

Fredmund Malik

# **Unternehmenspolitik und Corporate Governance**

Wie Organisationen sich selbst organisieren

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

# Inhalt

Der Kern im Allgemeinen	17
Thesen	20
Sprachgebrauch	23
Teil I	
Von Organisation zu Selbstorganisation	29
<b>R</b>	
1. Manifest für Corporate Evolution	31
Die revolutionäre Transformation	31
Kategorialer Wandel – Wandel der Kategorien	32
Wird das Unternehmen überleben?	33
Von Geld zu Wissen: Wird es noch Hauptversammlungen geben?	33
Von Wissen zu Erkenntnis: Mundus Novus	34
Richtige Unternehmenspolitik ist Systempolitik	35
Management im Komplexitätszeitalter	36
Systemische Unternehmenspolitik	38
Systemlogik und Sachfragen	39
Wirksame Master Controls	40
Sachpolitik versus Systempolitik	40
Unternehmenspolitik, Systempolitik, Governance	42
Blind bleiben für systemimmanente Naturkräfte	43
2. Arbeitsprogramm für kybernetische Unternehmenspolitik	46
Road Map zur kybernetischen Unternehmenspolitik	46
Orientierung im General Management-Kontext	51

Neue Zeit – Neues Management	53
1. Konstanten im Wandel:	
Invarianz, Selbstorganisation, Evolution	55
Sichere Orientierungsmarken höchster Ebene	55
Master Control, Kybernetik und Governance	64
Zwei Arten Systeme – zwei Arten Management	71
2. Prototypen von System und Selbstorganisation	82
Prototyp System: Wasser	82
Prototyp Selbstorganisation: Kreisverkehr	84
3. Master Control durch Unternehmenspolitik	86
Was Unternehmenspolitik ist	87
Kern des Funktionierens	88
Pseudo-Pragmatiker	89
Beispiele komplexitätsgerechter Unternehmenspolitik	91
Echte Leadership und »Großer-Mann-Phantasien«	94
Unternehmenspolitik und solide System-Arbeit	95
Unverbindlichkeit, Überregulierung, Offenheit, Allgemeingültigkeit	98
Ethik und Moral	101
Was soll eigentlich geregelt werden?	104
4. Navigieren in Komplexität – Modelle für Überblick, Einblick, Durchblick	105
Brain-like Models	105
Welt •> System   Modell •> Konzept	107
Denk-Tool »Modell«	110
Erkennen und Verstehen durch Regulierungs-Modelle	111
Wissen, wovon die Rede ist: Babylon-Syndrom	113
Like a Brain: Operations-Room – Management-GPS	115
Drei zweckorientierte Modelle	117
Basis-Modell Unternehmenspolitik	118
Abschied von Hierarchie: Einbetten statt Einreihen	120
Rekursive Logik für kybernetische Systeme	124
Spezialisten, Generalisten, Spezialisten für Generelles	126

Drei Teil-Konzepte für Master Control	127
Die besten Medien für Master Control	129
Teil III	
Anleitung zur Selbstorganisation	133
1. Was das Unternehmen tun soll: Das Unternehmenskonzept . . . .	135
Zweck des Unternehmens	136
Mission des Unternehmens	155
Performance des Unternehmens: Das Cockpit	164
<sup>R</sup> Evolutionierung der Unternehmenslenkung durch CPC	
in Richtung Gehirn	174
Die kybernetische Kraft von Zweck und Mission	183
2. Wo das Unternehmen funktionieren soll: Das Umweltkonzept . .	186
Worauf ist zu achten? Eine gemeinsame Landkarte	187
Master Control-Modell für die Umwelt	192
Master Controls für das Umwelt-Modell	199
Kategorialer Wandel	215
3. Wie und womit das Unternehmen funktionieren soll:	
Das Führungskonzept	219
Gleiches Management überall und für alle	220
Ausschöpfen des Leistungspotenzials	221
Induzieren von Selbstorganisation	222
Management-Modelle für Master Control	223
General Management Modell	225
Standard-Modell wirksamer Führung – »Führungsrad«	226
Das Integrierte Managementsystem (IMS)	231
Navigation statt Dokumentation!	235
Master Control-»Führungskonzept« im Überblick	236
Umsetzen von Unternehmenspolitik: Gesetz mal Anwendung . .	238
Management-Bildung und -Entwicklung: Return on Education .	240
Management-Bildung ist erfolgskritisch	241
Bildtafeln des Malik Managementsystems (MMS)	243

