



18. Jahrgang / August 2010

Prof. Dr. Fredmund Malik

## Gezeiten der Grossen Transformation 21

- Mood Set und Mind Set
- Konstanten im Wandel
- Schöpferische Zerstörung
- Hat Kondratieff recht?

Stichwort: Wirtschaftskrise, Lösungen

*«Malik ist (...) der führende Kopf des Managements in Europa. (...)»*  
Peter Drucker

*«Fredmund Malik is one of the  
most influential business thinkers in Europe. (...)»*  
Business Week

## Inhalt

Vorwort .....	119
<b>Gezeitenströme der Grossen Transformation 21 .....</b>	<b>120</b>
1. Mood Set und Mind Set .....	120
2. Konstanten in den Gezeitenströmen des Wandels .....	121
3. Die Magie der Muster, die verbinden .....	122
4. Auch wir werden ersetzt.....	124
5. Die schöpferische Zerstörung .....	125
6. Die Symphonie der S-Kurven: Die Zukunft klar sehen .....	127
7. Einfache Wachstumsprozesse .....	128
8. Hat Kondratieff recht? Der Rhythmus der langen Wirtschaftszyklen .....	133
9. Sich selbstzerstörende und selbsterschaffende Systeme .....	135
Stichwortverzeichnis .....	138
Leserservice .....	140

## Impressum

ISSN 1662-2200 (Internet), 18. Jahrgang, erscheint monatlich.

Hrsg.: M.o.M. Malik on Management AG, Geltenwilenstrasse 18, CH-9001 St.Gallen.

Autor: Prof. Dr. Fredmund Malik, Malik Management

Bezugsmöglichkeiten: Information und Abonnements unter der Adresse des Herausgebers

© Alle Rechte vorbehalten. Der m.o.m.®-Letter ist urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, auch nur auszugsweise, und sonstige Weiterverwendungen nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers. Zitate mit voller Quellenangabe sind zulässig.

Haftungsausschluss: Der m.o.m.®-Letter repräsentiert die persönliche Meinung des Autors. Daten und Fakten sind gewissenhaft recherchiert oder entstammen Quellen, die allgemein als zuverlässig gelten. Ein Obligo kann daraus nicht abgeleitet werden. Herausgeber und Autor lehnen jede Haftung ab.



## Vorwort

Mit der Grossen Transformation 21 ändert sich so gut wie alles, was Menschen tun, wie sie es tun und warum sie es tun. Es wird sich auch ändern, wie Menschen sind, ihr Bewusstsein und ihre Stimmungslage. Treibende Kräfte in diesem Kontext sind Inventions-, Innovations- und Substitutionsprozesse, die in Mustern, Schüben und Wellen verlaufen. Diese zu kennen, macht überlegen im Evolutions-Wettbewerb sowohl für das Überleben als auch für die Spitzenpositionen in der Neuen Welt.

In dieser und in zwei folgenden m.o.m.<sup>®</sup>-Ausgaben werde ich die Navigationsinstrumente und Change-Methoden darlegen, die Führungskräften helfen, die grossen Herausforderungen der Zeit zu bewältigen.

St.Gallen, im August 2010

Mit freundlichen Grüssen

Prof. Dr. F. Malik



# Gezeitenströme der Grossen Transformation 21

## 1. Mood Set und Mind Set

Die Grosse Transformation 21, über die ich seit langem auch in m.o.m.® schreibe, ist keine Finanz- oder Wirtschaftskrise im herkömmlichen Sinne, sondern eine umfassende Systemkrise. Sie wird auch dann weitergehen, wenn die Wirtschaftslage sich eine Zeitlang wieder aufwärts entwickeln sollte.

Diese Transformation verändert die Alte Welt des 20. Jahrhunderts in die Neue Welt des 21. Jahrhunderts – entweder mit schweren Geburtskomplika-tionen, insoweit man an herkömmlichen Denkweisen festhält oder sanft und weitgehend komplikationslos, insoweit man auf ein neues Welt-verständnis und daraus entstehende neue Methoden und Tools umsteigt. So sind etwa die bisherigen Regierungsprogramme weitgehend Alte Welt, und die von Ökonomen verbreitete Inflationsfurcht ebenfalls. Auf diesem Wege können die Geschehnisse nicht verstanden werden.

Über die verborgenen Triebkräfte der Grossen Transformation werde ich in dieser und in den nächsten m.o.m.®-Ausgaben schreiben. Im Zuge dieser Umwandlung wird sich fast alles ändern, was Menschen tun, wie sie es tun, und warum sie es tun. Und es werden sich die Menschen selbst ändern. Denn der Wandel ist unter anderem begleitet durch einen Radikalumschwung der Stimmungslage und des Bewusstseins. **Mood Set** und **Mind Set** sind schon heute anders als noch vor zwei oder drei Jahren und wir sind noch lange nicht am Ende der Umwandlung.

Zum Verstehen von beidem, besonders aber des Mood Sets, gehören vor allem die psychologischen Themen, die in den letzten beiden Ausgaben von Frau Prof. Linda Pelzmann behandelt wurden. Ohne diese Kennt-nisse hat man geringe Chancen, sich im Wandel zurechtzufinden. Ich freue mich, meinen LeserInnen immer wieder die Psychologie-Juwelen aus der Feder dieser mit Abstand besten Psychologin auf diesem Gebiet zugänglich machen zu können und danke Frau Kollegin Pelzmann herz-lich für ihre Bereitschaft, in m.o.m.® regelmässig zu publizieren. Den zahl-reichen Leser-Zuschriften darf ich entnehmen, dass sich für die meisten meiner AbonnentInnen dadurch eine grundlegend neue Dimension der Orientierung für die Führungsaufgaben eröffnet.

Central Performance Control (CPC®)  
Die 6 Schlüsselgrössen für das gesunde  
Unternehmen



Malik Management Systeme®



## 2. Konstanten in den Gezeitenströmen des Wandels

Geschieht Wandel oder wird Wandel gemacht? Sowohl als auch. Weder ist Wandel nur chaotisch oder zufällig, noch ist er nur geplant und gemacht, sondern es wirken beide Dimensionen in ständig wechselnden Proportionen und Einflusstärken. Gesellschaftliche Systeme gehören in die noch schlecht verstandene Kategorie der sogenannten **spontanen Ordnungen**, die ihre eigene Dynamik haben und sich selbst fortgesetzt umstrukturieren. Mehr darüber habe ich bereits in der «Unternehmenspolitik» geschrieben.

Systeme von einer derartigen Komplexität können wir bekanntlich nicht durchschauen, sie bleiben Black Boxes. Frappierend ist nun aber, dass der Wandel dennoch ein systemisches Muster und eine dynamische Ordnung hat, die sich aus dem hyperkomplexen Zusammenwirken einer astronomischen Zahl von Faktoren und Einflüssen gewissermassen herausdestilliert und mit bestimmten Mitteln der dynamischen Systemanalyse entdeckt werden kann. Das gleicht geradezu dem Entdecken eines neuen Kontinents, man könnte sagen, dem Wissenskontinent der komplexen Systeme. Das ist der Stoff dieses Kapitels.

Der Inhalt dieses m.o.m.® gehört für die heutige Zeit und für die Grosse Transformation 21 zum Wichtigsten und gleichzeitig zum Spannendsten. Im Zentrum stehen die komplexesten Felder der **Strategy Map** für die Mega-Veränderungen, die bereits in vollem Gange und noch zu erwarten sind, sowie für ihre auslösenden Kräfte und die wahrscheinlichsten Verlaufsmuster des Wandels.

