

Malik Letter 09/15

für Richtiges und Gutes Management

Prof. Dr. Fredmund Malik: Die Treiber der Transformation

- › Demografie, Migration und Kompetenzfestungen
- › Wissenschaft und Technologie
- › Ökonomie und Verschuldung

Stichworte: Transformation, Komplexität

**7TH
GLOBAL
DRUCKER
FORUM
2015**

Veranstaltungshinweis

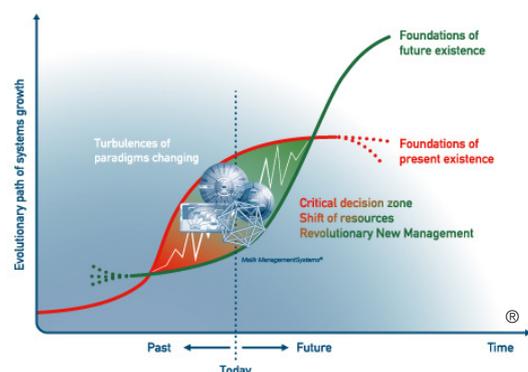
7th Global Peter F. Drucker Forum 2015

Das diesjährige Peter F. Drucker Forum findet am 05. und 06. November in Wien statt. Mehr Informationen unter:

druckerforum.org

Die Grosse Transformation21™

Die Alte Welt wird durch die Neue Welt ersetzt



Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	2
Demografie, Migration und Kompetenzfestungen.....	3
Die Komplexitätsgesellschaft ist die Herausforderung.....	5
Im Spannungsfeld von WAS und WIE	6
Wissenschaft und Technologie.....	7
Ökonomie und Verschuldung.....	8
Haupttreiber Komplexität	9
Stichwortverzeichnis.....	10
Die Malik Basis-Modelle.....	11
Leserservice und Information.....	12

Vorwort

Die Grosse Transformation²¹ wird durch einige, sich gegenseitig verstärkende Kräfte getrieben, die bereits 1997 recht gut erkennbar waren. Welche Prozesse treiben den Wandel am stärksten voran? Was ist schon in vollem Gang, und was noch in der Warteschlange? Was wird als gewichtiger Trend missverstanden, und was wird ignoriert?

Die Antworten darauf würden ein ganzes Buch füllen. Aus dieser Fülle habe ich fünf Treiber herausgefiltert und zusammengenommen, die ich in ihrem Wechselspiel als die Hauptkräfte der Grossen Transformation²¹ ansehe: es sind die globale Bevölkerungsentwicklung, sodann die ökologischen Fragen, ferner die Fortschritte in Wissenschaft und Technologie sowie die Ökonomie, und hier vor allem die alles durchseuchende Verschuldung. Alle zusammen kulminieren in einer neuen, bis heute noch nie dagewesenen Komplexität. Diese zu managen, zu meistern und zu nutzen, ist die eigentliche Kernherausforderung.

Mit veralteten Denkweisen und Methoden kann man eine solche Herausforderung aber nicht meistern. Herkömmliches Management kann diese Anforderung schon länger nicht mehr wirklich erfüllen, wird aber noch durch viel Improvisieren mit gutem Willen aufrechterhalten. Die Kurzsichtigkeit ist augenscheinlich. Auch hier ist der Umstieg von der roten auf die grüne Kurve überfällig.

St. Gallen, im September 2015

Mit freundlichen Grüßen



Prof. Dr. Fredmund Malik

Die Treiber der Transformation

Demografie, Migration und Kompetenzfestungen

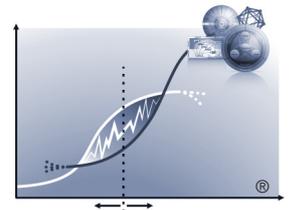
Wir stehen gleichzeitig vor Überbevölkerung und Entvölkerung, vor Überalterung und Verjüngung, vor Verklugung und Verdummung, vor Verarmung und Verreichung. Aus diesen Spannungsfeldern resultieren Herausforderungen in einem noch nie da gewesenen Umfang. Hinzu kommen der Zerfall oder die Beschädigung sozialer Strukturen in immer mehr Ländern sowie das Phänomen einer Überzahl von jungen Männern, die keine Zukunft sehen, sich aber für „kampffähig“ halten.

