

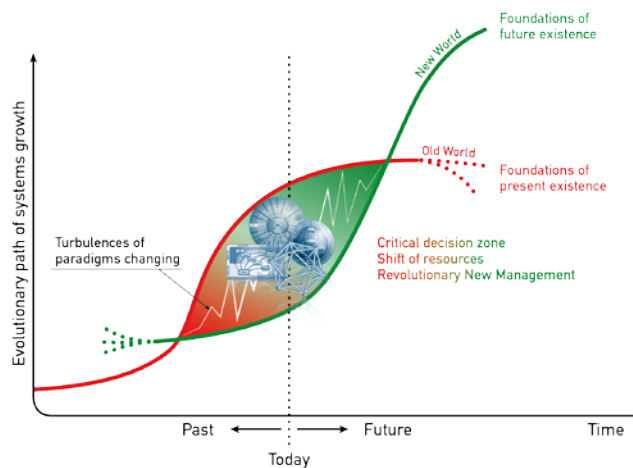


Malik Letter 14/2021 (09.04.2021) for Right and Good Management



Prof. Dr. Fredmund Malik:

Wie Strategie aussieht, wenn man die Zukunft nicht kennen kann // What strategy looks like when you can't know the future



Die Grosse Transformation21™

The Great Transformation21™

Die Alte Welt wird durch eine Neue Welt verdrängt The old world is replaced by a new world

Imprint

ISSN 1662-2200 (Internet), Volume 29. Author: Prof. Dr. Fredmund Malik. © All rights reserved. The Malik Letter is protected by copyright. Reproduction, even only of extracts, and other types of further use only with the publisher's explicit consent. Quotations are permitted provided full details are given of the source.

Dieses pdf ist für Sie bearbeitbar: Sie können Textfelder und Notizen einfügen sowie den Text markieren, unterstreichen und hervorheben.

Wie Strategie aussieht, wenn man die Zukunft nicht kennen kann

1. *Strategie ist richtiges Handeln, auch wenn wir nicht wissen, wie die Zukunft sein wird, aber dennoch handeln müssen, weil nichts zu tun auch ein Handeln ist.*
2. *Strategie heisst, bevor man etwas beginnt, von Anfang an so zu handeln, dass man auf Dauer Erfolg hat.*
3. *Strategie handelt nicht von zukünftigen Entscheidungen, sondern von der Zukunftswirkung heutiger Entscheidungen, zu denen auch die Nicht-Entscheidungen gehören.*

Der erste Satz gibt meine eigene Position wieder. Der zweite stammt von *Aloys Gälweiler*, dem langjährigen Chef-Strategen von BBC, Mannheim, nach der Fusion mit ABB später ASEA, und Autor eines der besten Bücher über Strategie. Und der dritte Satz ist von Prof. *Dr. Peter F. Drucker*, dem Doyen der Managementlehre.

Jeder dieser drei Sätze umschreibt auf seine Weise den allgemeingültigen Kern von Strategie, wie er für jede Zeit gilt und immer gegolten hat, unabhängig davon, ob die jeweiligen Entscheider das erkannten oder nicht, denn je nachdem haben diese richtige oder falsche Strategien entworfen.

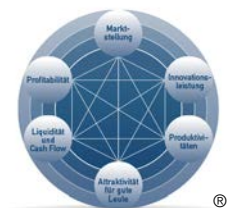
Strategie ist das richtige Umgehen mit einem nicht zu beseitigenden Mangel an Wissen. Denn wenn wir alles wüssten, was wir für weitreichende Entscheidungen brauchen, dann wäre keine Strategie nötig, sondern nur gute Planung, nämlich das Ableiten von Konsequenzen aus vorhandenen Informationen und Daten.

Wir können aber nie alles wissen, was wir wissen müssten, weil wir als Führungskräfte in der Hyperkomplexität global vernetzter Grosssysteme stehen, und in der Dynamik ihres sich beschleunigenden Wandels arbeiten müssen – und vor allem – führen müssen. Wir haben einen ständigen Mangel an Information und Wissen, weil solche Systeme prinzipiell nicht durchschaubar sind und weil sie sich oft rascher verändern, als man selbst entscheiden kann.

Diese drei Definitionen von Strategie haben für die Grosse Transformation²¹ eine ganz besondere und historisch wahrscheinlich sogar einzigartige Bedeutung, denn die vor sich gehenden tiefgreifenden Veränderungen schaffen eine Neue Welt mit vielen Unbekannten.

