie für eine unbekannte Zukunft 121

 Ende der Beliebigkeit in der Strategiegestaltung 122

 Ohne Prognosen noch weiter in die Zukunft blicken 123

 Zeitkonstanten und Systemtötzeit 123

 Grenzen der Marktwirtschaft: Warum Ökonomen nicht weit
genug sehen 125

 Worauf man achten muss: Die Steuerungs- und
Orientierungsgrößen 126

 Zuverlässig funktionieren durch kybernetische
Lenkungssysteme 127

2. Verlässlich lenken durch kybernetisches Navigieren 129

 Erste Systemebene: Die Liquidität 129

 Zweite Systemebene: Der Erfolg 134

 Dritte Systemebene: Die gegenwärtigen Erfolgspotenziale
(GEPs) 136

 Vierte Systemebene: Zukünftige Erfolgspotenziale (ZEPs) 142

3. Die richtige Strategie – unabhängig von der Wirtschaftslage:

Die Strategy Map 150

 Das lösungsinvariante Kundenproblem 155

 Lösungstechnologien 162

 Sozio-ökonomische Trends 166

 Marktstellung 168

 Investitionen und Kostensenkungspotenziale 176

 Forschungs- und Entwicklungsziele 178

 Finanz- und Bilanzgrößen 179

Teil IV

Dem Wandel folgen – Erfolgsfaktoren für das heutige

Geschäft 183

1. Ende des Blindflugs: PIMS – Die hohe Schule der richtigen Strategie	185
Strategische Leadership	186
Die PIMS-Revolution	188
Strategie auf der Ebene der Strategischen Geschäftseinheit	189
Die Entdeckung der »Laws of the Market Place«	190
Die geniale Forschungs idee: Die Struktur bestimmt den Gewinn, nicht die Branche	191
Neues Benchmarking nach biologischem Muster	193
Die PIMS-Datenbank-Suiten	193
Universell gültige Faktoren für 75 % des Gewinns	196
Antworten auf strategische Schlüsselfragen	197
Die acht bedeutendsten Faktoren für den Erfolg	199
2. Strategisches Kernwissen: Ein Füllhorn an Erkenntnissen	200
Marktstellung	200
Stabilität der Ergebnisse über die Zeit	201
Scheinbare Anomalie führt zu Entdeckung eines neuen Faktors	202
Ist Innovieren gut?	203
Wo viele an Ertragskraft verlieren, ohne es zu merken	204
Wie wichtig ist das Marktwachstum?	205
Systemische Vernetzung der PIMS-Faktoren	207
PIMS und die sechs Central Performance Controls (CPC)	209
Die Kybernetik der PIMS-Strategie-Entwicklung	210
Zusammenfassung des Nutzens der PIMS-Erkenntnisse für das Top-Management	211
Kritik am PIMS-Programm	212
Was im Geschäft gültig bleibt, wenn sich alles ändert	213
3. Strategische Schallmauern durchbrechen: Drei PIMS-Pioniermodelle	214
Das Potenzial des Geschäfts kennen: Das PIMS-PAR-Modell ...	214
Von den Gewinnern lernen: Das PIMS-Look-Alike-Modell ...	218

Power Tool Customer Value Map – zwei unbestechliche Fixsterne: Kundennutzen und Konkurrenzfähigkeit	222
--	-----