Die niedrigen Geburtenraten, Überalterung und daraus folgender Rückgang von Bevölkerungen können aus eigener Kraft nicht korrigiert werden, wohl aber durch Migration. An Migrationswilligen fehlt es nicht, aber wer will wen aus welchem Grunde ins eigene, sich selbst zurückbauende Land lassen? Hier kommt der von Gunnar Heinsohn geprägte Begriff der „Kompetenzfestung“ herein. Er meint damit jene Länder, die zwar offen für Einwanderer sind, aber nur für die Höchstqualifizierten. Sie lassen niemanden hinein, der die hohen Kriterien nicht erfüllt.

Andere Länder, auch die Europäischen, sind bisher grosszügiger und nehmen auch Minderqualifizierte auf, weil Barmherzigkeit anstelle von Leistungsfähigkeit tritt. Die grundlegenden Probleme werden dadurch aber kaum gelöst. An der Spitze der Kompetenzfestungen liegen heute Singapur, Südkorea, die Schweiz, Neuseeland, Australien und Kanada. Zum Vergleich: Singapur hat 9,1 Prozent Schüler in den höchsten PISA-Leistungsklassen. Die USA hingegen nur 1,7 Prozent. Deutschland ist mit 2,6 Prozent im oberen Mittelfeld.

Es kommt noch ein wichtiges Begriffspaar hinzu: der polare Gegensatz von *Inklusionismus* und *Exklusionismus*. Er stammt in der von mir verwendeten Weise von Robert Prechter, dem amerikanischen Elliott-Wave- und Socionomics-Experten. Kurz gesagt hatten wir nach dem Zweiten Weltkrieg eine soziale Stimmung des Inklusionismus, nach dem Motto: „Wir sind alle Brüder!“

Diese lobenswerte Haltung hat unter anderem zur Europäischen Integration und ihren fortgesetzten Ergänzungen geführt, zu den globalen Freihandelsverträgen, zur Öffnung gegenüber China und von China gegenüber der Welt, sowie zur deutschen Wiedervereinigung. Aus der Massenpsychologie wissen wir aber, dass solche Stimmungen nicht



Die Grosse Transformation21™
von der Alten Welt zur Neuen Welt

NOTIZEN

ewig anhalten. Der Höhepunkt und Umbruch kam ziemlich genau mit der Millenniumsfeier. Seither setzt sich der Stimmungsumschwung immer stärker durch zum Exklusionismus. Dessen Motto ist: „Was gehen uns die anderen an? Wir haben mit uns selbst genug zu tun“. Tagesaktuelle Beispiele über das Auseinanderbrechen oder Auflösen von Sozialstrukturen und Vertragsgebilden gibt es zuhauf in den Nachrichtenmeldungen.

Ein weiteres Element des demografischen Treibers dieser Grossen Transformation²¹ ist die Tatsache, dass wir heute in mehreren „Gesellschaftstypen“ zugleich leben. Bisher hatte man diese eher als sequenzielle Durchgangs- und Entwicklungsstadien angesehen. So konnte man retrospektiv noch ziemlich gut die Agrargesellschaft von der Industriegesellschaft unterscheiden, obwohl es immer Unschärfen gab und die Zeitgenossen sich kaum darüber im Klaren waren, in welcher Gesellschaft sie leben.

Man konnte vor allem zwischen diesen Gesellschaften hin und her pendeln, denn beide hatten beide einen ähnlichen Anteil an manueller Arbeit. Die Menschen waren ebenso gut qualifiziert für die Arbeit in der Landwirtschaft wie in der Fabrik. Die zeitliche Abfolge hat sich aufgelöst. Heute leben wir zugleich in der Informationsgesellschaft, in der Organisationsgesellschaft, in der Wissensgesellschaft und in der Komplexitätsgesellschaft. Das führt zu ganz neuen Herausforderungen.

Die Informationsgesellschaft macht Raum und Zeit irrelevant. Dies erzwingt und ermöglicht radikal neue Arbeitsweisen. In der Wissensgesellschaft wird manuelle Arbeit immer geringer, die sensorische Information immer schwächer, der Abstraktionsgrad immer grösser und immer mehr Wirklichkeit kann nur noch durch Sprache erschlossen werden, aber nicht mehr durch die Sinne. Die Organisationsgesellschaft verliert immer mehr an Effektivität und wird so auch immer stärker zur ergebnislosen und verantwortungsfreien Gesellschaft.

Damit noch nicht genug. Hinzu kommt die geschlossene Stammesgesellschaft in Kontrast zur abstrakten offenen Grossgesellschaft mit ihren besonderen Eigenschaften der Disziplinierung durch Freiheit, Eigentum und Marktkoordination, aber auch ihrem Leistungsdruck und ihrer eisigen Kälte. In der Stammesgesellschaft hingegen wurden die Bedürfnisse nach Nähe, Geborgenheit und Zugehörigkeit erfüllt.



