

Fredmund Malik

Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation

Grundprobleme, Funktions-
mechanismen und Lösungsansätze
für komplexe Systeme

Neuausgabe (5. Auflage)

Haupt Verlag
Bern · Stuttgart · Wien

Prof. Fredmund Malik, Dr. oec., ist Präsident des Verwaltungsrates des Malik Management Zentrums St. Gallen, der international führenden Institution auf dem Gebiet des system- und komplexorientierten Managements.

1. Auflage: 1993
2. Auflage: 2000
3. Auflage: 2003
4. Auflage: 2004
5. Auflage: 2009

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-258-07494-8

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2009 by Haupt, Berne

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Satz: Die Werkstatt, Göttingen

Printed in Germany

www.haupt.ch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Einführung	7
Vorwort zur 2. Auflage.....	17
Vorwort zur 5. Auflage	19
1. Turbulenzen – Die Komplexität des Wandels als Herausforderung annehmen	21
2. Systemorientierte Managementlehre	65
3. Zwei Arten von Managementtheorien: Konstruktion und Evolution	81
4. Die Managementlehre im Lichte der modernen Evolutionstheorie	119
5. Evolutionäres Management: Ordnung und Regeln	137
6. Welches sind die Hemmnisse für spontane Ordnungen?	163
7. Evolution und Management	171
8. Das St. Galler Konzept der Integrierten Management- und Unternehmensentwicklung	183
9. Systemorientierte Management-Entwicklung	213
10. Gestalten und Lenken von sozialen Systemen	235
11. Die Selbstorganisation der Unternehmung: Entscheiden im Kontext komplexer Systeme	251
12. Organisationsentwicklung im Spannungsfeld von Klein- und Gross-Systemen	267
13. Selbstorganisation im Management	287
14. Quantitative Prinzipien der Informations-Transmission und ihre Bedeutung für das Management komplexer Systeme	297
Literaturverzeichnis	313
Personenverzeichnis	325
Stichwortverzeichnis	329

Vorwort und Einführung

Die in diesem Buch publizierten Vorträge und Aufsätze sind über einen Zeitraum von rund 15 Jahren entstanden. Sie haben ein gemeinsames Thema, nämlich die Frage, aus welcher von mehreren Perspektiven wir Unternehmen und andere soziale Institutionen am besten verstehen können und, darauf aufbauend, welche Art von Management diesen Institutionen am besten entsprechen kann.

Dieser Zeitraum hat mit Krisen begonnen – jenen Mitte der 70er- und anfangs der 80er-Jahre – und er endet mit krisenbehafteten Zeiten und fundamentalen Umbrüchen anfangs der 90er-Jahre. Eine längere Zeit vergleichsweise stabiler Verhältnisse führt immer wieder zum Irrglauben, die jeweils vorherrschenden Verhältnisse und die dazugehörigen Denkweisen, Methoden und Vorgehensweisen würden sich auf unlimitierte Zeit aufrechterhalten lassen. Man muss aber schon sehr naiv sein, um, wie dies ein amerikanischer Autor tut, vom „Ende der Geschichte“ sprechen zu können und damit zu implizieren, dass es jetzt ewig so bleiben werde und noch dazu in einer für alle günstigen Weise. Die Geschichte geht weiter, und die Zukunft war noch nie so, wie die Vergangenheit war.

Mit Ausnahme des Einführungskapitels wurden alle Aufsätze und Vorträge bereits publiziert, und ich habe sie – abgesehen von geringfügigen sprachlichen Korrekturen und Klärungen – unverändert gelassen. Es gibt daher auch gewisse thematische Überschneidungen und Wiederholungen. Insbesondere die Grundidee, dass es *zwei* ganz verschiedene *Arten von Ordnungen* gibt, die für gesellschaftliche Institutionen wichtig sind, und daher auch *zwei* ganz verschiedene *Arten von Management*, zieht sich durch alle Arbeiten durch, wird aber jeweils aus unterschiedlichen Perspektiven, in teilweise verschiedenen Kontexten und mit variierenden Akzenten behandelt.

Dies scheint mir deshalb gerechtfertigt zu sein, weil noch immer sehr viele Führungskräfte in Wirtschaft, Politik, Verwaltung und dem grossen und wachsenden Bereich der Non-Profit-Organisationen keine, oder zumindest keine ausreichende, Kenntnis über die hier behandelten Alternativen zu haben scheinen. Jedenfalls ist dies eine Beobachtung, die ich in den fast 20 Jahren machen konnte, in denen ich nun in der Ausbildung von Führungskräften und der Unternehmensberatung tätig bin. Ich konnte in dieser Zeit pro Jahr mehrere hundert Manager aus allen Führungsebenen und aus zahlreichen Branchen kennenlernen, mit ihnen arbeiten und sehen,

welche Fragen und Probleme sie haben, was sie beschäftigt, wofür sie Methoden und Lösungen haben und wofür nicht.