Teil V

Dem Wandel voraus sein – Erfolgsfaktoren für das neue Geschäft	233
1. Konstanten in den Gezeitenströmen des Wandels	235
Die Magie der Muster, die verbinden	237
Auch wir werden ersetzt ... Die Schöpferische Zerstörung	238
Die Symphonie der S-Kurven: Die Zukunft klar sehen	241
Einfache Wachstumsprozesse	242
Vom Wachstum zur Substitution	246
Wenn mehrere Systeme um ihre Existenz konkurrieren	247
Den geheimen Antrieb des epochalen Wandels entdecken	249
Jahrhundertzyklen: Invention – Innovation – Substitution – Exploitation	251
Hat Kondratieff recht? Der Rhythmus der langen Wirtschaftszyklen	254
Sich selbst zerstörende und selbst erschaffende Systeme	256
2. Innovieren für die Große Transformation21: Den Erfolg programmieren, bevor man beginnt	258
Von der Kunst zum Handwerk des Innovierens	259
Missverständnisse über das Innovieren	261
3. Selbst das Unbekannte meistern: Die PIMS-Start up-Strategie ..	268
Gesamtkunstwerk Start up-Geschäft: Die Geheimnisse des Innovationserfolgs	269
Die richtige Umgebung für Start up-Businesses	278
In der richtigen Umgebung die richtige Strategie wählen: Wissen statt raten	281
4. Start up-Strategien umsetzen: Die Grundsätze für wirksames Innovieren	287
1. Ziele auf die Spitze, auf Marktführerschaft und deutliche Veränderungen	288

2. Schaffe Platz für das Neue	289
3. Trenne das Neue vom Bisherigen	289
4. Suche die Chancen in den Problemen	291
5. Verlange eine zweite »erste« Seite von den Controllern	292
6. Schreibe deine Erwartungen auf	293
7. Stelle die Grenzkonditionen fest	293
8. Du brauchst die besten Leute	294
9. Mache Tests	295
10. Konzentriere dich strikt auf wenig	295

Teil VI

Revolution der Managementmethoden – Strategiemethodik ohne Grenzen von Zeit und Raum 297

1. Direttissima: Der direkteste Weg zur richtigen Strategie	299
2. Change-Revolution durch die Syntegrationsverfahren	308
Epoche neuer Leadership: Quantensprung in der Sozial-Technologie des Funktionierens	308
Change und Innovation – rasch und wirksam	309
Was ist und was leistet die Syntegrationsmethode?	310
3. Die Cyber Tools	326
SensiMod: Das Sensitivitätsmodell als GPS des Unternehmens	327
EKS: Dynamische Spezialisierung	334
MSA: Management System Audit – Neues Funktionieren und Umsetzen	341
Operations Room: Umsetzen mit Real Time Control	346
4. Wie selbst Giganten das Tanzen lernen: Die HyperSyntegration	354

Anhang 361

Konzept und Logik der Reihe »Management: Komplexität meistern«	363
Das Ganze und seine Teile	364
Die wissenschaftlichen Grundlagen	366
Wenn die Sprache an ihre Grenzen stößt	367

Redundanz	368
Abbildungen	368
Browser-Technologie	369
Die Malik ManagementSysteme und ihre Anwender	370
Bezeichnungen und Identitäten	370
Die Anfänge	371
Entwicklungsgeschichte	372
Anwendungsbereiche und Wirkungen	373
Autonomie für Management und Manager	374
Modularität und Interfaces	375
ManagementSysteme für Selbstdenker	376
Mit der Qualifikation steigt das Erfolgspotenzial	376
Selbstmotivation für Selbstentwickler	377
Verantwortung versus Anerkennung	378
Autoren und Danksagung	379
Was man verstehen muss, um diese Buchreihe zu verstehen	380
Erfolg programmiert sein eigenes Scheitern	381
Wenn das Denken nicht mitwächst	381
Probleme des Erfolgs und Gesetze von Systemen	383
Alte und neue Quellen von Wissen und Erkenntnis	384
Kybernetik für das Verstehen der neuen Lösungen	384
Zwei nötige Evolutionssprünge	385
Neue Erfolgshebel – das Nutzen von Komplexität	387
Richtiges Management ist kybernetisches Management	388
Glossarium	390
Markenrechtlich und urheberrechtlich geschützte Begriffe	402
Über den Autor	403
Mitgliedschaften (Auswahl)	406
Auszeichnungen (Auswahl)	406
Literatur	407
Register	411

Vorwort

Dieses Buch enthält meine strategischen Lösungen für die ^REvolutionen der Neuen Welt, die zwar bereits in vollem Gange sind, aber noch immer viel zu wenig erkannt werden. Daher sind die bisherigen Maßnahmen weitgehend unwirksam, ja zum Teil sogar gesellschaftszerstörend.

