

09.04.2011

Drucken | Senden | Feedback | Merken

Brief an junge Ökonomen**Die Mission der Manager von morgen**

Getty Images

Apokalyptische Reiter (Darstellung um 1500): Ob die große Transformation in eine schöne oder schreckliche Zukunft weist, hängt von gutem Management ab

War es nur eine Finanzkrise, die wir da eben überstanden haben? Der Management-Lehrer *Fredmund Malik* meint: nein. Vielmehr erfasst ein großer Wandel alle Teile von Wirtschaft und Gesellschaft. Die Probleme werden zu komplex, um sie mit bisherigen Methoden zu meistern - auf junge Führungskräfte warten große Aufgaben.

Wie keine andere Manager-Generation zuvor haben Sie die Chance auf die besten und interessantesten Karrieren, die es in der Geschichte bisher gab. Denn Ihre berufliche Aktivperiode fällt in eine Zeit des historisch größten Wandels und der komplexesten Herausforderungen für Management, Governance und Leadership.

Als Führungskräfte üben Sie den für die Gesellschaft wichtigsten und kritischsten Beruf aus. Fast nur von Ihnen hängt es ab, wie innovativ unsere Organisationen ihre Herausforderungen meistern und wie lebenswert daher unsere Gesellschaft sein wird. Daraus definieren sich Ihre Mission, Ihre Aufgaben, Ihr Wissen und Können und Ihre Verantwortung.

Wirtschaft und Gesellschaft gehen derzeit durch eine der revolutionärsten Umwandlungen, die es geschichtlich je gab. Ich nenne diese seit längerem "Die Große Transformation 21". Am besten kann man sie verstehen als den Übergang von einer alten Welt zu einer neuen Welt, vergleichbar mit der Umwandlung der Agrargesellschaft in die Industriegesellschaft. Solche Transformationen gab es in der neueren Geschichte bisher etwa alle 250 Jahre. Waren früher zumeist Technologien die umwälzenden Kräfte, stehen wir diesmal in einer Revolution der Management-Systeme.

Was an der Oberfläche für viele wie eine Wirtschaftskrise aussieht, sind in Wahrheit die Geburtswehen der neuen Welt, in der fast alles anders sein wird als bisher. In dieser revolutionären Transformation steckt das Potential der Zerstörungskraft einer sozialen Kernschmelze, gleichzeitig aber auch die Chance für ein neues Wirtschaftswunder und für eine neue Gesellschaftsordnung des humanen Funktionierens. Wie es kommt, hängt fast ausschließlich davon ab, ob die Führungseliten die neuen Management-Lösungen für diese immensen Herausforderungen weltweit rasch und konsequent anwenden. Herkömmliche Denkweisen und Methoden werden dabei hoffnungslos versagen.

Der Wandel ist radikal, wie schon wenige Beispiele zeigen. 2007 fanden sich in der "Fortune"-Liste der 500 größten US-Firmen noch elf Bauunternehmen. Von ihnen existiert heute kein einziges mehr. Die meisten "Masters of the Universe", die über Jahrzehnte das Börsenleben weltweit bestimmten, sind über Nacht verschwunden. Microsoft wird sich von Grund auf verändern müssen, um seine globale Position zu erhalten und auch die Pharmaindustrie steht weltweit vor ihren bisher größten Strukturveränderungen. Kaum eine Branche wird vom Wandel ausgenommen sein. Schon in wenigen Jahren wird es wahrscheinlich die Hälfte und mehr der heutigen Global-Fortune-500-Unternehmen nicht mehr geben.

Noch größer sind die Change-Herausforderungen für die öffentlichen Organisationen, die mit ihren heutigen Strukturen und Entscheidungsprozessen die explodierende Komplexität immer weniger bewältigen können.

So gut wie alle Organisationen werden ihr Funktionieren mit tiefgreifenden Innovationen neu erfinden müssen. Die meisten werden in Zukunft mindestens doppelt so gut funktionieren müssen wie bisher, um ihre Zwecke zu erfüllen. Dafür werden sie aber bestenfalls noch die Hälfte ihrer Budgets haben. Dies definiert die Leistungsanforderung an grundlegend neue Management-Systeme und somit auch an neues Wissen und neue Fähigkeiten der Führungselite. Herkömmliche Erfahrungen sind für die neuen Aufgaben immer weniger nützlich.

Pioniermanager trennen sich daher immer schneller von den veralteten Denkweisen des vorigen Jahrhunderts, wie etwa dem Shareholder-Value-Ansatz mit seiner Investitions- und Innovationsfeindlichkeit, und von der rasch veraltenden amerikanisierten Business-Ausbildung, die sie nur noch als Durchgangsstation betrachten.

Die große Transformation wird selbst maßgeblich getrieben von der neuen Management-Philosophie für das Meistern von Komplexität. Herkömmliche Strategien, Strukturen und Kulturen werden für die Bedingungen der neuen Welt grundlegend geändert. Die Kompetenzen der Führungskräfte selbst, die Corporate Policies und Missions, besonders auch die strategischen Navigations- und Kommunikationssysteme sowie die Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse können mit den neuen Management-Methoden schnell und sicher angepasst werden. Mit konventionellen Methoden wäre das ebenso unmöglich wie mit einem Oldtimer ein Formel-1-Rennen zu gewinnen.

Als junge Führungskräfte haben Sie die Jahrhundert-Chance, mit den neuen Lösungen die große Transformation zu meistern. Große Karrieren werden in Zeiten des Umbruchs begründet. Change hat zwar auch seine Risiken, das weitaus größte Risiko wäre aber das Verharren im herkömmlichen Denken. Daher ist die Maxime: Neue Lösungen für eine neue Welt.

Dafür wünsche ich Ihnen Mut und das richtige Wissen.



privat

Der Österreicher **Fredmund Malik** (Jahrgang 1944) ist einer der führenden Management-Lehrer in Europa. 1978 wurde er Dozent an der Universität Sankt Gallen. Inzwischen leitet er das private Malik Management Zentrum St. Gallen.