Die Erfahrung zeigte immer wieder, dass zwar nicht alle, aber doch die meisten Führungskräfte ein erstaunliches Interesse an den in diesem Buch dargestellten Zusammenhängen hatten. Für manche hat sich damit ein völlig neuer Horizont aufgetan, und oft haben sie diese Perspektiven fast zu begeistert und euphorisch aufgegriffen. Andere haben diese Sicht als Bestätigung ihrer eigenen Erfahrungen und Denkweisen empfunden, über die sie sich allerdings oft nicht zu sprechen traute, weil sie keine Diskussionspartner fanden und ihnen auch die betriebswirtschaftliche Literatur und die vielen Bücher über Management keine Hilfe waren. Natürlich gab es auch einige, die die hier vertretenen Vorstellungen rundweg ablehnten – meistens waren es solche, die anderen Auffassungen als jenen, die sie bisher schon vertraten, ohnehin nichts abgewinnen konnten.

Dieses Buch richtet sich an jene Führungskräfte, die eine Meinung *nicht* danach beurteilen, ob sie mit der eigenen übereinstimmt, sondern wissen, dass unaufhörliches Lernen und die ständige Auseinandersetzung mit neuen und andersartigen Auffassungen untrennbar mit gutem Management verbunden sind. Es richtet sich vor allem an jene Führungskräfte, die mehr über die Natur jener Systeme erfahren möchten, in denen und für die wir arbeiten, für deren Leistung und Funktionieren wir verantwortlich sind.

Wie Peter Drucker trefflich beobachtet und beschrieben hat, leben wir nicht mehr wirklich in einer Gesellschaft von Individuen, sondern in einer solchen von Organisationen – in einer organisierten Welt. Dies bedeutet selbstverständlich nicht, dass Individuen nicht wichtig wären, und dies braucht selbstverständlich auch nicht zu bedeuten, dass wir es mit gut funktionierenden oder zweckmässigen Organisationen zu tun hätten. Eher das Gegenteil ist der Fall – und gerade deshalb ist Management, jene gestaltende, lenkende, steuernde, regulierende und entwickelnde gesellschaftliche Funktion, so eminent wichtig.

Die *organisierte Gesellschaft* ist in einer vergleichsweise kurzen Zeitspanne von vielleicht 150 Jahren entstanden, und sie stellt uns vor völlig neue Probleme und Situationen. Selbstverständlich gab es früher, und durch die ganze Geschichte herauf, Organisationen. Es gab sogar sehr grosse Organisationen, wie etwa die Baustellen der Pharaonen und die Armeen. Diese waren zwar Grossorganisationen, wenn wir

an die Zahl der von ihnen umfassten Menschen denken, aber sie waren doch recht einfach und homogen, verglichen mit der ungeheuren Zahl verschiedenartiger Organisationen der heutigen Gesellschaft. Sie waren einfach, im Gegensatz zu komplex.

Die früheren Grossorganisationen kannten kaum ein Kommunikationsproblem, weil die Aufgaben, die sie zu erfüllen hatten, *sichtbar* und mit den *Sinnesorganen erfahrbar* waren: die Erstellung eines Bauwerkes konnte man sehen und ebenso einen Feind, den es zu besiegen oder abzuwehren galt. Es gab in diesen Organisationen auch nur wenige Spezialisten – Baumeister, Offiziere usw.; die meisten Menschen aber haben in diesen Organisationen das Gleiche getan: Steine brechen, Steine transportieren und Steine aufeinanderichten; mit der Axt oder dem Säbel auf einen Gegner losgehen, ein Gewehr oder ein Kanone laden und feuern. Diese früheren Organisationen waren zu einem erheblichen Teil „Kraftverstärkungsapparate“; was einer allein nicht schaffen konnte, das haben eben zehn oder hundert gemeinsam geschafft. Wissen und Information spielten eine untergeordnete, marginale Rolle. Daher genügten in der Regel auch einige wenige, sehr einfache Anweisungen, um diese Organisationen zu bewegen und zu steuern: „Hau ruck“, „Feuer“ und ähnliche Kommandos waren für diese Organisationen typisch, und es war relativ einfach, Analphabeten für die erforderlichen Tätigkeiten auszubilden. Lesen und Schreiben zu können, wäre vermutlich in diesen Organisationen eher hinderlich gewesen, zumindest für die grosse Mehrzahl der Menschen. Selbst für die Ausübung der verschiedenen Handwerke war dies keine Voraussetzung.