Die Komplexitätsgesellschaft ist die Herausforderung

*“Man becomes mature and able to exist
as a human being in a complex society.”*

Karl Polanyi

Für meine Zwecke ist der geeignetste Sammelbegriff „Komplexitätsgesellschaft“, mit dem ich auch die anderen Kategorien mit umfassen kann. Denn mir geht es um Management, und dafür sind Komplexität und ihre Bewältigung die alles überlagernde Herausforderung. Ich bin geneigt, in der Komplexität eine Art Höhepunkt der Entwicklung insofern zu sehen, als wir dafür ein Management aufbauen können, das für das ultimativ richtige Objekt geschaffen ist und die richtige Zielsetzung hat.

Seit den 1960er Jahren wissen wir, dass es Umweltprobleme gibt. Gute 50 Jahre später sind erst einige wenige davon gelöst und andere neu entstanden. In St. Gallen haben wir in den frühen 1970er Jahren den Begriff der „ökologischen Dimension“ der Unternehmensführung geschaffen. Der erste Club of Rome-Bericht zu den *Grenzen des Wachstums* von Dennis Meadows und weiteren Autoren, wurde am St. Galler Studenten-Symposium 1972 der Öffentlichkeit präsentiert und war, wie bereits eingangs erwähnt, ein weltweiter Impulsgeber für mehr Umweltbewusstsein. Uns half er bereits damals, diese Dimension nicht nur mitzudenken, sondern in unsere Arbeit zu integrieren.

Seither wurde viel geforscht und viel gestritten. Nicht alles war Wissenschaft; vieles ähnelte eher einem Religionskrieg. Aber der Club of Rome-Bericht war eines der frühen Signale dafür, dass die Alte Welt schwanger gehen könnte mit einer Neuen Welt. 50 Jahre später ist der Streit nicht verstummt und Klimakonferenzen treten auf der Stelle.

Aber etwas anderes ist eingetreten: immer mehr der mächtigsten Wirtschaftsführer stellen sich seit einiger Zeit öffentlich und vorbehaltlos an die Spitze der Ökologie-Bewegung, und nicht mehr wie bisher nur in deren Rücken. Sie setzen sich höchstpersönlich für nachhaltige Unternehmensführung ein, für Sustainability.

Ökologische Feindseligkeit, Gleichgültigkeit oder Ausbeutung von natürlichen Ressourcen kann man der Wirtschaft heute immer weniger vorwerfen. Wenn es in fast jedem grossen Unternehmen einen Chief Sustainability Officer gibt und wenn sich die CEOs von rund 200 Weltkonzernen in dem von Stephan Schmidheiny gegründeten World Business Council for Sustainable Development WBCSD zusammenfinden,



Central Performance Controls® (CPC®)
Die 6 Schlüsselgrössen für das gesunde Unternehmen

um ihre Unternehmen auf eine „Low Carbon“-Wirtschaft umzubauen, so kann man nicht mehr von Desinteresse, Untätigkeit oder gar kaschier-tem Raubbau sprechen.

Im Spannungsfeld von WAS und WIE

Ich denke, dass etwas anderes vor sich geht. Einige der wichtigsten Konzernführer scheinen erkannt zu haben, dass man soziale und ökologische Probleme nicht durch Barmherzigkeit lösen kann, sondern nur durch Innovation. Peter F. Drucker hat diese Auffassung seit langem vertreten: für soziales Elend braucht man unternehmerische Lösungen und effektives Management. Man weiss heute ziemlich viel darüber, was zu tun wäre. Man kennt die Herausforderungen und kennt auch einige der Lösungen. Das WAS ist also ziemlich klar. Aber man hat keine Lösungen für das WIE. Es stellt sich auch hier – gerade unter den Besten im Management – die Managementfrage: wie sollen wir eine derart hochkomplexe Sache überhaupt angehen?

Die Polarität von WAS und WIE durchzieht grosse Teile der heutigen Gesellschaften und ihrer Herausforderungen. Man macht es sich zu leicht mit der in den Medien oft propagierten Meinung, die politischen und wirtschaftlichen Führer seien *unfähig* oder würden *gar nicht wollen*. Solche mag es auch geben, sie sind aber eine Minderheit. Nein, die Lösung liegt ganz woanders. Sie lautet: gib den Unternehmensführern und Politikern neue, wirksame Instrumente in die Hand, und dann werden sie viele der Probleme auch lösen.