Was ich die Neue Welt nenne, entsteht als Folge einer der größten globalen Umwandlungen von Wirtschaft und Gesellschaft, die ich als »Die Große Transformation²¹«¹ bezeichne.

Die neuen Herausforderungen

In dieser Transformation steckt die Gefahr einer sozialen Kernschmelze, gleichzeitig aber auch die Chance eines neuen Wirtschaftswunders für eine bessere und humane Gesellschaftsordnung mit verlässlich funktionierenden Organisationen.

Welchen Weg die Entwicklung nimmt, hängt unter anderem von den Lösungen, Methoden und Instrumenten ab, die den Führungseliten weltweit zur Verfügung stehen, um diese Herausforderungen zu meistern. Es hängt davon ab, welche der Lösungen sie als solche zu erkennen vermögen, und für welche sie sich entscheiden. Herkömmliche Mittel werden für das Meistern der Komplexität dieser Transformation keinesfalls genügen, denn gerade diese haben die heutige Weltkrisenlage maßgeblich herbeigeführt.

Ein wirksamer Antrieb für die transformierenden Kräfte geht von den strategischen Lösungen selbst aus, die ich hier vorlege. Sie tragen dazu bei,

1 Wie und warum ich den Begriff »Große Transformation²¹« seit 1997 verwende, erläutere ich im Glossar im Anhang zu diesem Band.

dass sich die Revolutionen rasch, aber – im Gegensatz zu früheren Revolutionen – gewaltfrei und als innovativer Aufbruch vollziehen.

Sie befreien sowohl von längst überholten Management- und Organisationsformen als auch von grotesken Beschränkungen der heutigen sozialen und politischen Problemlösungsprozesse.

Mein »*Manifest für Corporate^REvolution*« steht bereits seit 2008 in *Unternehmenspolitik und Corporate Governance*, dem zweiten Band meiner Reihe »Management: Komplexität meistern«. Viele der dort und schon früher aufgezeigten Entwicklungen sind inzwischen eingetreten, darunter der beginnende Kollaps des Finanzsystems. Andere tiefgreifende Veränderungen, z.B. in Technologie und Wissenschaft sowie in den sozialen Wertestrukturen der Menschen – insbesondere der jungen Generation –, die Veränderungen ihrer Weltperspektive und ihres Weltgefühls, sind schon so weit fortgeschritten, dass man sie nicht mehr stoppen kann, sondern diese, wo immer möglich, sogar beschleunigen und in konstruktive Richtungen lenken sollte.

Was bei Erscheinen der erwähnten Publikationen von den meisten für völlig unmöglich gehalten wurde, ist bereits binnen kurzer Zeit Realität geworden. Im Jahr 2008 schrieb ich, Wissen werde wichtiger sein als Geld, Information wichtiger als Macht. Die in vollem Gang befindliche Selbstzerstörung des Finanzsystems ist ein Beispiel für Ersteres, und die täglich stärker werdenden globalen Wirkungen der Social Media sind Beispiele für Letzteres. Regieren und Führen werden nie mehr so sein wie bisher.

Über die Finanzkrise selbst werde ich in diesem Buch wenig schreiben, denn dazu habe ich seit mehr als 15 Jahren publiziert – jetzt sprechen die Tatsachen für sich: Meine zum Teil schon in den 1990er Jahren vorgestellten Szenarien sind Realität. Das Grundmuster der Entwicklung heißt »Deflationäre Depression« mit sozialer Verarmung und Revolution – falls Ökonomie und Politik nicht radikal umdenken und anders handeln. Daher dominieren in diesem Buch nicht Analysen, sondern die Lösungen und die dafür richtigen Tools.