In etwa 150 Jahren hat sich dies radikal verändert. Wir haben nicht nur eine ungeheuer grosse Zahl verschiedenartiger Organisationen, sondern diese sind auch von einer Komplexität, die um ein Vielfaches grösser ist: Lesen und Schreiben sind selbst für die allereinfachsten Tätigkeiten zur Vorbedingung geworden. Die heutigen Organisationen sind durch eine ungeheure Zahl und Vielfalt von *Spezialisierungen* gekennzeichnet; wir finden nicht mehr viele Menschen in den Organisationen, die alle das Gleiche machen. Fast jeder macht etwas anderes und ist auf anderes spezialisiert. Und für jeden ist Wissen und Information der wichtigste „Rohstoff“. Jeder spricht eine andere Berufssprache, verwendet andere Kategorien und Begriffe und lebt buchstäblich in einer anderen Welt: Buchhalter, Marketingspezialisten, Entwicklungsingenieure, Gentechniker, Personalspezialisten, Produktionsfachleute, Juristen, Betriebswirtschaftler, Psychologen usw. haben kaum Gemeinsamkeiten, ausser, dass *sie für eine Organisation* – für *ihre* Organisation – arbeiten. Sie brauchen eine Organisation, um *überhaupt* tätig werden zu können, denn ausserhalb einer Organisation

gäbe es kaum Anwendungsmöglichkeiten für ihre Spezialkenntnisse und -fähigkeiten.

Damit ist die *Komplexität* um Faktoren gestiegen; *Kommunikation* und *Koordination* sind zu zentralen Problemen geworden – und ganz generell stellt sich somit die Frage nach der Gestaltung und dem Funktionieren von Organisationen in einer qualitativ völlig neuen Weise. Das Basismodell oder der Prototyp für unsere modernen Organisationen ist aber, bemerkenswerterweise, noch immer der alte, *einfache* Organisationstypus. Wie sonst wäre es zu erklären, dass noch immer ein Organisationsschema in den Unternehmen und in anderen Organisationen vorherrscht, das vielleicht die Funktionsweise der preussischen Armee von 1870 ganz gut abzubilden vermochte, aber wenig bis gar nichts zu tun hat mit dem wirklichen Funktionieren einer modernen, komplexen Organisation.

Kommunikation und Koordination sind *ordnungsschaffende* Funktionen. Von welcher Art aber sind diese Ordnungen? Welche Arten von Ordnungen gibt es überhaupt? Welches sind ihre Eigenschaften und Fähigkeiten? Worin bestehen ihre Leistungen, ihre Möglichkeiten und Grenzen? Welche Ordnungen sind besonders geeignet für die Erbringung konkreter Leistungen, die sinnesmässig erfasst werden können, und welche zeichnen sich durch die Erbringung abstrakter Leistungen aus, die man mit den Sinnen nicht erfahren kann? Gibt es Mischformen, die beides können? Gibt es Unterschiede zwischen Organisation und Ordnung, und wenn ja, welche? Wie beeinflussen und verändern wir eine Ordnung, und wie kann man in Ordnungen und Organisationen überhaupt wirksam werden?

Die Beantwortung von Fragen dieser Art, die für eine Gesellschaft wohl von nicht zu übersehender Bedeutung sind, hängt unmittelbar ab von Kenntnissen über die Natur von Ordnungen und Organisationen – über die Natur von komplexen Systemen. Es sind Fragen, die im Zentrum der Systemorientierten Managementlehre und ihrer Grundlagen, der Allgemeinen Systemtheorie und der Kybernetik stehen – und sie berühren ihre praktische Anwendung, Systemisches Management eben, im Kern.

Die in diesem Band zusammengestellten Arbeiten befassen sich im Wesentlichen mit *drei Problemkreisen*. *Erstens* wird versucht, die Grundproblematik einer systemorientierten Managementlehre so scharf wie möglich herauszuarbeiten sowie ihre geschichtliche Entstehung und ihre Praxisbedeutung darzustellen. *Zweitens* geht es darum, den Charakter von Ordnungen oder Systemen und ihre Funktionsmechanis-

men darzulegen. Und *drittens* sollen Lösungen, zumindest Lösungsansätze, für verschiedenste praktische Problemstellungen aufgezeigt werden.

Die für den Leser am schwierigsten nachzuvollziehenden Gedankengänge sind wohl die folgenden drei: *zum einen* die Behauptung, dass wir von den Illusionen der Prognostizierbarkeit und der mehr oder weniger unbegrenzten Machbarkeit aller Dinge Abschied nehmen müssen. Aber erfahrene Praktiker im Management wissen natürlich, dass dies so ist, denn sie haben zu viele Prognosen erlebt, die falsch und irreführend waren, und sie haben zu viele bestens ausgearbeitete Pläne scheitern sehen; sie wissen nur zu gut Bescheid über die faktischen Grenzen ihrer Möglichkeiten.