In den drei Positionen wird nicht unterstellt, dass wir über die Zukunft gar nichts wissen oder wissen können. Oft kann man sogar weit mehr wissen, als man für möglich hält, aber dafür muss man sich von inzwischen veralteten Denkweisen und Methoden

NOTES



Central Performance Controls® (CPC®)
Die 6 Schlüsselgrößen für das gesunde Unternehmen

Wenn Sie mit Professor Malik diskutieren möchten:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

trennen und neue Methoden anwenden, wie ich sie in meinem Strategiebuch vorschlage und darstelle.

Oft weiss man nicht einmal, was im Unternehmen an Wissen schon vorhanden ist, denn es ist in der ganzen Organisation verteilt. Aber man kann es nicht mobilisieren. Daher liegt erfolgskritisches Wissen häufig ganz oder mehrheitlich brach, wiederum fast immer wegen ungeeigneter Methoden.

Noch öfter glaubt man aber zu wissen, was man gar nicht wissen kann, zum Beispiel ob eine Krise wirklich vorbei ist. Das wiederum führt zu einem trügerischen Gefühl der Sicherheit und zum Festhalten an den alten und bereits veralteten Systemen in der Organisation.

Der gefährlichste Fall von Nichtwissen ist jedoch, dass wir oft gar nicht wissen, was wir wissen müssten, um eine richtige Strategie zu entwerfen. Man baut dann, ohne es zu merken, Strategien auf einer Informationsbasis auf, die für strategische Entscheidungen ungeeignet und irreführend sind, nämlich auf rein operativen statt auf strategischen Daten.

Die Positionen von Gälweiler, Drucker und mir sind Lösungen für die genannten Fälle von Nichtwissen und für die Beseitigung gravierender Irrtümer, die damit zusammenhängen. Diese Irrtümer, zum Teil als Irrlehren systematisch verbreitet, vergiften sowohl Praxis als auch Theorie der Strategie und sind Ursache von Fehlentscheidungen.

Meine eigene Position beseitigt neben anderen Missverständnissen den Irrtum der Anmassung von Wissen, wo dieses uns schlicht fehlt. Strategie muss daher der Umgang mit konstitutivem Nichtwissen sein. Das Einbeziehen von konstitutivem Nichtwissen eröffnet für die Gestaltung von Strategien eine neue Qualitätsdimension und ermöglicht Lösungen gerade dort, wo herkömmliches Strategiedenken versagt.

Die Position Gälweilers räumt unter anderem auf mit Irrtümern, die auf falschen Daten beruhen sowie mit den unnötigen und künstlichen Limitierungen der Zeithorizonte von kurz-, mittel- und langfristig, die den Blick auf den offenen Zeithorizont der Zukunft verstellen. Diese Position ermöglicht mit einer neuen Navigationsweise eine auf geradezu magische Weise wirksame Lösung für den Umgang mit komplexen Herausforderungen, die es unter anderem ermöglicht, vom Ende her an den Anfang zu denken statt umgekehrt.

Die Position von Drucker beseitigt den Irrtum, dass die Zukunft schicksalhaft vorherbestimmt eintritt und wir diese daher nur prognostizieren müssen, um zu wissen, was geschieht. In Peter Druckers Position, mit dem ich gerade über diesen Aspekt von Management oft diskutierte, findet sich der eminent hoffnungsvolle Gedanke, dass wir die Zukunft aktiv gestalten können und sie nicht passiv erdulden müssen. Für die oberste Führungselite resultiert daraus der ethische Leadership-Auftrag, dies auch zu tun, denn nur sie hat die Mittel und die Macht dazu.

NOTES



Malik ManagementSystems®

Wenn Sie mit Professor Malik diskutieren möchten:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

Liebe Leserinnen und Leser

Wir leben in der möglicherweise tiefgreifendsten Transformation der Geschichte. Sie stellt uns vor persönliche und unternehmerische Herausforderungen. Führungskräfte stehen vor neuen Entscheidungssituationen, für die es erst wenig Erfahrungen gibt.

Unsere Remote Programme befähigen Führungskräfte, das nötige Wissen für Management und Leadership in einer neuen Art zu erwerben, die um ein Vielfaches schneller und besser als herkömmliche Präsenz-Methoden ist.