Dabei geht es um die systemischen Beziehungen zwischen dem **lösungsinvarianten Kundenproblem** als dem archimedischen Punkt jeder Strategie einerseits, sowie andererseits den **Innovations- und Substitutionsprozessen** in den Feldern 2, 4, 5, 6 und 7 der folgenden Abbildung.

Wer mit diesem Wissen hinter das Oberflächengeschehen zu blicken weiss, und die Konstanten im Flux der ständigen Veränderungen zu erkennen versteht, hat **immense Vorteile** im Ringen um die besten Positionen oder auch um das nackte Überleben. Denn mit diesem Wissen – aber auch **nur** damit – kann man die Lösungen erkennen. Damit hat man die Rettungsringe an der Hand und gleichzeitig die Tools für den Bau seiner neuen Position in der Neuen Welt.

Als Unternehmer und Top-Führungskraft kann man sich damit nicht nur besser orientieren, sondern man kann die Komplexität des Wandels sogar

Malik Basis-System  
der Unternehmenspolitik®



Malik Management Systeme®

positiv nutzen, die für Unkundige vielleicht für immer undurchschaubar bleibt. Das Verstehen dieser Komplexität und ihrer Hintergründe mit diesem Wissen wird dann simultan zu **Startrampe**, **Triebwerk** und **Beschleuniger** für die neuen Lösungen.

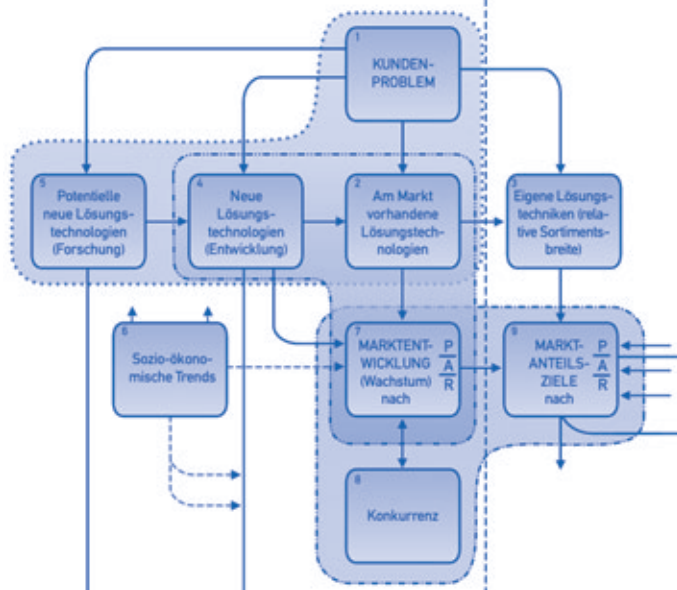


Abbildung 1: **Strategy Map** für das Identifizieren der treibenden Kräfte der Grossen Transformation

Über die hochkomplexen Fragen der richtigen Strategien für den wirklich radikalen Wandel habe ich oft mit *Peter Drucker* gesprochen. Dies war eines unserer Prioritätsthemen. Drucker war einer der ganz wenigen Köpfe, mit dem ich die Wechselwirkungen zwischen Technologie und Wissenschaft, Inventionen und Innovationen sowie ihrer erfolgreichen Vermarktung diskutieren konnte, weil dafür auch umfassende, aber nur selten anzutreffende Geschichtskennntnisse nötig sind, denn die Umwandlung von ersten Ideen in genutzte Technologie kann ohne ihre geschichtlichen Zusammenhänge kaum verstanden werden.

### 3. Die Magie der Muster, die verbinden...

«*The pattern which connects...*» ist eine der tragenden Ideen im Buch von *Gregory Bateson* «*Mind and Nature, A Necessary Unity*», einem der Pioniere der modernen Kybernetik, Kommunikations- und Evolutionstheorie. Er schreibt: *Why do schools teach almost nothing of the pattern which connects?*





Per Zufall habe ich früh solche Muster entdeckt, darunter die bahnbrechenden systemanalytischen Forschungsarbeiten des italienischen Physikers *Cesare Marchetti* über das S-Kurven-Muster des technologischen und gesellschaftlichen Wandels. Auf den ersten Blick erkannte ich in den späten 1970er Jahren, welche unglaubliche Relevanz seine Forschungs-Ergebnisse für die grossen Strategieentscheidungen hatten, aber auch seine Methode der bionisch-logistischen Analyse derart komplexer Systeme.

Leicht gefallen ist mir das wegen meines immer schon vorhandenen Interesses am Zusammenhang zwischen Kultur- und Technologie-Geschichte, die einen grossen Bogen von den frühen Hochkulturen über Rom und China bis zu unserer Zeit spannt. Dieser reicht von der Bewässerungstechnologie alter Kulturen über ihre Grossbaustellen bis zur Organisation von Heeren, und vom Systems Approach der heutigen Forschungslaboratorien bis zur radikal revolutionären Sozialtechnologie des Syntegrationsverfahrens für das Problemlösen, Entscheiden und das Management von Mega-Change, das ich in mehreren m.o.m.®-Lettern bereits vorgestellt habe.

Cesare Marchetti war in diesen Dingen ebenso kompetent wie Peter Drucker. Auch waren beide erstklassige Kunstkenner und -liebhaber und konnten so auch den Kontext zur Evolution der Künste herstellen, die regelmässig vorauslaufenden Signalcharakter hatten und als «Zeichen an der Wand» soziale Veränderungen oft weit im Voraus ankündigten, obwohl diese nur selten verstanden wurden. Ich hatte Marchetti mehrfach zu Vorträgen und Seminaren eingeladen und die Diskussionen mit ihm waren geradezu elektrisierend. Heute lebt er in der Toscana und untersucht auf geniale Weise Leben und Werk von *Leonardo da Vinci*.

Marchetti war es höchst elegant gelungen, die Verlaufsmuster und dynamische Ordnung gerade der komplexesten Changeprozesse aus den Myriaden von Details der historischen Abläufe herauszupräparieren. Viele der Veränderungs-Prozesse der mehr als 3000 von ihm untersuchten Fälle erstrecken sich über Jahrhunderte, und haben doch einen perfekten Rhythmus wie eine Symphonie, als ob sie von einem versteckten Dirigenten – einem «Hidden Control-System» – koordiniert würden, das den grossen Prozess von **Invention, Innovation, Substitution und Exploitation** steuert, von der ersten Idee bis zur unternehmerischen Ausschöpfung des Marktes sowie der später erneuten Substitution durch eine wiederum neue Lösungs-Idee.

Mir war intuitiv sofort klar, dass der archimedische Kristallisationspunkt solcher Change- und Umstrukturierungs-Prozesse das **originäre**

Malik General Master Controls®



Malik Management Systeme®



**lösungsinvariante Anwenderproblem** sein muss, wie ich es als Folge meiner Zusammenarbeit mit *Aloys Gälweiler* in unseren Strategieprojekten damals bereits als Anker verwendete. Und ebenso klar war mir, dass jemand mit diesen Erkenntnissen auf den Gezeitenströmen des Wandels geradezu virtuos surfen kann, weil er das Pattern sieht, das alle Systeme und ihre Subsysteme verbindet – genauso wie ein talentierter Surfer, der die Dynamik von Grosswellen kennt, diese vorhersehen kann und daher ihre gewaltigen Kräfte elegant zu nutzen versteht. In vorher Unverbundenem entdeckt man plötzlich einen Sinn- und Wirkzusammenhang und kann deshalb zuverlässig navigieren.

