

campus

FREDMUND

# MALIK

|Strategie|

Navigieren in der  
Komplexität  
der neuen Welt



## Inhalt

Vorwort	19
Die neuen Herausforderungen	19
Das richtige Wissen	20
Einführung: Die richtige Strategie für die Große Transformation <sup>21</sup>	22
Die Revolution der Großen Transformation <sup>21</sup>	23
Die innovativen, intelligenten und richtigen Lösungen	24
Strategie: Richtig Navigieren durch die Komplexität der Großen Transformation <sup>21</sup>	25
Thesen	27
Sprachgebrauch	30
Teil I	
Strategie für die Große Transformation <sup>21</sup>	35
1. Wie Strategie aussieht, wenn man die Zukunft nicht kennen kann	37
2. Die Große Transformation <sup>21</sup>	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	
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	
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 Systemtotzeit	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 Forschungsidee: 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 Transformation <sup>21</sup> : 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 Transformation 21" 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, 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 Transformation<sup>21</sup> zuverlässig, schnell und wirksam meistern können. Die Mittel hierfür sind meine ManagementSysteme® 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

## Einführung

### Die richtige Strategie für die Große Transformation<sup>21</sup>

Die Große Transformation<sup>21</sup>, 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 Transformation<sup>21</sup> 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 Transformation<sup>21</sup> 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 hinge-gen 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 Erkennen.

## Die Revolution der Großen Transformation<sup>21</sup>

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 Transformation<sup>21</sup> 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 dahinmodernde 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 verhinderten, 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 einzigen, 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 Transformation<sup>21</sup>

In den sechs Teilen dieses Buchs behandle ich zuerst die Dynamik der Großen Transformation<sup>21</sup>, 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 paralisieren 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 Transformation<sup>21</sup> 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 sozio-politischen 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.