Zweierlei brauchen die CEOs: erstens eine neue Lösung für die Governance und den Shareholder Approach in ihren eigenen Unternehmen. Zweitens kraftvolle Lösungsverfahren für das Change Management. Sie erkennen, und sprechen es auch aus, dass der heutige Kapitalismus tiefgehend reformiert werden muss und dass Unternehmen sich auf langfristig nachhaltiges Wirtschaften einstellen müssen, statt auf kurzfristige Gewinne. Richtig! Aber Appelle allein genügen nicht. Bis heute sieht man noch keine ernstzunehmende, durchsetzbare Alternative zur Shareholder Governance. Diese Lösung gibt es aber und sie kann vergleichsweise schnell eingeführt werden. Nachdem inzwischen selbst Jack Welch, einer der bedeutenden Shareholder-Exponenten und ehemaliger CEO von General Electric, meinte, „*Shareholder Value is the dumbest idea in the world*“, stehen die Türen weiter offen als zuvor.

Das zweite ist, dass die bisherigen, immer schwächer werdenden Problemlösungsmethoden ersetzt werden. Das kleine Team, das mittelgrosse



Malik General Management Modell®
(GMM®)

arbeitet an den Grenzen der bisherigen Wissenschaften und steht vor grossen Durchbrüchen. Und auch hier werden die bisherigen Organisationsformen immer mehr zu immer grösseren Hemmnissen. Auch wissenschaftsintern findet also eine Transformation statt. Eingebettet in den gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang kommen von hier die stärksten und langfristigen Einflüsse für die Wirtschafts- und Gesellschaftsentwicklung.

Dazu gehören nicht nur die Informatik und Computerwissenschaften, die ein unglaubliches Potenzial haben. Durchbrüche sind auch zu erwarten in der Materialforschung, der Energieforschung, in den Biowissenschaften, der Gentechnologie, der Gehirnforschung, der Krebsforschung und in der Bionik, um nur wenige zu nennen.

Besonders interessant ist, dass immer mehr der Forscher, die ich kenne, aus den Silos ihrer Disziplinen hinausstreben. Sie wollen mit anderen Wissenschaften zusammenarbeiten, denn aus dem Zusammenwirken vieler Einzelwissenschaften entstehen kreative Lösungen, die man als solche nicht vorhersehen konnte.

Ich erwarte, dass wir unter anderem endgültig die Philosophie des Cartesianismus hinter uns lassen und auf allen Gebieten in die Systemforschung vorstossen werden. Das würde auch bedeuten, dass wir so nach und nach auch von der bisherigen Fächeraufteilung an den Universitäten wegkommen beziehungsweise diese in einen anderen Kontext einbetten werden. Vernetzung ist auch in der reinen Grundlagenforschung eine der grossen Herausforderungen.

Ökonomie und Verschuldung

Vor allem ein Faktor aus der Ökonomie ist wichtig für die Grosse Transformation²¹: es ist die geschichtlich grösste globale Verschuldung aller Wirtschafts- und Gesellschaftsbereiche. Betroffen sind Staaten, Länder und Städte, Unternehmen, öffentliche Organisationen und private Haushalte. Als der Zusammenbruch der Lehman Bank in New York im September 2008 die sogenannte Lehman-Krise auslöste, konnte eine Katastrophe gerade noch einmal vermieden werden. Das weltweite Finanzsystem drohte binnen Stunden in den Abgrund gerissen zu werden – beim Menschen vergleichbar mit dem Kollaps des Blutkreislaufes, der aus scheinbar heiterem Himmel geschieht.

Seither taumelt die Welt durch eine höchst labile, improvisierte Phase künstlicher „Ernährung“ des Systems. Es gibt keine Theorie



Central Performance Controls® (CPC®)
Die 6 Schlüsselgrössen für das gesunde Unternehmen

dafür, was seither passiert; es ist ein Improvisieren ohne Navigation. Gelöst wurden die Probleme bisher nicht. Hinzugekommen sind seit Lehman 40 Prozent zusätzliche Schulden bei bestenfalls stagnierendem Wachstum. Von der Fachwelt war ein solches Ereignis für denkbare gehalten worden. Aber anderen war klar, dass es passieren würde; nur Ort, Zeit und Anlass waren weniger genau bestimmbar, als viele es gerne gehabt hätten. Die Analysen dazu stehen unter anderem in meinen Büchern, einschliesslich eines kybernetischen Systemmodelles dafür.