Der *zweite* Gedankengang besteht darin, dass ein bewusster Verzicht auf die Regelung von und das Eingreifen in Details in Wahrheit nicht zu einer *Reduktion* unserer Managementmöglichkeiten führt, sondern im Gegenteil zu einer *Verstärkung* und *Ausweitung* managerieller Fähigkeiten. Allerdings verändern sich dadurch Funktion und Rolle von Management, seine Ziele und Resultate. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Tatsache, dass der Mensch nicht nur ein *zielgeleitetes*, sondern in beträchtlich grösserem Ausmass auch ein *regelgeleitetes* Wesen ist. Während die erste Tatsache klar ist und von zahlreichen wissenschaftlichen Disziplinen behandelt wird, wurde die zweite Tatsache in bemerkenswertem Masse übersehen. Eine Ausnahme bilden lediglich die Rechtswissenschaften, wobei sich diese allerdings im Grossen und Ganzen nur mit einer bestimmten Art von Regeln, nämlich bewusst und absichtsvoll gesetzten, befassen. Es gibt aber andere, weit wichtigere Regeln, die kaum Beachtung fanden. Ordnungen und Organisationen können aber ohne Kenntnis des allgemeinen Wirkens von *Regeln* und ohne Kenntnis der in ihnen wirkenden, speziellen Regeln nicht verstanden werden. Letztlich sind sich aber auch darüber viele Praktiker durchaus im Klaren, denn wozu sonst würden sie dezentralisieren und ganze Bereiche der Organisation autonomisieren, outsourcen und outfarmen, und wozu sonst würde ein so grosser Ausbildungsaufwand betrieben, um immer mehr Menschen in die Lage zu versetzen, selbständig zu handeln. Allerdings ist den meisten die Funktionsweise von *Regeln*, die verschiedenen Arten von Regeln und ihre Wirkung nicht sehr vertraut. Man pflegt daher auch keinen bewussten, systematischen Umgang damit. Zwar kommt keine Organisation ohne sie aus, aber sie sind unverstanden und meistens schlecht dokumentiert, und daher werden ihre Wirkungsmöglichkeiten *bei weitem* nicht genutzt. Sie sind aber der Schlüssel zur *Selbstorganisation* und *Selbstregulierung* von Systemen, und damit der wichtigste Management-Mechanismus in einer *komplexen Wissensorganisation*.

Die *dritte* Schwierigkeit hängt mit der Unterscheidung von *Klein-Systemen* und *Gross-Systemen* zusammen, von *einfachen* und *komplexen* Systemen. Der weit-aus grösste Teil der neueren systemorientierten Literatur bezieht sich auf die Funktionsweise von *Klein-Systemen*, der Face-to-Face-Group – ob es nun betriebliche Arbeitsgruppen, Projektteams oder die Familie sind. Die meisten Schriften von Organisationspsychologen und -entwicklern, Psychologen, Sozialpsychologen und Therapeuten, Kommunikations- und Kognitionsexperten haben das Klein-System der Face-to-Face-Group im Zentrum ihrer Betrachtungen. Das ist ja in der Regel auch ihre konkrete Situation, wenn sie in Organisationen arbeiten. Ihre Methoden und ihre Interaktion beziehen sich deshalb praktisch immer auf eine relativ kleine Zahl physisch anwesender Menschen, die man erleben und erfahren kann, die unmittelbar agieren und reagieren.

Selbstverständlich sind auch das *Systeme*, aber eben doch relativ einfache. Es ist prinzipiell nichts dagegen einzuwenden, dass in diesem Kontext Systemtheorie und systemisches Management betrieben werden, und wir verdanken dieser Richtung eine Reihe von interessanten Ergebnissen. Es ist aber sehr fraglich, ob systemisches Denken und systemische Theorieansätze in diesem Kontext ihre volle Fruchtbarkeit entfalten können. Denn im Grunde brauchen wir sie hier gar nicht: In sehr vielen Fällen würde hier auch gesunder Menschenverstand und die allgemeine Lebenserfahrung ausreichen.

