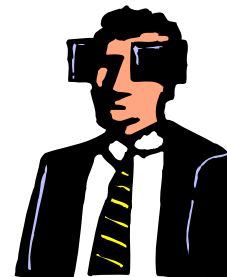


Erfolg programmiert sein eigenes Scheitern



Noch nie war eine Erfolgsepoche von Dauer. Jeder Erfolg programmiert naturgemäss sein eigenes Scheitern. Jeder Erfolg hat es in sich, dass er sich systematisch selbst überholt. Das ist eine der vielen scheinbaren Paradoxien komplexer Systeme. Albert Einstein wusste: «Man kann Probleme nicht mit denselben Methoden lösen, durch die sie entstanden sind.»

FREDMUND MALIK

Nur wenige sind fähig, den bisherigen Erfolg als Ursache von aktuellen Problemen zu erkennen. Nur wenigen gelingt es, zu verstehen, dass neue Lösungen gefordert sind, weil die bisherigen Erfolgsmethoden aufgrund ihres Erfolgs verpuffen, kontraproduktiv geworden sind und mit sich gebrachte Schwierigkeiten nur verstärken. Wenn in Erfolgsphasen Schwierigkeiten auftreten, handeln die meisten Menschen nach der Maxime «mehr vom Selben». Dieses typische menschliche Verhalten in komplexen Systemen ist bekannt und gut erforscht. Aber es ist falsch.

Wenn das Denken nicht mitwächst ...

Die Geschichte zeigt, dass solche Perioden immer neue Denkweisen, Methoden und Systeme verlangten. Nur selten konnten sie an den vorherigen anknüpfen, meist wurden radikal andere Konzepte notwendig. Deshalb konnten Kinder meistens die Welt ihrer Eltern nicht verstehen und umgekehrt. Die Bedingungen für radikalen Wandel sind heute global gegeben. Die Erfolgspraktiken des Westens waren so durchschlagend, dass sie sich weltweit verbreiteten. Somit besteht überall die Herausforderung der grundlegenden, nicht im Voraus berechenbaren Neuordnung von Systemen und Organisationen.

Die beiden Erfolgsmethoden des Westens sind Markt und Management. Wo diese eingesetzt wurden, bewirkten sie zunächst das Entfesseln von Kräften durch die freien Märkte und gleichzeitig das stetig effizientere Nutzen aller Ressourcen durch Management.

Die Wirkung der freien Märkte wird nach wie vor durch das Auflösen von Grenzen und nationaler Regulierung maximiert. Die Wirkung von Management wird maximiert durch Computer und MBA-Programme. Beide Methoden werden in ihrer herkömmlichen Form die Bedingungen, die sie selbst geschaffen haben, ohne grundlegende Veränderung kaum überdauern.

Symptome der Ineffizienzen

Die Synthese beider Methoden führt zwar zu durchschlagendem Erfolg, aber dieser Erfolg setzt deutliche Grenzen, ihn zu managen. Denn parallel zur Synthese von Markt und Management wurde ein Prozess gigantischer Komplexifizierung ausgelöst, der durch die fortschreitende Verflechtung von immer mehr Systemen gekennzeichnet ist. Diese Nebenwirkung treibt die Funktionsfähigkeit von Gesellschaften und deren Institutionen an ihre Grenzen. Sie werden ineffizient, und das droht die Gesellschaft zu überfordern.

Wenn Gesamtsysteme zunehmend ineffizient werden, zeigt sich das unter anderem daran, dass

1. immer höherer Input immer weniger Output bringt,
2. frühere Freiheiten zu Exzessen führen und
3. vorher abgebaute Regulierung als potenzierte Bürokratie zurückkehrt.

Das System gerät mit anderen Worten unter den Druck seiner Eigenzwänge. Der Erfolg wird zur Hypothek und beginnt sich ins Gegenteil zu verkehren. Die Gesamtsysteme unserer Gesellschaft werden zunehmend instabiler, weil durch

die bisherigen markt- und managementbezogenen Erfolgsmethoden Systemrisiken und Kollapspotenziale entstehen, die aus Wachstum sozusagen «Krebs- Tumore» machen.

Fredmund Malik ist Professor für Managementlehre an der Hochschule St. Gallen. Der Text ist ein Ausschnitt aus dem m.o.m.-Newsletter 7/07, der sich damit befasst, wie Manager mit der zunehmenden Komplexität umgehen können, bevor sie an ihrem eigenen Erfolg scheitern.

Der Newsletter erscheint monatlich; das Abo ist mit Fr. 485.- pro Jahr nicht eben billig. Aber Malik ist ein anregender Denker und Praktiker, dem gerade unter Führungskräften ein breites Publikum zu wünschen ist.

Information und Bestellungen:

Tel. 071 274 37 00 oder E-Mail info@mom.ch
www.mom.ch/shop