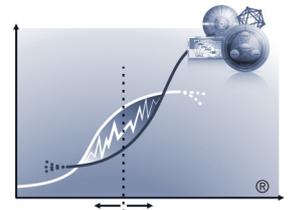
Obwohl die Ökonomie – mit wenigen Ausnahmen – von den Ereignissen überrascht wurde, gab sie gerne Erklärung und Rat zu etwas, was sie selbst nicht erahnt hatte. Die ökonomischen Stellgrössen auch der bestgemeinten und stärksten Krisenbekämpfung werden in dieser Situation wirkungslos durchdrehen. Selbst bei niedrigsten Zinsen wird in einer solchen Lage nicht mit Krediten investiert, und die Konsumenten werden das für sie einzig Vernünftige tun, nämlich sparen und nicht konsumieren, zumal der Konsum ohnehin für die meisten ein Sättigungsniveau erreicht hat, das es ihnen zu verzichten erlaubt, ohne dass sie einen Mangel verspüren. Die Menschen werden Vorsorge treffen für eine ungewisse Zukunft, für sich selbst und ihre Familien.

Die Ökonomie wird lernen müssen, dass die meisten Menschen nur zum kleinsten Teil Gewinn- oder Nutzenmaximierer sind, ja dass sie überhaupt nicht Wirtschaftssubjekte sind, sondern Menschen mit vorwiegend all jenen Eigenschaften, die man in ökonometrischen Modellen gerade nicht abbilden kann. Nicht nur die herkömmlichen Geschäftsmodelle und Managementdenkweisen sind also falsch, sondern auch die ökonomischen Steuerungsmodelle sind weitgehend fehlprogrammiert. Sie müssen umprogrammiert und in Organisationen eingebettet werden, in denen Fehler dieser Art nicht mehr vorkommen können.

Haupttreiber Komplexität

Aus der dynamischen Vernetzung und dem Zusammenwirken der genannten vier treibenden Kräfte in ihren zahlreichen Verästelungen entsteht die immense Komplexität, die ich für das Hauptmerkmal der Grossen Transformation²¹ halte.

Die Herausforderung durch hohe und wachsende, sich ständig ändernde Komplexität ist der neue Prüfstein für Organisation, Management und Governance. Sie ist der wichtigste neue Einzelfaktor in der Neuen Welt, die grösste Herausforderung für die heutigen Organisationen und ihre Führungskräfte, und Gegenstand des nächsten Kapitels.



Die Grosse Transformation²¹
von der Alten Welt zur Neuen Welt

Stichwortverzeichnis

Agrargesellschaft.....	4	Kapitalismus.....	6	Shareholder Approach ..	6
Club of Rome.....	5	Kompetenzfestung	3	Shareholder	
Computerwissenschaften..	8	Kompetenzfestungen	1, 3	Governance.	6
Demografie.....	1, 3	Komplexität ...	1, 2, 5, 7, 9	Shareholder Value	6
Earth System Governance ..	7	Komplexitäts-		soziale Strukturen.....	3
Exklusionismus.....	3, 4	gesellschaft	1, 4, 5	Stammesgesellschaft	4
Finanzsystem	8	Kredite	9	Sustainability	5
G7	7	kybernetisches System-		Technologie.....	1, 2
Geburtenraten	3	modell	9	Transformation	1, 3
General Electric	6	Massenpsychologie	3	Überzahl von	
Governance	6, 9	Meadows, Dennis	5	jungen Männern	3
Grosse Transformation21 ..	2	Migration	1, 3	Verschuldung	1, 2
Grossgesellschaft.....	4	neue Arbeitsweisen	4	WAS.....	1, 6, 7
Herausforderung	1, 3, 4	niedrigste Zinsen	9	Welch, Jack	6
Industriegesellschaft.....	4	Ökologie-Bewegung	5	WIE	1, 6, 7
Informatik	8	ökologische Dimension .	5	Wissenschaft.....	1, 1, 2
Informationsgesellschaft	4	Ökonomie	1, 1, 2, 8, 9	Wissenschaft;.....	5
Inklusionismus.....	3	ökonomische		Wissensgesellschaft.....	4
Innovation	6	Stellgrösse	9	World Business Council for	
		Organisations-		Sustainable	
		gesellschaft	4	Development.....	5
		Rückgang von			
		Bevölkerungen	3		

Die Malik Basis-Modelle

Die Arbeits-Tools für die Malik Management Systeme® sind dynamische system-kybernetische Modelle. In ihrer Funktion sind diese vergleichbar mit modernen Navigationsgeräten. Den inneren Kern bilden die drei folgenden Basis-Modelle. Diese enthalten alle Komponenten für Richtiges und Gutes Management, für das optimale Funktionieren von Organisationen sowie für Effektivität, Leistung und Erfolg von Personen.