Ihre volle Reichweite können Systemtheorie und Kybernetik erst im grossen, wirklich komplexen System entfalten; dort brauchen wir sie wirklich. Und auch dies erkennen viele Praktiker sehr rasch, denn sie stehen eben doch gelegentlich vor der Aufgabe, nicht das Verhalten von zehn, zwanzig oder hundert Menschen zu beeinflussen und zu verändern, sondern jenes von zehntausenden oder hunderttausenden. Hier erst stellen sich die wirklich schwierigen Probleme. Solange wir die Grossorganisationen in Wirtschaft und Verwaltung, im Gesundheits- und Bildungswesen und in vielen anderen Bereichen unserer Gesellschaft haben, können wir uns nicht auf das Klein-System-Denken zurückziehen. Auch jene, die „small“ für „beautiful“ halten, kommen um diese Realitäten nicht herum, und sie werden auch nichts daran ändern können, dass für die Erfüllung bestimmter Aufgaben Organisationen eine beträchtliche Grösse benötigen.

Diese drei Gedankengänge mögen also gewisse Schwierigkeiten bereiten, aber sie sind wichtig – es sei denn, man gehe von der mir etwas naiv erscheinenden Vor-

stellung aus, wir würden oder wir sollten von der offenen Gesellschaft zu einer Ansammlung von mehr oder weniger geschlossenen Stammesgesellschaften zurückkehren. Dies wird schon aufgrund des inzwischen erreichten Bildungsstandes und der weltweiten Telekommunikation nicht mehr möglich sein, selbst wenn man sich dies wünschen würde – was ich für mein Teil nicht tue.

Voraussetzung für die Überwindung der Schwierigkeiten, die mit diesen drei Gedankengängen zusammenhängen mögen, ist eine Korrektur unseres inneren gedanklichen Modells über die Beschaffenheit und Funktionsweise der Aussenwelt. Dies ist mit gelegentlich mühsamem Lernen, Verlernen und Umlernen verbunden; dazu soll dieses Buch einen Beitrag leisten.

Jedes einzelne Kapitel ist in sich abgeschlossen und steht für sich allein. Es kann daher auch einzeln gelesen werden. Sollte sich aber jemand der Mühe unterziehen wollen, das ganze Buch von Anfang bis zu Ende zu lesen, so wird er den roten Faden und die verbindenden Elemente leicht entdecken, und es wird dem wohlwollenden Leser nicht schwer fallen, eine Ganzheit zu sehen – und die vielgestaltigen Anwendungsmöglichkeiten, die daraus resultieren.

Einer bestimmten Sorte von Kritikern wird es aber natürlich auch bei diesem Buch nicht schwerfallen, alles zu trivialisieren oder genau jenen Satz zu finden, der sich, wenn er aus dem Kontext herausgerissen wird, am besten dazu eignet, die Einfältigkeit des Autors zu beweisen. Dies ist ja noch immer eine weit verbreitete Methode der Kritik. Zwei derartige Beispiele haben mich in letzter Zeit besonders amüsiert – denn mehr als Amusement sind sie nicht wert:

So bemüht sich H.R. Fischer in seinem Beitrag „Management by bye?“ zum Buch „Managerie – Systemisches Denken und Handeln im Management“¹ in geradezu rührender Weise, mir genau jene Interpretation von „Control“ zu unterstellen, *gegen* die ich mich in meinem Buch „Strategie des Managements komplexer Systeme“ auf über 500 Seiten wende. Das ganze Buch ist nichts anderes als eine Absage an genau diese mir von Fischer unterstellte Interpretation. Die beiden von ihm auf den Seiten

1 Fischer, H.R., Management by bye?, in: Schmitz, Ch. / Gester, P.-W. / Heitger, B. (Hrsg.), Managerie – 1. Jahrbuch für Systemisches Denken und Handeln im Management, Heidelberg 1992. Siehe dazu meine ausführliche Stellungnahme in: Malik, F., Strategie des Managements komplexer Systeme, 10. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 2008, S. 1 ff. und v. a. S. 489 ff.

23 und 24 seines Beitrages zitierten Absätze sind bis heute noch von niemandem falsch verstanden worden – aber ich muss zur Kenntnis nehmen, dass selbst dies möglich ist.

Das zweite, nun wirklich belustigende, aber natürlich sehr bezeichnende Beispiel fand ich vor einiger Zeit in der Zeitschrift „Management Wissen“, wo ein nicht genannter Autor aus meinem erwähnten Buch den *einen* Satz herausgreift: „Inzwischen ist erkenntnistheoretisch klar, dass man davon ausgehen muss, dass das menschliche Gehirn im Prozess der Erkenntnisgewinnung eine äusserst aktive Rolle spielt“, ihn als „peinlich“ bezeichnet und damit natürlich „bewiesen“ hat, wes Geistes Kind der Autor eines solchen Satzes sein muss.²