## Teil IV

Souveränität und Leadership durch Master Control	251
1. Ordnung, Zeit, Ruhe	253
Ihre Arbeitsbedingungen: Proliferierende Komplexität	254
Ihre Aufgabe: Total System Master Control	255
Ihre Herausforderung: Change Leaders	256
Ihre Wahl: Nutzen von Komplexität	257
Ihr Konflikt: Kategorialer Wandel	257
2. Top-Management-Bezugsrahmen für Change Leaders	259
Im Fadenkreuz von Total System Control	259
Die Zukunft entsteht heute – oder wurde versäumt	262
3. Souveräner Umgang mit Master Controls –	
Quelle von Leadership	268
Master Control durch Corporate Policy	268
Master Control durch Corporate Modes	270
Master Control durch Corporate Issues	273
4. Ein Blick nach vorne – Aktuelle Top-Management-Issues	275
Aufklären und »Erziehen« der Shareholder und	
Repräsentanten des Finanzbereiches	275
Was ist Gewinn? Was ist Wohlstand?	276
Unternehmertum und Top-Management	277
Bedeutung von Wissen	277
Durchdenken von Stärken	278
Top-Performer fördern	278
Was ist eine funktionierende Gesellschaft?	279
Was bedeutet Verantwortung?	280
Einkommen von Spitzenkräften	280
5. Krise der Top-Organe und ihre Evolution	282
Fehlende Theorie für Top-Management-Strukturen	282
Willensbildung funktioniert schon heute anders	283
Nährboden für Verschwörungstheorien	284
Warum herkömmliche	
Corporate Governance nicht genügt	285

6. <sup>D</sup> Evolution: Vom Chief Executive Officer zur Master Control-	
Funktion	287
Super-Steuerung statt Super-Person	287
Total System Master Control-Funktion	288
Funktionieren statt Personifizieren	294
7. Top-Management-Teams	297
Drei Bedingungen	297
Sechs Regeln	299
8. Master Controls für Leadership	302
Was Leader unterscheidet	303
Leadership passiert – aus der Situation heraus	304
Master Controls für echte Leadership	305
Charisma?	311
9. Heuristiken für Gewinner: Logik des Gelingens	313
Grundsätze für die Lagebeurteilung	315
Grundsätze für die Lenkungs-und Beziehungskapazität	318
Grundsätze für die Beeinflussung der Informationslage	323
Grundsätze für die Überzeugungsfähigkeit	325
Epilog	328
Anhang	331
Konzept und Logik der Reihe »Management:	
Komplexität meistern«	333
Das Ganze und seine Teile	334
Die wissenschaftlichen Grundlagen	336
Wenn die Sprache an ihre Grenzen stößt	337
Redundanz	338
Abbildungen	338
Browser-Technologie	339
Die Malik Managementsysteme und ihre Anwender	340
Bezeichnungen und Identitäten	340

Die Anfänge	341
Entwicklungsgeschichte	342
Anwendungsbereiche und Wirkungen	343
Autonomie für Management und Manager	344
Modularität und Interfaces	345
Managementsysteme für Selbstdenker	346
Mit der Qualifikation steigt das Erfolgspotenzial	346
Selbstmotivation für Selbstentwickler	347
Verantwortung versus Anerkennung	348
Autoren und Danksagung	349
Was man verstehen muss, um diese Buchreihe zu verstehen	350
Erfolg programmiert sein eigenes Scheitern	351
Wenn das Denken nicht mitwächst	351
Probleme des Erfolgs und Gesetze von Systemen	353
Alte und neue Quellen von Wissen und Erkenntnis	354
Kybernetik für das Verstehen der neuen Lösungen	354
Zwei nötige Evolutionssprünge	355
Neue Erfolgshebel – das Nutzen von Komplexität	357
Richtiges Management ist kybernetisches Management	358
Glossarium	360
Markenrechtlich und urheberrechtlich geschützte Begriffe	372
Über den Autor	373
Mitgliedschaften (Auswahl)	376
Auszeichnungen (Auswahl)	376
Literatur	377
Register	383