Ich konnte damit dem Konzept des **«lösungsunabhängigen originären Anwenderproblems»** plötzlich eine ganz neue Dimension geben, denn der archimedische Punkt war nun nicht nur das Anwenderproblem eines bestimmbar Individuums oder einer Kundenzielgruppe, sondern konnte auf das ganze **Sozial-Universum** ausgeweitet werden. So war es plötzlich klar, dass die originären Herausforderungen ganzer Gesellschaften ins Zentrum gestellt werden konnten, die da zum Beispiel sind: Überleben, evolutionäres Anpassen, Lebensfähigkeit und Funktionieren.

#### 4. Auch wir werden ersetzt...

Eine der grössten Herausforderungen für jede Organisation ist die Transformation von einer Lösungsart für ihre originären Probleme zu einer anderen Lösungsart. Eben dies ist der Wesenskern der tiefgreifenden Transformationen. In historischen Zeiträumen betrachtet, hat bisher keine einzige Lösung für irgendein Problem je überdauert. Alle Lösungen sind sogenannt **transient**, das heisst, von **zeitlich begrenzter Dauer** und nur vorübergehend wichtig. Auch ist für den Markt kein einzelnes Produkt wirklich bedeutsam, weil es dafür immer Ersatz gibt.

Strategisches Denken fusst daher unter anderem auf dem Axiom:

*«Was immer heute existiert, es wird sich verändern – auch wenn wir heute noch nicht einmal ahnen können, auf welche Weise.»*

Dies ist einer der Sinngehalte des Begriffes **«sich selbst umstrukturierender»** Systeme. Aus diesem ersten Axiom folgt ein zweites, eine strategische Grundannahme:

*«Auch wir werden substituiert werden, obwohl wir noch nicht wissen, wodurch und wann.»*

Diese Annahmen sind umso wichtiger, je weiter ein Produkt als Lösung vom **originären** Anwenderproblem entfernt ist, denn jede abgeleitete

Malik General Management  
Master Modell®



Malik Management Systeme®



Lösung teilt das Schicksal jeder vorhergehenden Lösungsstufe, und geht also mit dieser auch unter. Die folgende Abbildung des technologischen Wandels gibt ein Gefühl dafür.

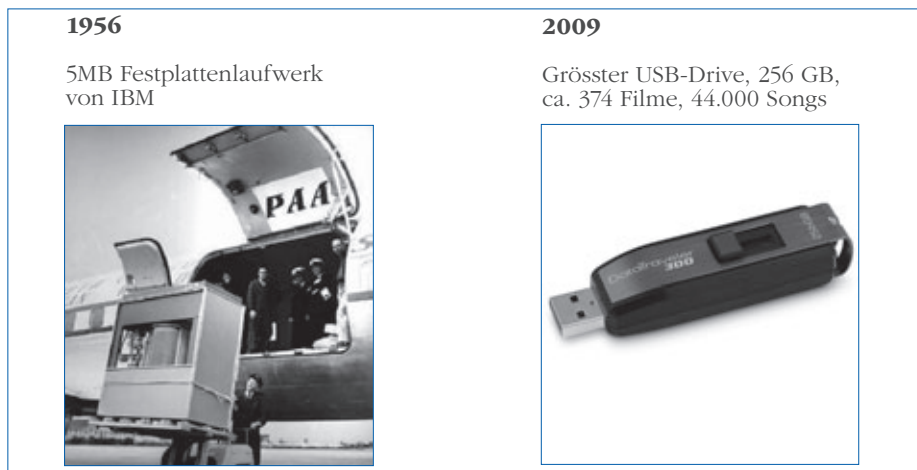


Abbildung 2: Technologischer Wandel

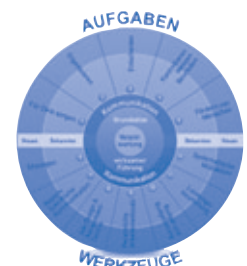
## 5. Die schöpferische Zerstörung

Die obigen Axiome inkorporieren eine der wichtigsten Ideen des Wandels, nämlich die Vorstellung der **«schöpferischen Zerstörung»** des österreichischen Ökonomen *Joseph Schumpeter*. Er war der erste und bisher einer der ganz wenigen Ökonomen, der bereits 1912 in seiner «Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung» erkannte, wie eminent wichtig der **unternehmerische Prozess des Erneuerns und Ersetzens** ist. Dies machte er zu einem Kernstück seiner Wirtschaftstheorie. Am wortgewaltigsten bringt es vielleicht *Nietzsche* im «Zarathustra» zum Ausdruck: *«Wer ein Schöpfer sein will im Guten und im Bösen, der muss ein Vernichter sein und Werte zerbrechen.»*

In anderen ökonomischen Theorien kommt das Unternehmen als **produktives Subsystem** der Gesellschaft und der Unternehmer als dessen **Gen-Code** praktisch nicht vor. Dort gibt es zwar Preise und Kosten, Güter und Geld, sowie gewinn- und nutzenmaximierende, ultrarationale Wirtschaftssubjekte - aber nicht Menschen, die auf Risiko innovieren und investieren, dies mit Krediten finanzieren und so das eigentliche Wirtschaften überhaupt erst erschaffen und betreiben, wie später dann *Gunnar Heinsohn* und *Otto Steiger* in ihrer **Eigentumsökonomik** und deren Vorläufern unnachahmlich herausarbeiten<sup>1</sup>, und ebenfalls in früheren m.o.m.<sup>®</sup>-Lettern bereits publizierten.

<sup>1</sup> Heinsohn bereits in seinem «Privateigentum, Patriarchat, Geldwirtschaft», 1984

Malik Standardmodell der Wirksamkeit®  
«Das Führungsrad»



Malik Management Systeme®

Damit treten die **Dynamik des Wandels** und seine **Verlaufsmuster** ins Blickfeld: Nichtlinearität und komplexe Interaktionsbeziehungen, die praktisch ausnahmslos dem Grundmuster einer **S-förmigen Kurve** folgen, deren Verlaufparameter zwar nicht immer, aber oft genug und früh genug bestimmt werden können, um die bedeutendsten und langfristigen strategischen Entscheidungen auf ein solides Fundament zu stellen, was von keiner anderen Methode geleistet wird.

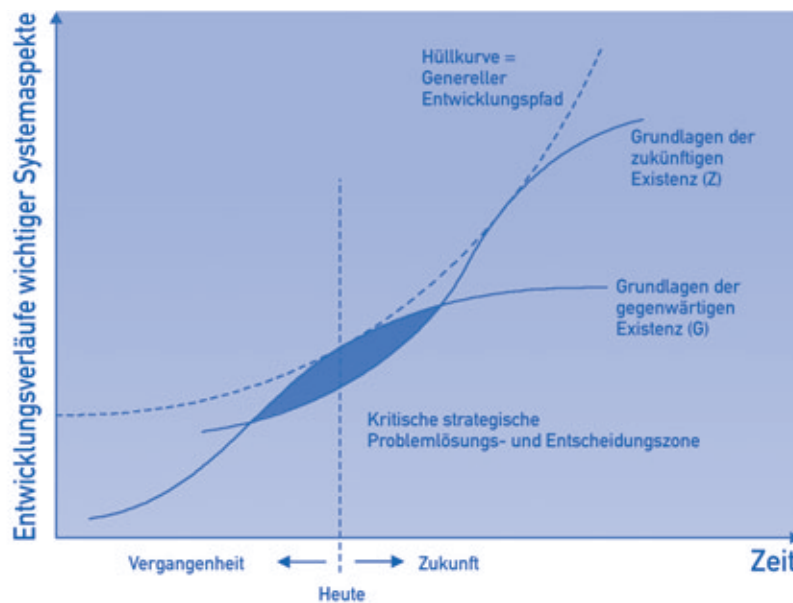


Abbildung 3: Wie Transformationen vor sich gehen

Die obige Abbildung aus meiner «Unternehmenspolitik», zeigt zwei übereinanderliegende S-Kurven, die je für die **gegenwärtigen Erfolgspotentiale** und für die **zukünftigen Erfolgspotentiale** stehen. Sie lösen jeweils **dasselbe** originäre Kundenproblem, aber auf ganz andere Weise, wie in Abbildung 1 illustriert.