Der inkriminierte Satz befindet sich auf Seite 270 f. meines Buches, der anonyme Kritiker hat aber selbstredend verschwiegen, dass der unmittelbar davor stehende Satz lautet: „Insbesondere in der Erkenntnistheorie wurde lange Zeit die Auffassung vertreten, dass das menschliche Gehirn bzw. der menschliche Geist mehr oder weniger *passiv* die einlaufenden Signale oder Wahrnehmungen empfangen, und dass sich daraus gewissermassen ein Bild der Wirklichkeit ergebe.“ Und er hat weiter unterschlagen, dass unmittelbar danach der Satz steht: „Darüber hinaus muss man davon ausgehen, dass viele Signale überhaupt erst durch die Aktivitäten des Organismus geschaffen werden.“ Es hat eines beträchtlichen Ausmasses an Wissenschaft bedurft, um diese Erkenntnisse zu Tage zu fördern und sie auch empirisch zu bestätigen, denn sie sind alles andere als offensichtlich, wie die Geschichte der Philosophie und der Wissenschaft beweist.

Der anonyme Kritiker hat verständlicherweise auch verschwiegen, dass sich das ganze Kapitel, dem er diesen *einen* „peinlichen“ Satz entreisst, und darüber hinaus weitere Teile des Buches mit der Funktionsweise des menschlichen Gehirns und ihrer Bedeutung für Managementfragen befassen. Offensichtlich muss ihm entgangen sein, dass die Auseinandersetzung um die Frage, ob wir Wahrnehmungen *haben* oder ob wir sie *machen*, ob Gehirn und Geist also eine *passive* oder eine *aktive* Rolle dabei spielen, seit gut 2'000 Jahren die Philosophie beschäftigen und eine der Grundfragen menschlicher Erkenntnis und Erkenntnisfähigkeit schlechthin ist. „If you want to see, learn how to act“, hat Heinz von Foerster einmal gesagt – und dies

2 Dass diese Kritik von der österreichischen Tageszeitung „Der Kurier“ kürzlich wieder zitiert wurde, macht sie weder besser noch fairer.

ist nicht nur für den Erkenntnisprozess, sondern auch für das Management komplexer Systeme von Bedeutung.

Eine solche Kritik ist dann auch gänzlich unbeeinflusst von der Tatsache, dass so eminente Köpfe wie Karl Popper (*Objective Knowledge*) und John Eccles (gemeinsam mit Popper: *The Self and Its Brain*) oder Jean Piaget, um nur wenige zu nennen, dieser Frage ganze Werke widmen und inzwischen ja auch Lösungen gefunden haben. Peinlich in der Tat, wenn man so wenig über die Wissenschaft weiss.

Ich mache mir daher keine Illusionen darüber, dass nicht auch das vorliegende Buch in ähnlicher Weise „kritisiert“ werden wird. Ich hoffe aber sehr, dass darüber hinaus auch relevante und fruchtbare Kritik zu vernehmen sein wird. Nur dadurch sind Fortschritte möglich.

Eine letzte Bemerkung erscheint notwendig zu einem Buch, in dessen Titel das Wort „Evolution“ vorkommt, und damit zu einer Reihe von Kapiteln dieses Buches: Erst in den letzten vier bis fünf Jahren bin ich auf die Schriften von Gunnar Heinsohn und Otto Steiger gestossen. Insbesondere Heinsohns Buch „Privateigentum, Patriarchat, Geldwirtschaft – Eine sozial theoretische Rekonstruktion zur Antike“³ hat meine Auffassungen über das Funktionieren der Wirtschaft massgeblich beeinflusst. Der Autor weist meines Erachtens überzeugend nach, dass die Geschichte ökonomischer Systeme nicht *evolutionistisch* verstanden werden kann, also keine kontinuierliche, in kleinen Schritten erfolgende Entwicklung von archaischen Systemen mit Tauschwirtschaften über die „Erfindung“ von Geld und Eigentum bis zu den heutigen, hochentwickelten Ökonomien darstellt. Im Gegenteil muss wohl davon ausgegangen werden, dass die Geschichte der ökonomischen Systeme gewaltige und gewaltsame Brüche aufweist, die mit katastrophischen Ereignissen zusammenhängen. Daraus ergibt sich ein völlig neues Bild und Erklärungsmuster wirtschaftlichen Handelns, als es zumindest mir bisher als vorherrschende ökonomische Lehrmeinung(en) geläufig war. Darauf näher einzugehen, ist an dieser Stelle nicht möglich. Es sei daher lediglich auf die Schriften der genannten Autoren verwiesen.

