

Auch für das Meistern der »Großen *Gesellschaftlichen* Transformation<sub>21</sub>« sind Metamorphosen programmiert. So werden so gut wie alle gesellschaftlichen Organisationen neue Managementsysteme brauchen, neue Formen der Regulierung und Selbstregulierung sowie neue Organisation und Selbstorganisation. Organisationen brauchen neue Fähigkeiten und Instrumente der Kreativität und Innovation, und neue Formen der biologischen, humanen und künstlichen Intelligenz. Denn Intelligenz ist unter anderem die Fähigkeit, sich an Neues – noch nie Dagewesenes – anzupassen und auch selbst Neues zu schaffen.

Hauptzweck dieser Fähigkeiten ist das Meistern der exponentiell wachsenden Komplexität in neuer Weise – nämlich durch aktive *Nutzung von Komplexität*. In meinen anderen Büchern über das Management komplexer Systeme sowie über Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie habe ich diese Anwendung der Komplexitätswissenschaften für die obersten Führungsebenen beschrieben.

Das Wirkzentrum dieses neuen »Funktionierens von Organisationen« – und die dafür nötige Selbstregulierung und Selbstorganisation – ist der *effektive Mensch*. Die nötige Unterstützung für das Erlernen von Effektivität und für ihre volle Entfaltung erhält der Mensch durch die von uns entwickelten system-kybernetischen Managementsysteme, -modelle und -methoden. Sie sind zugleich die Denk-, Orientierungs-, Navigations- und Handlungssysteme für die Führungskräfte in Organisationen.

Durch die neuen Methoden und innovativen Instrumente erhält der »*Homo effectivus*«, den ich dem »Homo oeconomicus« entgegenstelle, seine eigene Kraft- und Intelligenzverstärkung, die er für das Meistern der komplexen Herausforderungen braucht.

Komplexität wird zur banalen Kompliziertheit, vor allem in der Form von Bürokratie, wenn man sie nicht richtig handhabt. Komplexität hat aber auch ihre andere Seite: *Sie ist der Rohstoff für organisationale Intelligenz* – der wichtigste Rohstoff für die neue Zukunft. Intelligenz freizusetzen und wirksam zu machen, ist einer der wichtigsten Schlüssel für das Management von großen Veränderungen und für das adaptive und evolutionsfähige Funktionieren aller Arten von Organisationen.

Daher ist dieses Buch auch ein Wegweiser für das Nutzen der immensen Chancen, die in der Komplexität der globalen Systemvernetzung und in deren revolutionären Technologien angelegt sind. Die »Managerial Effectiveness«, wie ich sie in diesem Buch vermittele, stand

von Beginn an im Fokus. Salopp gesagt: Es ist die Fähigkeit, die »PS auf die Straße zu bringen« – und dies unter allen denkbaren und besonders schwierigen Bedingungen. Als Beispiele: Was die Fahrer-Assistenzsysteme beim Auto tun, und die Piloten-Assistenzsysteme beim Flugzeug, das leisten die in meinen Büchern beschriebenen Management-Systeme als Assistenz für die Wirksamkeit von Organisationen und für die darin tätigen Menschen.

In Summe ist damit eine universell anwendbare *Human-Methodik der Effektivität* für das Meistern von Komplexität entstanden: Sie ist zugleich auch Sozialtechnologie. Ich behaupte, dass diese in *ihrer gesellschaftlichen Bedeutung* noch revolutionärer ist als die technische Digitalisierung, die zurecht besondere Beachtung findet. Denn erst durch diese »Effektivitätstechnologie« kann zum Beispiel die Industrierevolution 4.0, und was nach ihr noch kommt, überhaupt wirksam werden – und ebenso die bereits vorprogrammierten Revolutionen aus den Bio- und Neurowissenschaften.

Auch die für die Neue Welt erforderlichen ethischen Werte können erst durch system-kybernetisches Management wirksam gemacht werden. Das gilt auch für Trends wie Circular Economy, Holacracy, Resilienz, Agilität, Mindfulness, meditative Strömungen und vieles mehr, das noch kommen wird. Es sind systemische Emergenz-Erscheinungen. Sie werden durch die Methodik der Effektivität von Management, Governance und Leadership aufgegriffen und für alle Organisationsebenen wirksam gemacht.

Die Entwicklung meiner Systeme, Methoden und Instrumente, ihre Erprobung und praktische Anwendung, verdanke ich nebst meinen frühen Forschungsarbeiten auch den vielen Führungskräften, mit denen ich schon seit Jahren und oft Jahrzehnten zusammenarbeite – als Advisor im Rahmen von Management- und Corporate Development, General Management, strategischer Leadership und Governance, und besonders auch für die Befähigung ihrer Führungskräfte und Knowledge Worker und als Mitglied von Corporate-Governance-Organen. Besonders danke ich allen Freunden, Partnern, Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unserer Organisationen, die über viele Jahre bei der Entwicklung unserer heutigen Managementlösungen mit Innovationskraft, Begeisterung und Durchhaltevermögen mitwirken.