Das richtige Wissen

Auch über die Wissensgesellschaft und Komplexitätsgesellschaft im engeren Sinne will ich im vorliegenden Band nur wenig sagen. Diese habe ich in *Unternehmenspolitik und Corporate Governance* bereits behandelt.

Vielmehr stelle ich hier das nötige Strategiewissen zur Verfügung, mit denen die obersten Führungskräfte aller Arten von Organisationen die Herausforderungen der Großen Transformation²¹ zuverlässig, schnell und wirksam meistern können. Die Mittel hierfür sind meine ManagementSysteme^{®2} mit ihren Navigations-, Informations- und Lenkungssystemen sowie meine Strategiekonzepte und rund ein Dutzend neue, um ein Vielfaches bessere Methoden und Tools.

Viele der Pioniere unter den Top-Managern, die meine ManagementSysteme bereits anwenden, sind oft sprachlos, wenn sie sehen, mit welcher Wucht und Geschwindigkeit damit Probleme gelöst und – immer öfter – aufgelöst werden können. Herausragend wirksam sind dabei die Hochleistungsverfahren der sozialen Syntegrationstechnologie, mit denen die ganz großen und hochkomplexen Herausforderungen wie noch nie zuvor gemeistert werden.

So wie in früheren Perioden epochalen Wandels wird sich auch dieses Mal fast alles fundamental ändern. Ging es früher primär um revolutionären Wandel durch Maschinen, so stehen wir diesmal vor einer Revolution durch ein radikal neues Funktionieren der gesellschaftlichen Organisationen, ihres Managements auf allen Stufen, ihrer Strategie und ihrer Methoden – darunter auch die Hebel der kybernetischen Selbstorganisation und Selbststeuerung.

Für die überaus professionelle Unterstützung bei der Neuauflage der bisherigen drei Bände der Reihe danke ich sehr herzlich Frau Mag. Tamara Bechter und Frau Dr. Sonja Böni. Ohne sie wäre die Arbeit für mich kaum zu schaffen gewesen.

*Fredmund Malik,
St. Gallen, im April 2013*

2 Markenrechtlich geschützte Begriffe sind bei der ersten Verwendung als solche gekennzeichnet, im weiteren Verlauf wird zwecks Lesbarkeit darauf verzichtet. Eine Übersicht dieser Begriffe findet sich jedoch im Anhang.

Die richtige Strategie für die Große Transformation²¹

Die Große Transformation²¹, wie ich den fundamentalen Umbruch von der Alten zur Neuen Welt seit langem bezeichne, wird größer als jede andere bisherige Gesellschaftsumwälzung sein, denn sie erfasst die ganze Welt.

Je mehr ich mich mit der Wirk-, aber auch Sprengkraft dieser Großen Transformation²¹ und den strategischen Lösungen dafür befasste, desto enger zogen sich die Grenzen der Sprache. Die Komplexität global vernetzter Systeme zu beschreiben und die Gleichzeitigkeit ihrer Veränderungsdynamik in Worte zu fassen, ist ebenso schwierig, wie mit Sprache eine Symphonie zu vermitteln. An allen Enden fehlen Begriffe für das Neue, für die vielgestaltigen Dimensionen und vor allem auch für die enorme Geschwindigkeit des Wandels und für das Unwissbare, das er mit sich bringt.

Herkömmliche Superlative – wie die »Supers« und »Megas« – würden, selbst wenn sie nicht abgedroschen wären, bei Weitem nicht ausreichen, das Ausmaß der Großen Transformation²¹ zu erfassen. Davon abgesehen stammen diese Begriffe aus der Alten Welt und können kaum mehr als deren limitierte Vorstellungskraft transportieren. Gelegentlich muss ich diese Begriffe aber trotzdem verwenden, weil mir bessere noch fehlen.