Aus den Untersuchungen Marchettis folgt die Erkenntnis, dass die Wirtschaft, ja die Gesellschaft als Ganzes, im buchstäblichen Sinne «lernende Systeme» – aber auch «**vergessende Systeme**» sind, weil sie immer wieder Altes durch Neues ersetzen, sich fortgesetzt anpassen und erneuern und im Zuge dessen ständig neues Verhalten, neues Wissen, Werkzeuge und Methoden erschaffen und integrieren, gleichzeitig aber auch Altes unwiederbringlich vernichten.

S-förmige Kurven sind nicht nur die typischen Verlaufsmuster von Wachstumsprozessen sondern auch von Lernprozessen. Dafür liefern unter anderem Biologie und Verhaltensforschung reichhaltige Erkenntnisse. Diese Wandlungsprozesse beschreiben die Art und Weise, wie **Ideen** –

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



Malik Management Systeme®



verkörpert in **Erfindungen und Innovationen** sowie schliesslich in **Produkten und Dienstleistungen** – das **Verhalten der Menschen** vermittelt durch die Märkte erobern, aber aus der Gesellschaft auch wieder verschwinden.

Solche Prozesse gehören zu den in meiner «Unternehmenspolitik» beschriebenen **Master Controls**, nach denen sich gesellschaftliche Systeme für lange Zeiträume strukturieren und steuern, und daher sind sie ausreichend stabil, um sich an ihnen zu orientieren.

Gerade der tiefgreifendste und unwälzendste Wandel kommt selten wirklich überraschend. Überraschungen gibt es nur für jene, die die frühen Zeichen nicht zu deuten verstehen, und mit den Gezeitenströmen der vor sich gehenden Umstrukturierungen nicht ausreichend vertraut sind. Überraschend ist der Wandel auch für jene, die ihn in der Anmassung negieren, sie hätten das Geschehen unter ihrer Kontrolle, statt zu akzeptieren, dass sie selbst und ihre Entscheidungen Teil grösserer und umfassenderer Systeme sind, die ihre eigenen Gesetzmässigkeiten haben. Unter anderem gehören diese S-Kurven zu den Grundlagen, die mich die Grosse Transformation 21 von der Alten Welt zu einer Neuen Welt früh entdecken liessen.

## 6. Die Symphonie der S-Kurven: Die Zukunft klar sehen

Im Laufe seines Forscherlebens hat Cesare Marchetti hochkomplexe Fälle systemanalytisch untersucht und dabei so gut wie ausnahmslos immer wieder dieselben frappierenden Muster und Zusammenhänge entdeckt.

Für diesen m.o.m.® nehme ich aus seinem Repertoire eine kleine Zahl von repräsentativen Fällen aus ganz verschiedenen Gebieten, denen ich einige Beispiele aus unserer eigenen Praxis hinzufüge, um damit die Grundmuster zu verdeutlichen, gleichzeitig die universelle Anwendbarkeit zu zeigen, sowie dem Leser ein Gefühl für die Gesetzmässigkeiten in der Dynamik der Change-Prozesse in komplexen, sich umstrukturierenden Systeme zu geben. Die methodischen Fragen der bionischen Systemanalyse lasse ich hier beiseite. Weitere, noch komplexere Anwendungen folgen in den nächsten m.o.m.®-Ausgaben.

Marchettis Untersuchungen überspannen ein enormes Spektrum von Anwendungsfällen, das so verschiedene Gebiete einschliesst, wie die Automobilindustrie, Verkehrs- und Transportinfrastrukturen, Energieversorgungssysteme, die Dynamik der Stadtentwicklung, das geistige

Malik Basis-System  
der Unternehmenspolitik®



Malik Management Systeme®



Schaffen von Künstlern und Wissenschaftern, demographische und ökologische Systeme, Klimafragen sowie die Dynamik von Inventions- und Innovationsschüben.

Der S-förmige Kurventyp, auch **logistische Kurve** oder Funktion genannt, ist das Grundmuster des gesunden, natürlichen Wachstums. Das Wachstum verläuft am Anfang langsam, beschleunigt sich dann exponentiell, erreicht den Wendepunkt, flacht ab und pendelt sich ein auf dem Sättigungsniveau des Systems. Was gesund wächst, wächst S-förmig. Jede andere Art von Wachstum, insbesondere das im Wirtschaftsdenken dominierende lineare Wachstum, ist fehlgesteuertes, krankes Wachstum, im medizinischen Vergleich ist es Krebs.

Ganz ohne Berechnung ermöglicht es schon die bloße Kenntnis von S-Kurven in geradezu magischer Weise auf völlig andere Weise in die Zukunft zu schauen, als mit herkömmlichen Methoden des Forecastings. Statt der Vorhersage von einzelnen Grössen entstehen **Pattern-Prognosen**, von wo aus es dann wiederum möglich ist, auch einzelne Pattern-Faktoren näher zu bestimmen. Dies gelingt mit dem Wechsel von den üblichen linearen Fortschreibungen zur **Exploration von Mustern** des Verhaltens komplexer Systeme.<sup>2</sup>

## 7. Einfache Wachstumsprozesse

Das erste Beispiel kommt aus der Natur und ist das Wachstum von Sonnenblumen, das etwa 85 Tage dauert und rund 2,5 Meter erreicht. Je nach Lebensform sind die Details von Wachstumszeit und Wachstumsparameter zwar naturgemäss sehr verschieden, hingegen ist das **Muster des gesunden Wachstum** immer gleich. So wächst etwa eine Bakterienkolonie in einer Versuchsschale in 4 - 5 Tagen in einem S-förmigen Muster über die ganze Schalenoberfläche, die in diesem Falle in Quadratzentimetern gemessen wird.

So sind also Prognosen von Wachstumsprozessen im strengen wissenschaftlichen Sinne von **«prediction»** möglich. Oft kann man schon mit wenigen Datenpunkten näherungsweise drei Dinge vorherbestimmen, deren Wichtigkeit für Business-Strategien gar nicht hoch genug eingeschätzt werden können: **Erstens**, auf welchem absoluten Mengen-

<sup>2</sup> Friedrich von Hayek, den meisten nur als ultraliberaler Ökonom bekannt, hat seine weit wichtigeren Arbeiten zur Theorie komplexer Phänomene und spontaner Ordnungen geschrieben, die ich 1976 in meiner Habilitationsschrift «Strategie komplexer Systeme» für meine Managementlehre verwendete, deren Theoriegrundlagen dort im wesentlichen abgeschlossen vorliegen. Pattern Explanation und Pattern Prediction behandelt Hayek in «Degrees of Explanation», in seinen Studies in Philosophy, Politics and Economics, Chicago 1967.





Niveau das Wachstum zum Stillstand kommt; **zweitens**, wo der Wendepunkt auf der S-Kurve liegen wird (was für die Bestimmung der Wachstumsrate wichtig ist) und **drittens**, wie lange der Prozess dauern wird. Man kann für eine Geschäftsstrategie also aufgrund des Wachstumsmusters abschätzen, welches Markt- und Umsatzvolumen sich einstellen wird, wie die Wachstumsraten von Markt und Umsatz sein werden und wie lange es etwa dauern wird, bis diese Marken erreicht sind.