Schreiben Sie mir bei Interesse eine kurze Mail.

Prof.Malik@mzsg.ch

//

Dear Readers

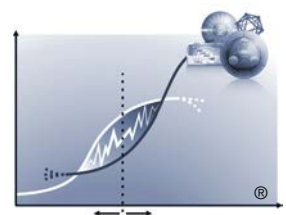
We are currently living through probably the most profound transformation in history. It poses personal and corporate challenges like never before. Executives are faced with new decision-making situations for which there is only little experience.

Our Remote Programs enable executives to acquire the necessary knowledge for management and leadership much faster and better than with the conventional methods.

Please send me a short email to learn more about it.

Prof.Malik@mzsg.ch

NOTES



The Great Transformation21™
from the Old World to the New World

For discussion contact
Prof. Malik:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

This pdf is editable for you: You can insert text fields and notes as well as mark, underline and highlight the text.

What strategy looks like when you can't know the future

1. *Strategy is acting rightly, if we do not know what the future will be like, but still have to act, because doing nothing is also acting.*
2. *Strategy is to act from the beginning, before starting something, in such a way that we will succeed in the long run.*
3. *Strategy is not about future decisions, but about the future effects (futura) of today's decisions, which also include non-decisions.*

The first sentence reflects my own position. The second is from Aloys Gälweiler, chief strategist of BBC, Mannheim, later ASEA after the merger with ABB, author of one of the best books on strategy, and friend and partner. And the third sentence is from Prof. Dr. Peter F. Drucker, the doyen of management theory, with whom I had a long-standing friendly relationship.

Each of these three sentences describes in its own way the generally valid core of strategy, as it applies to every time and has always applied, regardless of whether the respective decision-makers recognized this or not, because depending on this, they designed correct or incorrect strategies.

Strategy is the right way of dealing with a lack of knowledge that cannot be eliminated. For if we knew everything we needed to make far-reaching decisions, then no strategy would be necessary, but only good planning, namely the derivation of consequences from existing information and data.

But we can never know everything we need to know, because as leaders we stand in the hypercomplexity of globally networked large-scale systems, and must work—and above all—lead in the dynamics of their accelerating change. We have a constant lack of information and knowledge because such systems are in principle not transparent and because they often change more rapidly than one can decide for oneself.

These three definitions of strategy have a very special and probably historically unique significance for the Great Transformation²¹, because the profound changes taking place are creating a New World with many unknowns.

In the three positions, it is not assumed that we do not or cannot know anything about the future. In fact, we can often know far more than we think is possible, but to do so we must abandon now outdated ways of thinking and methods and adopt new ones, such as those I propose and present in my strategy book.

NOTES



For discussion contact
Prof. Malik:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com

Often, you don't even know what knowledge already exists in the company, because it is distributed throughout the organization. But you can't mobilize it. As a result, knowledge that is critical to success often lies idle in whole or in majority, again almost always because of unsuitable methods.

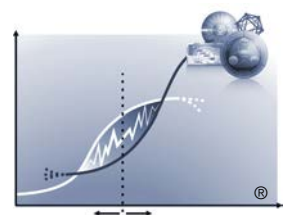
Even more often, however, people believe they know what they cannot know, for example whether a crisis is really over. This in turn leads to a deceptive sense of security and to clinging to the old and already outdated systems in the organization.

The most dangerous case of not knowing, however, is that we often don't even know what we need to know in order to design a proper strategy. One then builds strategies, without realizing it, on an information base that is unsuitable and misleading for strategic decisions, namely on purely operational rather than strategic data.

The positions of Gälweiler, Drucker, and myself are solutions to the aforementioned cases of ignorance and to the elimination of serious errors associated with it. These misconceptions, some of them systematically spread as heresies, poison both practice and theory of strategy and are the cause of wrong decisions.

My own position eliminates, among other misconceptions, the fallacy of presuming knowledge where we simply lack it. Strategy, therefore, must be about dealing with constitutive non-knowledge. The inclusion of constitutive non-knowledge opens up a new quality dimension for the design of strategies and enables solutions precisely where conventional strategic thinking fails.

NOTES



The Great Transformation21™
from the Old World to the New World

For discussion contact
Prof. Malik:

MALIK BLOG
blog.malik-management.com

OR BY MAIL
info@malik-management.com