Wenn z.B. mit den in diesem Buch eingeführten neuen Methoden gerade die komplexesten Entscheidungen regelmäßig 100-mal schneller getroffen und umgesetzt werden als bisher, wenn die Effizienz von Teams um mehr als das 80-Fache verstärkt und Lösungen innerhalb von wenigen Tagen mit Maximalkonsens herbeigeführt werden, wo vorher soziale Gräben auch den kleinsten Kompromiss blockierten, und wenn diese Lösungskraft bereits in Hunderten von Anwendungen ausnahmslos zum Erfolg geführt hat – welche Begriffe würde man für solche Leistungen am ehesten als passend empfinden, wenn einerseits radikal neue Wirkdimensionen verdeutlicht, andererseits aber Großsprecherei und Werbejargon vermieden werden sollen?

Geschichtlich haben bisherige Transformationen ähnlicher Art – insbesondere in Technik und Wissenschaft – immer auch eine neue Sprache hervorgebracht, weil man das Neue nicht mit alter Sprache zu formulieren vermag. In der sozialen und politischen Sphäre hingegen können sich neue Begriffe häufig nur im Gleichklang mit dem Fortschreiten des Wandels selbst oder gar erst mit Verspätung durchsetzen. So wussten die Menschen der Renaissance nicht, dass sie in der Renaissance lebten, für die der Begriff erst im 19. Jahrhundert entstand. Und erst gut zehn Jahre, nachdem Columbus in »Indien« gelandet war (1492), erkannte im Jahre 1503 ein anderer, dass hier etwas vollständig Neues – »Mundus Novus« – entdeckt worden war – was Columbus selbst, der Entdecker, bis zu seinem Tode nicht begriffen hatte. Amerigo Vespucci hatte nie einen Fuß auf den Kontinent »Amerika« gesetzt. Zu Recht aber wurde dieser nach seinem Namen benannt, denn er war der Erkenner.

Die Revolution der Großen Transformation²¹

Die Große Transformation von der Alten Welt zur Neuen Welt verändert fundamental fast alles, *was* Menschen tun, *warum* sie es tun, und *wie* sie es tun – und sie verändert auch, *wer* wir sind, und *welches* Weltbild wir haben.

Die Große Transformation²¹ revolutioniert das Funktionieren der Gesellschaft und ihrer Organisationen. Doppelt so gut zu funktionieren mit der Hälfte des Geldes, ist eine von vielen Herausforderungen, deren Lösung nur wenige für möglich halten, obwohl sie bereits Praxis ist.

Schon in wenigen Jahren wird man sich verständnislos und mitleidig an die lähmenden politischen Entscheidungsprozesse von heute erinnern, an sich selbst blockierende Parteikoalitionen und sich selbst paralyisierende Vorstands- und Aufsichtsratsgremien, an langsam dahinmoderne Change-Prozesse, an Lethargie und Resignation in so vielen Organisationen, an monströse wirkungslose Großkonferenzen sowie an die Hilf- und Ratlosigkeit globaler Institutionen.

Die scheinbar plötzlich wie aus dem Nichts aufgetretenen Herausforderungen, wie die radikale Energiewende, das vermorschte Finanzsystem, die globale Verschuldung und zunehmende Verrottung des sozialen Gewebes zeigen die Grenzen der bisherigen Problemlösungsverfahren so drastisch auf wie nie.

Man wird die Führer dieser Organisationen bedauern, gleichzeitig aber auch dafür bewundern, dass sie selbst unter solch unmenschlichen Bedingungen noch ihr Bestes gegeben und ihre Verantwortung zu erfüllen versucht haben – wenn auch aufgrund der herkömmlichen Methoden immer öfter vergebens; denn selbst der begabteste Rennfahrer kann mit einem veralteten Auto kein Rennen gewinnen.

Die innovativen, intelligenten und richtigen Lösungen

Man wird sich aber auch fragen, warum ihre eigenen Systeme verhindert, dass sie die neuen Lösungen schon viel früher an die Hand bekamen, obwohl diese von uns längst publiziert waren, und wir sie andernorts bereits hundertfach erfolgreich angewendet hatten. Denn wer diese Lösungen kennt, sieht sofort die neuen Wege, die sie bieten, Krisen rasch zu beenden und diese sogar als Beschleunigungsrampen für den Fortschritt in die Neue Welt zu verwenden.