Diese Orientierungsmarken sind für Strategieentscheide von unschätzbarem Wert. Die **statistische Präzision**, mit der diese Angaben gemacht werden können, ist oft frappierend genau. Das ist aber in der praktischen Anwendung nicht so wesentlich wie manche glauben, wenn sie zeigen wollen, was die S-Kurve alles nicht kann. So wie es überhaupt Leute gibt, denen es in erster Linie darum geht, zu zeigen, was nicht geht. Zweifellos hat auch dieses methodische Instrument wie jedes seine Grenzen, und sich dieser bewusst zu sein, ist ebenso wichtig, wie zu wissen, welchen Nutzen diese Art von Pattern-Exploration hat.

Statistische Genauigkeiten, solange diese innerhalb vernünftiger Grenzen liegen, sind nicht so wichtig, wie die System-Muster selbst, denn man muss zum Beispiel nicht schon am Anfang jene kritischen Entscheidungen treffen, die erst Jahrzehnte später eine Rolle spielen, wie etwa die Produktionskapazitäten auf dem Sättigungsniveau des Marktes. Vielmehr ist es klug, mit dem Markt mit- und in diesen hineinzuwachsen, und riskante Entscheidungen nicht möglichst früh, sondern im Gegenteil zum spätest möglichen Zeitpunkt zu treffen. Je mehr man auf der Kurve voranschreitet, desto genauer werden die einzelnen Datenpunkte – oder man erkennt, dass das Muster selbst nicht stabil bleibt, sondern einen ganz neuen Weg einschlägt. Beides sind **Orientierung gebende Anhaltspunkte**, wo man ansonsten im Dunkeln tappt und riskante Zufallsentscheidungen treffen muss – einschliesslich der Defacto-Entscheidung, untätig zu bleiben, die meistens die riskanteste ist.

Malik General Master Controls®



Malik Management Systeme®

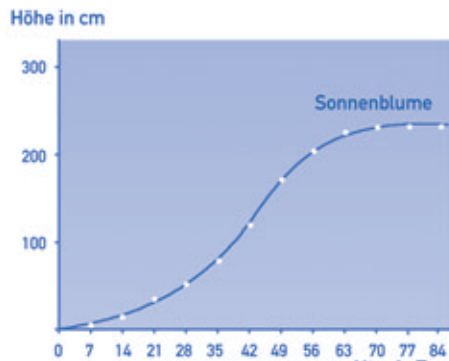


Abbildung 4: Gesundes Wachstum von Sonnenblumen

Dasselbe Wachstums-Muster findet man auch in **soziotechnischen Systemen**. Nach diesem Muster ist z. B. der absolute Automobilbestand von 1950 bis 1990 in Italien und anderen Ländern gewachsen (in der nächsten Abbildung links oben) sowie der Anteil der Digitalkameras 1990 bis 2005 (rechts oben). Wenn man mit der S-Kurve im Sinn auf das Datenmaterial schaut, dann sieht man die Muster schnell, oder kann gezielt danach suchen.

Kritisch kann man einwenden, dass dies ex post Beispiele sind, und man im Nachhinein immer klüger ist. Das ist zwar richtig. Nachdem diese Muster jedoch dermassen häufig, ja so gut wie ausnahmslos vorkommen und eben stimmen, muss es so sein, dass sie auch im Voraus bereits angelegt sind. Somit stellt sich die Frage, zu welchem Zeitpunkt man welche Schlüsse aus dem Explorieren des Datenmaterials ziehen kann. Jedes kleine Bit an Information ist in komplexen Situationen bereits wertvoll.

Malik General Management  
Master Modell®



Malik Management Systeme®

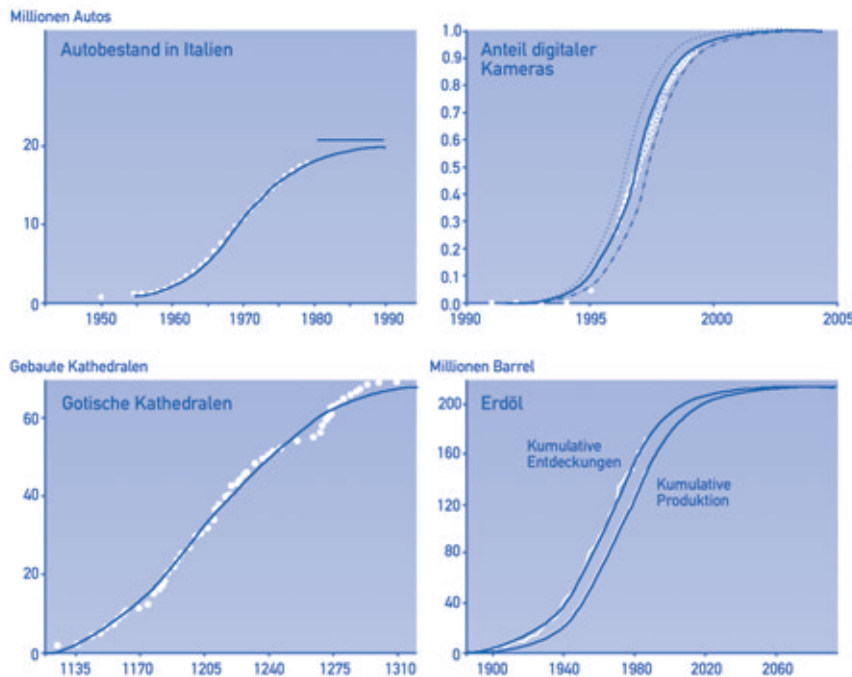


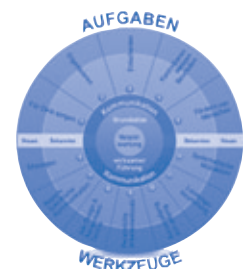
Abbildung 5: Weitere Beispiele von Wachstumskurven

Im Bild links unten sieht man, in welchem Muster über einen Zeitraum von rund 200 Jahren die gotischen Kathedralen in Europa entstanden sind, wenn man als Messgröße den Zeitpunkt der kumulierten Zahl der Grundsteinlegungen jener Kathedralen nimmt, die als fertiggestellt gelten. Ein anderes Beispiel (im Bild rechts unten), das noch der Bestätigung harret, ist die Entdeckung von Ölvorkommen sowie deren Förderung, die bisher beide parallel S-förmig verlaufen. Die Kurven beginnen um 1900 mit Anfängen, die bis 1850 zurückreichen und überspannen somit, wie die gotischen Kirchen, einen Zeitraum von ebenfalls rund 200 Jahren. Die Sättigung der kumulierten Exploration und Produktion sollte um 2020 - 2030 eintreten, was auf Basis heutiger Annahmen durchaus Sinn hat.

Das letzte Beispiel zeigt das Schaffen *Mozarts*, ausgedrückt in der kumulierten Zahl seiner Werke. Die Kurve folgt ebenfalls demselben logistischen Verlaufsmuster, wie übrigens auch die Werkentstehung zahlreicher anderer Künstler und Wissenschaftler, die Marchetti untersuchte, wie zum Beispiel *Bach*, *Boltzmann*, *Botticelli*, *Tintoretto* und *Shakespeare*. 96% seiner Werke waren geschaffen, als er 35 Jahre alt war.

Dieses Muster macht einen nachdenklich, wenn man an die möglichen Schlussfolgerungen denkt, die man daraus ziehen kann, was aber nicht

Malik Standardmodell der Wirksamkeit®  
«Das Führungsrad»



Malik Management Systeme®

Thema dieser m.o.m.<sup>®</sup>-Ausgabe ist. Wichtig ist hier vielmehr, dass man die Spannweite der verschiedenartigen Phänomene sieht, die mit der S-Kurve bisher erfasst wurden, und was man daraus für die Strategiewerkarbeit lernen kann.