Mein Dank gilt dem Campus Verlag und seinem Team. Für die erfahrene und umsichtige Mitwirkung bei der Überarbeitung des Manuskriptes danke ich Frau Mag. Tamara Bechter sehr herzlich.

Fredmund Malik  
St. Gallen, Januar 2019

# RICHTIG DENKEN – RICHTIG FÜHREN

Start with what is right, rather than with what is acceptable.

Peter F. Drucker

## Der Schlüssel zum Erfolg

Der beste und einzige Weg, auf dem Menschen erfolgreich werden, ist richtiges und gutes Management – der Beruf der Wirksamkeit. Das ist der Schlüssel zur wirksamen Transformation von Potenzialen in Ergebnisse und für das effektive Umsetzen von Entscheidungen. Nur damit werden auch Organisationen funktionstüchtig und Gesellschaften lebensfähig. Richtig und gut heißt wirksam, es heißt effektiv und effizient. Warum das so ist und was es verlangt, ist das Thema dieses Buches.

### Richtig statt falsch – gut statt schlecht

Diese klaren und eindeutigen Begriffe habe ich gewählt, um in das Chaos der ständig wechselnden Moden und Irrtümer im Management einen Markstein für die verlässliche Orientierung zu setzen: Richtiges Management für Organisationen, damit sie *zuverlässig funktionieren*. Und richtiges Management für die Menschen, damit sie ihre Stärken und Fähigkeiten wirksam in Leistung und Erfolg umsetzen können – und so ihr Leben auch in einer immer komplexeren Welt meistern können.

Richtiges Management umfasst richtiges Denken *und* richtiges Handeln. Deshalb sind die hier vorgestellten Managementsysteme beides, sowohl Systeme für das *Denken* als auch Systeme für das *Handeln*. Die Denksysteme braucht man für das richtige Organisieren des *Wissens* und die Handlungssysteme für das richtige Umsetzen. Diese Systeme enthalten die Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge für richtiges Denken und Handeln in Organisationen sowie die nötige Verantwortlichkeit für die Richtigkeit. »Best Practice« ist zu wenig; es muss »Right Practice« sein.

Vielleicht kann man in einer Medienwelt die Modewellen im Management nie ganz stoppen. Sie versprechen den Menschen schnelle und leichte Erfolge. Dieses Versprechen ist für viele unwiderstehlich. Wir alle wollen Erfolg im Leben haben. Bücher vom Typ *Erfolgreich ohne sich anzustrengen*, waren schon während meines Studiums in den 1970er Jahren Bestseller. Bis heute hat sich das nicht wesentlich geändert. Ungebrochen groß scheint die Anziehungskraft von Versprechen wie »In fünf Lektionen verhandlungssicher Englisch«, »In 5 Minuten Manager« oder Buchtiteln wie *Golf ganz easy* oder *Schlank im Schlaf...* Zwar ist Erfolg für fast jeden und jede möglich, aber nur selten auf solchen Wegen. Der wichtigste Weg hingegen ist, *sich selbst* effektiv zu machen.

Der beste Weg zum Erfolg ist, sich selbst effektiv zu machen.

Den Anfang mit dieser Erkenntnis hat Peter F. Drucker 1967 mit seinem Buch *The Effective Executive* gemacht. Er war der Erste überhaupt, der über Effektivität schrieb und den Unterschied zwischen Effektivität und Effizienz deutlich machte, indem er sagte: »*Effectiveness means doing the right things; efficiency means doing things right*«. *Effektivität heißt, die richtigen Dinge tun, Effizienz heißt, die Dinge richtig tun.*

Selbst der so klar formulierte Titel seines Buches wurde durch eine falsche Übersetzung in die Nähe folgenschwerer Irrtümer gesetzt. Im Deutschen hieß das Buch über Jahrzehnte nicht »Die *effektive* oder auch *wirksame* Führungskraft«, sondern *Die ideale Führungskraft*. Und das, obwohl der Autor in seinem Buch mit besten Argumenten darlegt, dass es den »idealen« Manager gerade nicht gibt. Umso erfreulicher ist, dass seit 2014 eine neue Übersetzung vorliegt, die diesem Gedanken gleich im Titel gerecht wird.<sup>1</sup>

Dennoch führt im Personalwesen bis heute die »ideale« Führungskraft ein munteres Dasein und spu(c)kt in den HR-Systemen und Prozessen herum. Jeder Führungskraft möchte ich die Arbeit von Peter F. Drucker ans Herz legen. Drucker wird oft als »Erfinder« des Managements bezeichnet. Er hat Management nicht »erfunden«, sondern er hat als Erster die Bedeutung von Management für die moderne Gesellschaft und ihre Organisationen erkannt und dies verständlich formuliert.

Dafür hat er klare und auch dauerhaft gültige Begriffe geschaffen, die ich in diesem Buch übernehme bzw. auf denen ich aufbaue. Seit unserem ersten Zusammentreffen Ende der 1980er Jahre standen wir regelmäßig