Für mich ergibt sich daraus unter anderem auch der ethische Auftrag, für die Verbreitung der nötigen Information über diese neuen, global-gesellschaftsrettenden Lösungen zu sorgen.

Mit den Geldern, die durch die neuen Lösungen freigesetzt werden, aber heute noch in alten Strukturen und Prozessen sinnlos und lösungsverhindernd gebunden sind, wird man die Innovationen der Neuen Welt schaffen, statt weiterhin Museen für die überholten Methoden des vorigen Jahrhunderts zu finanzieren.

So wird man beispielsweise – und das am schnellsten außerhalb des heutigen Bildungssystems – den neuen Typus der Hochleistungs-Bildungsorganisation errichten und der nächsten Generation bereits von Beginn ihres Studiums an jene Leadership-Fähigkeiten vermitteln, mit denen die heutige Misere gar nicht entstanden wäre. Dazu gehören die Kompetenz, vernetzt und ganzheitlich zu denken, das Wissen um die Systemik als Lehre von den Ganzheiten, die praktische Anwendungskompetenz für Kybernetik als Wissenschaft vom Funktionieren und die Fähigkeit, mittels der Bionik die besten Lösungen der Evolution auch für das Innovieren der gesellschaftlichen Organisationen zu nutzen.

Dies wäre eine Verstärkung der sozialen Lösungsintelligenz um Zehnerpotenzen, da dies alles in weniger als der Hälfte der Zeit und in einem

einzigem, vollkommen kompatiblen und integrierten Studiengang erreicht werden kann.

In diesem Buch – ebenso wie in den anderen Bänden der Reihe »Management: Komplexität meistern« – sind das Wissen und die Methoden dargelegt, wie die drohende Sozialkatastrophe verhindert und eine neue Prosperität sowie eine funktionierende Gesellschaftsordnung jenseits der heutigen politischen Kategorien von Links und Rechts herbeigeführt werden können.

Strategie: Richtig Navigieren durch die Komplexität der Großen Transformation²¹

In den sechs Teilen dieses Buchs behandle ich zuerst die Dynamik der Großen Transformation²¹, ihre inhärenten Krisengefahren und Chancenpotenziale sowie die Geburtswehen der Neuen Welt.

Die dann folgenden Themen sind die frappierend effektiven kybernetischen Systeme für das strategische Navigieren und die dazu erforderlichen Strategy Maps sowie die empirische Quantifizierung von bereits bestehenden Geschäften und von noch unbekanntem Geschäftsgebieten, mit denen das Neuland des Innovierens erschlossen wird.

Schließlich zeige ich die invarianten Muster in den Gezeitenströmen großer gesellschaftlich-technologischer Transformationsepochen sowie die daraus resultierende Wirtschaftsdynamik und die dafür nötigen Strategien auf.

Im letzten Teil komme ich zu den bis heute revolutionärsten Tools für sozialen Change – zur Sozial-Methodik der Syntegrationsverfahren –, die es möglich machen, bahnbrechenden strategischen Wandel zielsicher und – verglichen mit den heute noch üblichen Vorgehensweisen – mit der Zeitkompression von »Lichtgeschwindigkeit« zu bewerkstelligen. Mit der Syntegrationstechnologie können auch Wachstum und Größe von Unternehmen gerade dort mit Leichtigkeit gemanagt und zu Stärken gemacht werden, wo herkömmliche Methoden hoffnungslos unwirksam sind und die Leistungsfähigkeit von Organisationen paralysieren statt sie zu unterstützen.