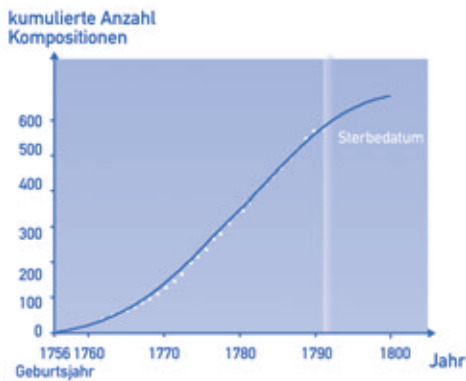


Abbildung 6: Mozarts kreatives Schaffen

In der nächsten m.o.m.<sup>®</sup>-Ausgabe werde ich die komplexeren Beispiele der zweifachen und mehrfachen Substitutionsprozesse darlegen, wie sie in Abbildung 6 in die Strategy Map eingetragen sind. Über die regelmäßige Abfolge von Transportinfrastrukturen und Energiearten werden wir schliesslich zu den fundamentalen Inventions- und Innovationsprozessen kommen, die die bisherigen Grossen Transformationen der Geschichte getrieben haben und auch diesmal am Werk sind. Diese Prozesse gehen der Wirtschaftsentwicklung voraus und sind die lange unerkannt gebliebenen Gezeitenströme für die **Kondratieff-Wellen**, die ich zum Schluss noch knapp darstelle, weil ihre Zusammenhänge mit dem Geschehen an den Finanzmärkten in den nächsten Monate bedeutsam sein werden.

Central Performance Control (CPC)<sup>®</sup>  
Die 6 Schlüsselgrössen für das gesunde Unternehmen



Malik Management Systeme®



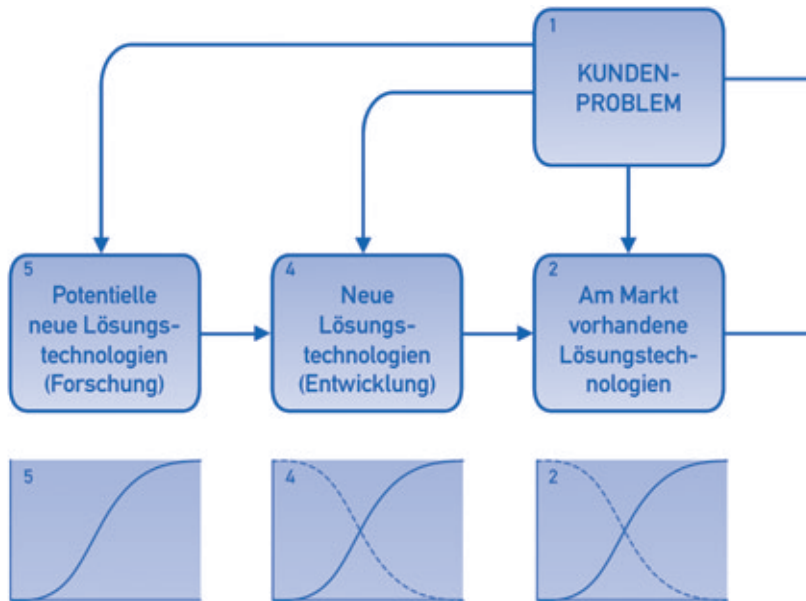


Abbildung 7: «Tiefseeströmungen», Invention, Innovation und Substitution

## 8. Hat Kondratieff recht? Der Rhythmus der langen Wirtschaftszyklen

Für das Einschätzen der Lage und das richtige Navigieren ist es unerlässlich, etwas von den sogenannten Kondratieff-Zyklen zu wissen, den bisher identifizierten langen **Wirtschaftszyklen**. Zwar sind die meisten Ökonomen heute kaum noch damit vertraut oder halten nichts davon, weil sich diese Zyklen in ihre mathematischen Gleichungen nicht ohne weiteres einfügen lassen. Die Zyklen stehen aber im Einklang mit der Einsicht, dass es in der Natur kein ewiges, gleichförmiges Wachstum gibt, sondern vielmehr einen regelmässiges Wechselspiel, ähnlich wie bei den Jahreszeiten.

Wenn ich in meinen Seminaren und Vorträgen etwa ab Mitte der 1980er Jahre über Marchetti und Kondratieff referierte, fiel es etwa einem Drittel der Manager und Unternehmer wie Schuppen von den Augen, denn plötzlich konnten sie «sehen», was sie schon lange spürten. Ein anderes Drittel hielt das für Unsinn und glaubte an die Allmacht des Menschen, die Dinge nach seinem Willen zu gestalten. Das letzte Drittel war nachdenklich geworden. In meinem Management-Letter vom Juni 1993 publizierte ich eine recht ausführliche Analyse der Kondratieff-Wellen einschliesslich ihrer real- und finanzwirtschaftlichen Abfolge. Eingeschlossen waren vor allem auch die mit den Zyklen verbundenen psycholo-

Malik Basis-System  
der Unternehmenspolitik®



Malik Management Systeme®



gischen und massenpsychologischen Wechsellagen, für die mir wiederum Frau Prof. Dr. Linda Pelzmann wertvolle Erkenntnisse beisteuerte.

Der russische Ökonom *Nicolai Kondratieff* hat in den 1920er-Jahren, gestützt auf Untersuchungen von Preisbewegungen, die Theorie aufgestellt, dass es hinter den kurzfristigen Konjunkturschwankungen ebenfalls ein verstecktes Pattern gibt, nämlich eine **langfristige, wellenförmige Bewegung** der Wirtschaft, die von ihrem Anfang bis zum Ende rund 57 Jahre dauere. Auf gewisse statistische Schwierigkeiten gehe ich in diesem Zusammenhang nicht ein, weil sie am Grundgedanken nichts ändern.

Für komplexe und riskante Strategie-Entscheidungen haben die Erkenntnisse von Kondratieff einen enormen Wert, wenn man im Strudel der täglichen Ereignisse und in den Turbulenzen des Wandels Orientierungspunkte und Grundmuster zu erkennen versucht. Vier geschichtliche Zyklen sind recht gut erforscht:

- 1722 – 1784 62 Jahre
- 1784 – 1842 58 Jahre
- 1842 – 1896 54 Jahre
- 1896 – 1949 53 Jahre

Sie korrespondieren in atemraubender Weise mit den Inventions-Innovationsschüben von Marchetti, die Thema der nächsten Ausgabe sein werden. Die Kondratieff-Zyklen sind allem Anschein nach die wirtschaftlich-konjunkturellen Folgen dieser tieferliegenden treibenden Kräfte von Ideen, Erfindungen, Technologie, Innovation und unternehmerischem Vermarkten.

Falls die Geschichte sich in diesem Sinne wiederholen sollte, was ich in meinen **System-Szenarien** als eine der wahrscheinlichsten Möglichkeiten annehme, auf die man aber ganz verschieden mit alten oder mit neuen Methoden reagieren kann, dann hat der jetzige Kondratieff-Zyklus 1949 begonnen, etwa 1980 den Scheitelpunkt seiner Aufwärtsbewegung erreicht, befand sich bis rund 2000 in seiner Plateau-Phase und ist seither von der Grundtendenz in seiner Abschwungphase, die etwa bis 2013 - 2015 dauern würde.

Je nach dem, ob man die jeweils kürzesten bisherigen Zeiträume eines K-Zyklus nimmt oder die längsten, kommt man zu verschiedenen Zeitpunkten, was aber für die Praxis der Unternehmenslenkung nicht direkt relevant ist, denn am Ende des «kalendarischen» K-Zyklus setzt der nächste Wachstumsschub noch nicht sofort für alle wirksam ein. Die Kondratieff-





Zyklen haben lange Wellentäler, so dass es viele Jahre dauern kann, bis der Aufschwung stark genug ist, um für die Bevölkerung spürbar zu sein.