Ich glaube allerdings nicht, dass dieses wichtige Forschungsergebnis Einfluss auf die in diesem Buch dominierende Verwendung der Evolutionstheorie hat; denn es

3 Heinsohn, G., *Privateigentum, Patriarchat, Geldwirtschaft – Eine sozialtheoretische Rekonstruktion zur Antike*, Frankfurt 1984.

geht hier ja nicht in erster Linie um die historische Entstehung von Ordnungen – mit Ausnahme einiger weniger Stellen, die aber für die Argumentation, soweit ich sehen kann, nicht von tragender Bedeutung sind –, sondern um deren aktuelles Funktionieren. Die von Heinsohn beschriebenen Brüche haben zweifellos die Regeln, nach denen Menschen handelten, total verändert. Regelgeleitetes Verhalten war aber auch für die *nach* den Brüchen entstehenden neuen Ordnungen und ihre Funktionsweise wichtig, ja sogar konstitutiv. Es waren nun eben nicht mehr die Regeln der Stammesgesellschaft oder der Feudalgesellschaft, sondern jene der Gesellschaft freier Privateigentümer. Dennoch mag dieser Hinweis für den interessierten Leser nützlich sein.

Ich danke den Verlagen, die mir ihre Zustimmung zu einer Wiederveröffentlichung dieser Arbeiten bereitwillig einräumten sowie Frau Ruth Blumer und Frau Ursula Hämmerle für die mühsame Arbeit der Manuskripterstellung.

St. Gallen, Juli 1993

Fredmund Malik

Vorwort zur 2. Auflage

Dieses Buch hat eine bemerkenswert positive Aufnahme gefunden, so dass eine zweite Auflage möglich wurde. Es wird von vielen Lesern als Ergänzung zu meinem Band „Strategie des Managements komplexer Systeme“ verstanden.

Seit der Erstauflage hat das Thema des Buches ständig an Bedeutung gewonnen. Die Befassung mit Systemen, ihrer Komplexität und ihren Eigengesetzlichkeiten ist unter anderem wegen der technologischen Entwicklung und wegen der Managementprobleme, die sie stellen, unausweichlich geworden. Der entscheidende Grund scheint mir aber ein anderer zu sein: Man erkennt nach und nach – wenn auch vorläufig noch sehr vage und zum grösseren Teil in den falschen Kategorien – die immensen *Chancen*, die in einem kompetenten Umgang mit solchen Systemen liegen. Management selbst ist zu einem wichtigen, wenn nicht überhaupt zum wichtigsten *Wettbewerbsfaktor* geworden – und im Zuge dessen hat sich sein bisheriger Charakter grundlegend zu verändern begonnen: Der Gegenstand von Management – einige Pioniere haben das schon früh gesehen – ist heute im Kern *Komplexität*, auch wenn dies nicht immer klar erkannt wird, weil Komplexität in mannigfaltigen Erscheinungsformen auftritt.

Einfache Systeme stellen keine besonderen Schwierigkeiten; für deren Management genügen für gewöhnlich der Hausverstand und ein bisschen Erfahrung. Es ist daher gelegentlich amüsant, manchmal aber auch ein bisschen lächerlich, wenn unter dem Titel systemischen Managements die Probleme vergleichsweise einfacher und kleiner Systeme diskutiert werden – der Familie, der Kleingruppe, des Teams –, mit denen man doch im Allgemeinen kaum grössere Schwierigkeiten hat. Auch diese Probleme lassen sich, man kann es nicht verhindern, hochspielen und dramatisieren.

Die meisten, wenn nicht überhaupt alle echten und schwierigen Managementprobleme jedoch resultieren aus der *Komplexität* der Systeme, die man zu gestalten und zu lenken hat und für die man verantwortlich ist. Gleichzeitig aber – und darin zeigt sich die Janusköpfigkeit von Komplexität – ist sie eine *notwendige* Voraussetzung für alle *höheren Leistungen* sowohl in der Natur als auch in der von Menschen geschaffenen Welt. Als Schlüssel dafür, dass Systeme in einer komplexen Umgebung überhaupt funktionieren können, ist sie ein Grundelement der Architektur wirklich leistungsfähiger, im Wettbewerb überlegener Systeme.

Die gesamte Evolution kann als ein Prozess zunehmender Komplexifizierung verstanden werden, sowohl in der Natur als auch in Wirtschaft und Gesellschaft. Damit unmittelbar verbunden sind die wachsenden Regulierungsfähigkeiten, die bei hoch entwickelten Systemen zu beobachten sind – seien es höhere Organismen oder Institutionen von Wirtschaft und Gesellschaft. Komplexität und Regulierung gehören zusammen.