MANAGING ORGANIZATIONS

Das **Malik General Management Modell® (GMM®)** definiert das Funktionieren von Organisationen und enthält alle Komponenten für die Gesamtführung einer Organisation in ihrer Umwelt.

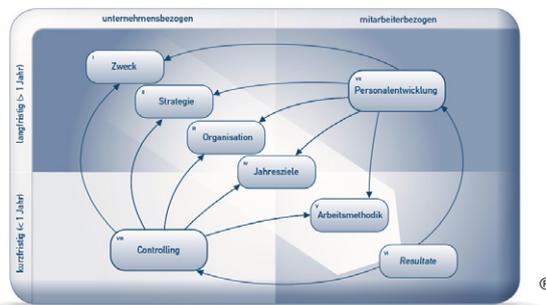
Es sind die 7 Elemente Umwelt, Policy, Governance, Strategie, Struktur, Kultur und Executives.



MANAGING PEOPLE

Das **Malik Management Effectiveness Modell® («Führungsrad®»)** definiert den Beruf des Managers und enthält jene Komponenten, die alle Führungskräfte immer und überall brauchen, um wirksam zu sein.

Es sind die 5 Elemente Aufgaben, Werkzeuge, Grundsätze, Kommunikation und Verantwortung.



MANAGING THE INTEGRATED SYSTEM

Das **Malik Integriertes Management System® (IMS®)** entsteht aus der Kombination des General Management Modells und des «Führungsrad». Das IMS umfasst alle relevanten Elemente für die erfolgreiche Führung einer resultatproduzierenden Einheit und ihrer Menschen. Es kann für jede Organisation eingesetzt werden.

NOTIZEN

Leserservice und Information

Malik Letter im Internet

Auf der Malik Online Plattform haben Abonnenten Zugang:

- › zum Online-Archiv mit allen seit Juli 1993 publizierten Malik Lettern in deutscher Sprache als PDF zum Herunterladen
- › zum Malik Letter-Forum für den persönlichen Austausch mit Fredmund Malik und anderen Abonnenten
- › zu weiteren Informationen

Als Malik Letter-Abonnent erhalten Sie monatlich ein Ankündigungsmail mit Ihren persönlichen Zugangsdaten.

Malik Wissen

- › Malik Letter in Englisch: Für Ihre ausländischen Tochtergesellschaften oder für Kunden, Kollegen und Bekannte im Ausland.
- › Malik Letter zum Hören: Alle Letter ab März 2001 auf CD und MP3 verfügbar. Es spricht der Autor selbst.

Information und Bestellungen

T +41 71 274 37 00 oder
malik.management@malik-mzsg.ch
malik-management.com

MALIK IM WEB

Malik Blog

Prof. Malik zu den Ursachen und Lösungen der Krise.

blog.malik-management.com

Malik Online Shop

Das gesamte Malik Wissen finden Sie im Malik Online Shop.

shop.malik-management.com

Malik Website

Unter malik-management.com finden Sie die Lösungen für zuverlässiges Funktionieren im 21. Jahrhundert.

7. GLOBAL PETER F. DRUCKER FORUM

Drucker Forum in Wien

am 05. und 06. November 2015 in der Aula der Wissenschaften in Wien

druckerforum.org

Impressum

ISSN 1662-2200 (Internet), 23. Jahrgang, erscheint monatlich. **Herausgeber:** m.o.m.[®] Malik on Management AG, Geltenwilenstrasse 16, CH-9001 St.Gallen.

Autor: Prof. Dr. Fredmund Malik, Malik **Bezugsmöglichkeiten:** Information und Abonnements unter der Adresse des Herausgebers

© **Alle Rechte vorbehalten.** Der Malik Letter ist urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, auch nur auszugsweise, und sonstige Weiterverwendungen nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers. Zitate mit voller Quellenangabe sind zulässig.

Haftungsausschluss: Der Malik Letter repräsentiert die persönliche Meinung des Autors. Daten und Fakten sind gewissenhaft recherchiert oder entstammen Quellen, die allgemein als zuverlässig gelten. Ein Obligo kann daraus nicht abgeleitet werden. Herausgeber und Autor lehnen jede Haftung ab.