In vergleichbaren Situationen lag das bisher an der Psychologie der Menschen und an ihrer Stimmung. Mit neuen Methoden, insbesondere mit dem **Synteegrations-Verfahren**, können aber für den Stimmungsumschwung innerhalb kürzester Zeit, nämlich bereits binnen 3 ½ Tagen, positive Wirkungen geschaffen werden, die von bisherigen Anwendern des Verfahrens nicht selten als «Wunder» bezeichnet werden. Ein breitenflächiger Einsatz dieser revolutionär-innovativen Methode würde zwar nicht sofort die ökonomischen Fakten ändern, aber radikal die **Einstellung** der Menschen – eben ihren **Mood Set** und **Mind Set**.

**In diesem Punkt braucht sich die Geschichte also erstmals nicht zu wiederholen.**

## 9. Sich selbstzerstörende und selbsterschaffende Systeme

Eine Regelmässigkeit **aller** bisherigen Kondratieff-Zyklen war, dass sie jeweils mit grossen und langen Bull-Markets an den Börsen verbunden waren, die immer während der Plateau-Phase abliefen, und dann in der Abschwungphase mit extremen **Bear Markets und Crashes** endigten. Im ersten Kondratieff-Zyklus sanken die Aktien-Kurse nach der Aufwärtsbewegung um 70 %, im zweiten um 80 %, im dritten um 50 % und im vierten um 90 %. Meistens kamen die Kurseinbrüche im letzten Fünftel oder sogar erst Sechstel des Kondratieff-Zyklus – scheinbar aus heiterem Himmel, weil es der Wirtschaft ja gut ging und der Wohlstand stetig zunahm. Die Tiefseeströmungen des sich längst vollziehenden und im Innern des Systems unerbittlich voranschreitenden Wandels konnten an den Oberflächen der ökonomischen Daten nicht erkannt werden oder wurden nicht im richtigen Kontext gedeutet.

Es gehört zur Tragik des bisherigen marktwirtschaftlichen Systems und zu seinen schlecht verstandenen Seiten, dass die **finanzwirtschaftlichen Exzesse** jeweils um ein Vielfaches grösser waren als die **realwirtschaftlichen** Schwankungen. Aus den Rezessionen wurden so jeweils Depressionen, unabhängig davon, was die zu diesen Zeiten existierenden Regierungen und Regulierungsinstitutionen, wie Notenbanken und Finanzministerien handelten. Der Finanzbereich der Wirtschaft koppelt sich im Verlauf eines K-Zyklus immer stärker von der realen, produzierenden Wirtschaft ab und verselbständigt sich. Die Finanzsummen übersteigen um unvorstellbare 3 - 4-stellige Faktoren den

Malik General Master Controls®



Malik Management Systeme®



realen Wirtschaftsbedarf für Finanzierungen von Investitionen und Handel.

Immer stärker kommt dann zum Tragen, dass **Finanzmärkte** – entgegen der allgemeinen Meinung und ökonomischen Theorie – **gar keine Märkte im eigentlichen, ökonomischen Wortsinn** sind, weil in ihnen die Gesetze von Angebot und Nachfrage nicht gelten. Denn je mehr eine Aktie steigt, desto mehr wird sie gekauft, und je mehr sie fällt, desto mehr wollen letztlich zu jedem Preis verkaufen. Auf echten Märkten ist das genau umgekehrt: Je teurer Tomaten oder Autos werden, desto weniger werden verkauft und umgekehrt. Was sich im realen Teil der Wirtschaft selbst reguliert, schaukelt sich selbstzerstörend im Finanzbereich auf.

Ein dahinter liegender Mechanismus ist der Aufbau von **exzessiven Schulden**, die keine produktive Zwecke mehr erfüllen, sondern im Finanzsystem blasenbildend wirken. Da solche Kredite ihre eigenen Zinsen und Tilgungen nicht mehr selbst zu produzieren vermögen, können sie schliesslich nur noch über den **Deflationsprozess** abgebaut werden, was in der Regel zu Massenbankrotten von Unternehmen und Staaten und einem oft jahrzehntelangen Darniederliegen der Wirtschaft führt.

Warum die Zyklen Kondratieffs, aber noch davor die Marchetti-Schübe der vorauslaufenden Inventions- und Innovationswellen immer rund 55 Jahre dauern, ist noch nicht bekannt. Unter anderem hängt es aber mit der Art und Weise zusammen, wie Menschen in ihren Generationenfolgen lernen, lehren und vergessen.

Diese Zeitkonstante scheint aber auch von **massenpsychologischen<sup>3</sup> und sozialen Stimmungslagen** abzuhängen, die heute von einem neuen Forschungszweig, genannt **Socionomics<sup>4</sup>**, untersucht werden. Bereits vorliegende, höchst faszinierende und – falls richtig – folgenreiche Ergebnisse versprechen geradezu revolutionäre Erkenntnisse. Kern der Socionomics ist die Hypothese, dass die bisherige weitgehend der klassischen Physik folgende Vorstellung von Kausalität in sozialen Systemen umgekehrt werden muss. Demzufolge sind es nicht **externe** Ereignisse, die als Ursachen oder Gründe das Handeln von Menschen auslösen,

<sup>3</sup> Linda Pelzmann, m.o.m.® 11/2002, Triumph der Massenpsychologie; m.o.m.® 02/2003, Kollektive Panik; Malik, Constantin, 2010, Ahead of Change - How Crowd Psychology and Cybernetics transform the way we govern. Campus, Frankfurt. Dissertation April 2006

<sup>4</sup> Prechter, Robert R. Jr., 1999, The Wave Principle of Human Social Behaviour and the New Science of Socionomics; Gainesville John F. Casti, 2010, Mood Matters, From Rising Skirt Lengths to the Collapse of World Powers, New York

Malik General Management  
Master Modell®

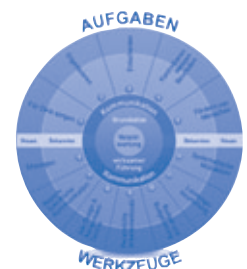


Malik Management Systeme®



sondern umgekehrt liegen die Ursachen ihres Handelns in den Menschen selbst, nämlich in den endogenen, massenpsychologischen Stimmungen, die unabhängig von äusseren Ereignissen das Verhalten bestimmen. Der **endogene Stimmungswechsel** von kollektivem Optimismus zu Pessimismus und umgekehrt würde den vorliegenden Ergebnissen nach bestimmen, wie Menschen kollektiv Ereignisse wahrnehmen und bewerten. Aktionen sind demzufolge verschieden, je nachdem, ob die Menschen ein- und dasselbe Ereignis in einem positiven oder negativen Licht wahrnehmen. Wir haben hier also eine typisch kybernetische Rückkoppelungsschleife mit gewissermassen umgekehrten Vorzeichen, als man sie nach der Denkweise klassischer Physik annimmt.