Die fast magische Wirkkraft dieser Methoden kommt aus kybernetischen Kommunikationsprozessen, die in bisher unvorstellbarem Ausmaß

sowohl kollektive Intelligenz verstärken als auch soziale Energien freisetzen. Durch den simultanen Einsatz von innovativen System Design-Tools entstehen durchschlagend wirksame Intelligenz- und Kraftzentren für das souveräne Meistern der Herausforderungen selbst hyperkomplexer Systeme und für deren effektives Steuern und Regulieren. »Mega Change of Mega Systems with Mega Speed« wird dann – mehr als ein anmaßender Werbeslogan zu sein – für ein Programm, für eine prosperierende Zukunft in einer Neuen Welt stehen.

Die durchgängige Thematik der ganzen Buchreihe ist das Meistern der Großen Transformation²¹ und ihrer nie dagewesenen Komplexität. Anhand der doppelten S-Kurven in der folgenden Abbildung ist diese Komplexität als Substitution von etwas Bisherigem durch etwas Neues dargestellt: Die Alte Welt wird durch eine Neue Welt verdrängt und ersetzt.

Diese Verdrängung und Ablösung führt zu den revolutionären soziopolitischen und wirtschaftlichen Verwerfungen und Krisen, mit denen wir uns heute konfrontiert sehen. Sie sind die Geburtswehen einer Neuen Welt.

In diesem Buch, dem dritten Band der Reihe »Management: Komplexität meistern«, zeige ich, welchen Beitrag die richtige Strategie für die Lösungsfindung leistet.

