

Unternehmenspolitik und Corporate Governance

Wie Organisationen sich selbst organisieren

von
Prof. Dr. Fredmund Malik

Neuausgabe

Unternehmenspolitik und Corporate Governance – Malik

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Organisationstheorie, -soziologie und -psychologie – Unternehmenskultur, Corporate Governance

campus Frankfurt am Main 2013

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de

ISBN 978 3 593 39768 9

Leseprobe

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 erbringen 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 Kybernetikers 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

Die Große Transformation²¹

Thesen

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.

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.

Die kategorialen Dimensionen des Neuen Weltbildes heißen Komplexität, System, Funktionieren, Control, Selbstorganisation, Information, Nicht-Linearität, Wissen und Erkenntnis.

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.

Wissen ist wichtiger geworden als Zeit und Energie, Information wichtiger als Geld, die gezielte Selbstorganisationsfähigkeit von Unternehmen wichtiger als Macht.

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.

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 Bedingungen zur Selbstorganisation, die die Eigendynamik komplexer Systeme nutzen und es Menschen ermöglichen, sich selbst zu führen.

Die wichtigste Wirkung solcher Unternehmenspolitik ist Master Control für sich selbstorganisierende, sich selbst regulierende, selbst lenkende komplexe Systeme.

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.

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.

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.

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.

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.

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.