Malik Standardmodell der Wirksamkeit®  
«Das Führungsrad»



Malik Management Systeme®

## Stichwortverzeichnis

- Bateson, Gregory 122  
Bear Market 135  
Change-Methoden 119  
da Vinci, Leonardo 123  
Deflationsprozess 136  
Drucker, Peter 122  
Eigentumsökonomik 125  
Exploitation 123  
exzessive Schulden 136  
Finanzmärkte 136  
Gesetzmässigkeiten 127  
Grosse Transformation 21 120  
Heinsohn, Gunnar 125  
Inflationsfurcht 120  
Innovationen 122  
Inventionen 122  
Kondratieff, Nicolai 134  
Lösungen 121  
lösungsinvariantes Kundenproblem 121  
Marchetti, Cesare 123  
massenpsychologische Stimmungen 137  
Master Controls 127  
Mega-Change 123  
Mind Set 120  
Mood Set 120  
Mozart 131  
Neue Welt 120  
Nichtlinearität 126  
Orientierungspunkte 134  
Pattern-Prognosen 128  
produktives Subsystem 125  
Rezession 135  
schöpferischen Zerstörung 125  
Schumpeter, Joseph 125  
selbsterschaffende Systeme 135  
selbstzerstörende Systeme 135  
S-förmige Kurve 126  
Socionomics 136  
Sozial-Universum 124  
spontane Ordnung 121  
Steiger, Otto 125  
Strategy Map 121  
Substitution 123  
Syntegrationsverfahrens 123  
Systemkrise 120  
System-Szenarien 134  
Verhalten 127  
Wandel 121 135  
Wirtschaftszyklen 133

## Malik SuperSyntegration

Doppelt so gut funktionieren mit der Hälfte des Geldes. Mehr zu Anwendungsfeldern, Ergebnissen, Erfolgsbeispielen:

<http://www.malik-mzsg.ch/supersyntegration>

[Zur Broschüre Malik Super Syntegration](#)

## My Malik Training

Personal Management Training nach Mass. Individuell zugeschnitten auf Ihre ganz persönliche Situation.

<http://www.malik-mzsg.ch/mymalik-training>

## Tagung mit Prof. Malik «Klinik-Management für Zeiten des Umbruchs»

Beim 1. Top Management Forum zum Thema Management von Kliniken am 4. Oktober in Berlin präsentieren Prof. Dr. Malik sowie Top Referenten des Verbandes der Krankenhausdirektoren Tools, Lösungen und Beispiele, wie Krankenhäuser doppelt so gut funktionieren können mit der Hälfte des Geldes.

<http://www.malik-mzsg.ch/node/826>

## Malik Seminare

### Ganzheitliche, krisenrobuste Unternehmensstrategie

Direction - Precision - Speed: Die richtige Richtung, mit maximaler Präzision, in minimaler Zeit - die Strategiemethode für extreme Komplexität, tiefgreifenden Wandel und zuverlässiges Navigieren durch die Krise.

<http://www.malik-mzsg.ch/ganzheitliche-krisenrobuste-unternehmensstrategie>

### Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement

Individuelles Perfektionieren der Arbeitsmethodik bringt verlässliches Funktionieren und optimale Resultate.

<http://www.malik-mzsg.ch/ziel-zeit-und-selbstmanagement>

### Sensitivitätsmodellierung nach Prof. Vester

Die unsichtbaren Lenkungskräfte von Systemen entdecken und verstehen. Vorausdenken, Planen und Lenken wird in einer neuen Dimension möglich. Das Sensitivitätsmodell macht die Vernetzung komplexer Systeme sichtbar.

<http://www.malik-mzsg.ch/sensitivitaetsmodellierung>

## Malik Bücher:

**Die Richtige Corporate Governance (2008).** [www.malik-mzsg.ch/buch/rcg](http://www.malik-mzsg.ch/buch/rcg)

**Unternehmenspolitik und Corporate Governance. Wie Organisationen sich selbst organisieren (2008).** Band 2 der Malik-Reihe: Management – Komplexität meistern. [www.malik-mzsg.ch/buch/ucg](http://www.malik-mzsg.ch/buch/ucg)

**Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit.**

Bestseller seit 2000. Neu überarbeitet 2006. [www.malik-mzsg.ch/buch/flf](http://www.malik-mzsg.ch/buch/flf)



## Leser-Service

### Gesamtstichwortverzeichnis

Gesamtinhalts- und Stichwortverzeichnis einmal pro Jahr.

### Fragen/Reaktionen zum Inhalt

Wir freuen uns über Fragen und Reaktionen zum m.o.m.<sup>®</sup>-Letter:

Tel. 0041 (0) 71 274 34 00, Fax 0041 (0)71 274 34 99, [fredmund.malik@mzsg.ch](mailto:fredmund.malik@mzsg.ch).

### m.o.m.<sup>®</sup>-Letter im Internet

Auf der malik online plattform haben m.o.m.<sup>®</sup>-Abonnenten Zugang:

- ☒ zum Online-Archiv mit allen seit Juli 1993 publizierten m.o.m.<sup>®</sup>-Lettern in deutscher Sprache als PDF zum Herunterladen.
- ☒ zum m.o.m.<sup>®</sup>-Forum zum persönlichen Austausch mit Fredmund Malik und anderen m.o.m.<sup>®</sup>-Abonnenten.
- ☒ zur Arbeitsversion des m.o.m.<sup>®</sup>-Letters, mit der Möglichkeit, die m.o.m.<sup>®</sup>-Letter seit 2008 online zu bearbeiten und mit Ihren persönlichen Notizen zu versehen.
- ☒ zum online Navigator des malik management system<sup>®</sup>.
- ☒ und zu weiteren Informationen.

Als m.o.m.<sup>®</sup>-Abonnent erhalten Sie monatlich ein Ankündigungs-mail mit Ihren persönlichen Zugangsdaten. Bei Fragen kontaktieren Sie uns bitte unter Tel. 0041(0)71 274 37 00 oder per E-Mail [info@mom.ch](mailto:info@mom.ch).

### Weitere Produkte

- ☒ m.o.m.<sup>®</sup>-Letter in Englisch: Für Ihre ausländischen Tochtergesellschaften oder für Kunden, Kollegen und Bekannte im Ausland.
- ☒ m.o.m.<sup>®</sup>-Letter zum Hören: Alle m.o.m.<sup>®</sup>-Letter ab März 2001 auf CD und MP3 verfügbar. Es spricht der Autor selbst.
- ☒ m.o.m.<sup>®</sup>-DVD *Die ersten 100 Tage*: Tipps für den Antritt einer neuen Stelle. Mit jedem Positions- oder Stellenwechsel steht man vor einer kritischen Phase. Fehler müssen vermieden werden – die «Schonzeit» ist kurz!
- ☒ m.o.m.<sup>®</sup>-iPod-Sets: Neue Arten, die persönliche Management-Kompetenz zu steigern
  - ▶ *Laufbahn und Karriere*: Wichtige, bewusst und systematisch zu treffende Entscheidungen einer Führungskraft, um Laufbahn und Leben Richtung und Sinn zu geben.
  - ▶ *Managerial Effectiveness*: Die Quintessenz dessen, was alle Führungskräfte immer und überall brauchen, um in Organisationen der Zukunft wirksam zu sein.

### Information und Bestellungen

Tel. 0041 (0)71 274 37 00 oder E-Mail [info@mom.ch](mailto:info@mom.ch)

### [www.malik-mzsg.ch](http://www.malik-mzsg.ch)

Prof. Dr. oec. habil. Fredmund Malik ist Gründer, Inhaber und Chef von Malik Management, mit rund 300 Mitarbeitern in St.Gallen, Zürich, London, Wien, Berlin, Toronto und Shanghai. Das Unternehmen ist weltweit führend in Ganzheitlichen Kybernetischen Management Systemen als Lösungen für das Meistern von Komplexität, Change und Dynamik in den global vernetzten Systemen der Grossen Transformation des 21. Jahrhunderts.

Auszeichnungen: Österreichisches Ehrenkreuz für Wissenschaft und Kunst;

Heinz von Foerster Preis für Organisationskybernetik der Deutschen Gesellschaft für Kybernetik.