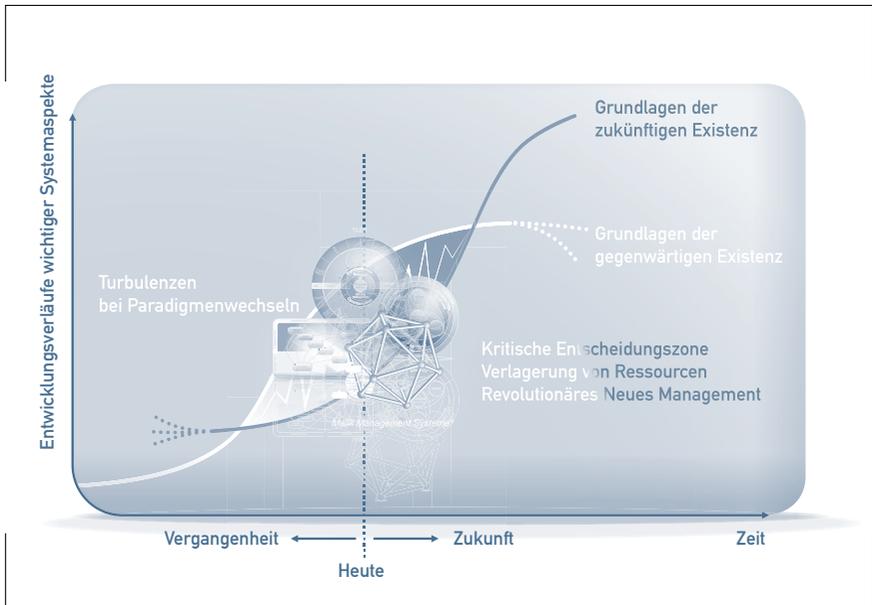


Abbildung 1: Die Große Transformation²¹

Thesen

1. Wirtschaft und Gesellschaft gehen durch eine der größten Transformationen, die es geschichtlich je gab. Eine Alte Welt verschwindet, weil eine Neue Welt im Entstehen ist.
2. Die Weltwirtschaftskrise gehört zu den Geburtswehen der Neuen Welt.
3. Herbeigeführt wurde die Weltwirtschaftskrise in erster Linie durch die falschen Unternehmensstrategien der Alten Welt und deren überkommene Management- und Corporate Governance-Vorstellungen. Der heutigen Komplexität und Dynamik global vernetzter Systeme waren diese immer weniger gewachsen. Falsche Wirtschaftspolitik spielt dabei nur eine sekundäre Rolle.
4. Sichtbar wurden die selbstzerstörenden Unternehmensstrategien fast über Nacht durch den Untergang führender Finanzinstitutionen und das Versagen ihrer Lenkungssysteme.
5. Die falschen bisherigen Strategien basierten auf irreleitenden Scheinerfolgskriterien, die zu einem großflächig systemschädigenden Managementhandeln führten. Dieses verursachte eine historisch noch nie dagewesene globale Fehlsteuerung von Ressourcen sowie die bisher größte Verschuldung aller Gesellschaftssegmente.
6. Wirksame Lösungen für die Weltwirtschaftskrise müssen daher weit über Regierungsmaßnahmen hinaus ein Neues Funktionieren der gesellschaftlichen Organisationen und eine tiefgreifende Änderung heutiger dysfunktionaler Regelkreise durch neue ManagementSysteme umfassen. Die Lösungen dafür sind die in diesem Buch beschriebenen kybernetisch-ganzheitlichen ManagementSysteme sowie das darin enthaltene Strategiekonzept.
7. Das beste Modell für das Neue Funktionieren und das dafür nötige Neue Management sind natürliche Organismen und deren Kommunika-

tions- und Kontrollsysteme, ihre Sinnes- und Nervensysteme. Deren kybernetische Funktionsgesetze sind in meinen Ganzheitlichen ManagementSystemen und dem dazugehörigen Strategiekonzept enthalten.

8. Komplexitätsstrategien haben eine revolutionär andere Logik und andere Orientierungsgrößen als herkömmliche Strategien der Alten Welt. Sie nutzen die Logik der Evolution und sind deshalb für den erfolgreichen Umgang mit dem Unbekannten und Unwissbaren programmiert.
9. Mein Strategiekonzept hat zwei Schwerpunkte:
 - a. Auf der Geschäftsebene des Unternehmens weist es die richtige Richtung mit größter Präzision und mit höchster Geschwindigkeit.
 - a. Auf der Managementebene schafft es das Neue Funktionieren durch Flexibilität, Adaptivität, Kohärenz sowie Lebensfähigkeit durch Selbstregulieren und Selbstorganisieren. Das Steuerungsprinzip ist Real Time Control.
10. Grundlage dafür sind neues Wissen sowie neue Methoden der Intelligenzverstärkung und Innovationen in den Informations-, Kommunikations- und Lenkungsprozessen, basierend auf Erkenntnissen aus Bionik und Kybernetik, die für das Management heute nutzbar sind.
11. In diesem Neuen Strategiekonzept sind die bisher sinnvollen Navigationsgrößen weiterhin mit enthalten, werden aber in ein weit umfassenderes, ganzheitliches Management- und Navigationssystem integriert. Dort werden sie so rekonfiguriert, dass sie neue Bedeutungen und daher andere Steuerungswirkungen im System der Unternehmenslenkung erhalten. So werden z.B. Gewinn und Wachstum auch in der Neuen Welt weiterhin wichtig sein, dort jedoch eine andere Funktion bekommen.
12. Über die wirtschaftlichen Dimensionen hinaus werden die Neuen Strategien auch Lösungen für die nicht-wirtschaftlichen Fragen der wachsenden gesellschaftlichen Desorientierung und Instabilität sowie für die Mobilisierung menschlicher Energie, Leistungskraft und Kreativität enthalten. Die Neuen Strategien werden neue Werte kultivieren und so auch eine neue Motivation der Menschen herbeiführen. Ein Fokus der Neuen Strategie wird ein neuer Sinn sein.
13. Zusammen mit den anderen Elementen meiner ManagementSysteme etabliert die neue Strategiekonzeption auch eine neue Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung. Diese nenne ich den Neuen Funktionismus. Diese neue Ordnung löst sowohl Kapitalismus als auch Sozialismus

ab. Denn in deren herkömmlicher Polarität können für die neuen Herausforderungen keine Lösungen gefunden werden. Jedoch wird im Neuen Funktionismus das Beste aus den beiden bisherigen Ordnungen enthalten sein, aus dem Kapitalismus z.B. die Leistungskraft und aus dem Sozialismus die Solidarität.