Erfahrene und kompetente Führungskräfte scheinen dies oft intuitiv richtig zu verstehen. Wie jedermann, sind sie im Prinzip zwar ebenfalls für möglichst einfache Lösungen, Strukturen und Prozesse. Dennoch folgen sie nicht blind den diesbezüglichen Managementslogans: So einfach wie möglich, ja – aber nicht einfacher ... Die Primitiv- und Vulgärvarianten von Management, die Modewellen und Scharlatanerien, Halbwissen und Aberglaube, die eine so bemerkenswert grosse Faszination auf unerfahrene und inkompetente Leute ausüben, machen sie skeptisch, auch wenn sie häufig nicht näher begründen können, warum.

Wenn nicht alle Anzeichen trügen, werden die ersten Dekaden des neuen Jahrhunderts eine *Epoche der Systeme* sein – der kollabierenden ebenso wie der neu entstehenden, wachsenden und aufstrebenden. Dies wird alle Ebenen und Bereiche der Gesellschaft berühren, und das – es wird sich kaum ändern lassen – weltweit. Dabei kann keineswegs damit gerechnet werden, dass Globalisierung gleichbedeutend sein wird mit wachsendem Wohlstand, der Realisierung von Frieden und Menschenrechten und der Teilhabe aller Menschen an den Segnungen des Fortschrittes. Globalisierung bedeutet zunächst nur, dass sich niemand mehr isolieren kann und alle betroffen sein werden, wobei dies durchaus auch negativ sein kann – und ich halte die Wahrscheinlichkeit für hoch, dass Globalisierung in letzter Konsequenz, zumindest eine Zeitlang, als eine neue Qualität von Feindseligkeit in die Geschichte eingehen wird.

Systeme zu verstehen, sie zu gestalten, ihre Gesetzmäßigkeiten zu kennen und zu nutzen, wird sich – wie auch immer die Entwicklung verlaufen wird – als eine Schlüsselkompetenz erweisen.

Für die Neuauflage des Buches wurde der Text nochmals zur Gänze überarbeitet und korrigiert. Inhaltlich habe ich jedoch keine Änderungen vorgenommen. Ich danke Herrn lic. oec. HSG Philipp Christ für die Korrekturarbeiten, Frau Ruth Blumer für die Betreuung des Manuskriptes und dem Paul Haupt Verlag für die Zusammenarbeit.

Vorwort zur 5. Auflage

Wir stehen inmitten der wahrscheinlich grössten und tiefgreifendsten Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft, die es geschichtlich je gab. Eine alte Welt geht zugrunde, weil eine neue Welt im Entstehen ist. Das nötige Wissen für das Verstehen des Wandels ist Inhalt dieses Buches.

Begleiterscheinung dieser Transformation ist die aktuelle Weltwirtschaftskrise, die ich seit Jahren vorhersagte. In der Öffentlichkeit wird diese Krise bisher jedoch nur schlecht verstanden, denn sie ist nur die Oberflächenerscheinung – gewissermassen Fieber und Schmerz – der tiefer liegenden Vorgänge gesellschaftlicher Metamorphose hin zur Komplexitätsgesellschaft und zur globalen Ökologie komplexer, vernetzter, dynamischer Systeme.

Im Vorwort zur zweiten Auflage 1999 schrieb ich: *Systeme zu verstehen, sie zu gestalten, ihre Gesetzmässigkeiten zu kennen und zu nutzen, wird sich ... als eine Schlüsselkompetenz erweisen.* Und weiter: *Wenn nicht alle Anzeichen trügen, werden die ersten Dekaden des neuen Jahrhunderts ein Epoche der Systeme sein – der kollabierenden ebenso wie der neu entstehenden, wachsenden und aufstrebenden.*

Bereits ab Mitte der 1980-er Jahre konnte ich den sich zusammenbrauenden Megasturm mit den Mitteln der Komplexitätsforschung – Systemik, Kybernetik und Bionik – gut erkennen, während herkömmliche Ökonomie dafür nicht genügte. Wichtiger aber sind die Lösungen, um von der alten in die neue Welt zu kommen. Diese liegen nur zum geringen Teil in ökonomischen Rahmenbedingungen, sondern weit mehr im komplexitätsgerechten Management der gesellschaftlichen Organisationen. Mit meinen rund 300 international tätigen Mitarbeitern habe ich daher die Methoden und Tools für die Bewältigung der heutigen Krise, für das Meistern ihrer Komplexität und für das verlässliche Funktionieren von Organisationen entwickelt und erprobt. Sie sind für die praktische Anwendung aufbereitet in meinem 2007 erschienenen Buch „*Unternehmenspolitik und Corporate Governance. Wie Organisationen sich selbst organisieren*“ dargestellt.

St. Gallen, Mai 2009

Fredmund Malik