

Malik Letter 12/13

für Richtiges und Gutes Management



Sinn, Vertrauen und «Die Grosse Transformation21»

› Tamara Dietl und Fredmund Malik im Gespräch

Stichwort: Die Grosse Transformation21

Malik Publikationen

Führen. Leisten. Leben.

Sonderausgabe

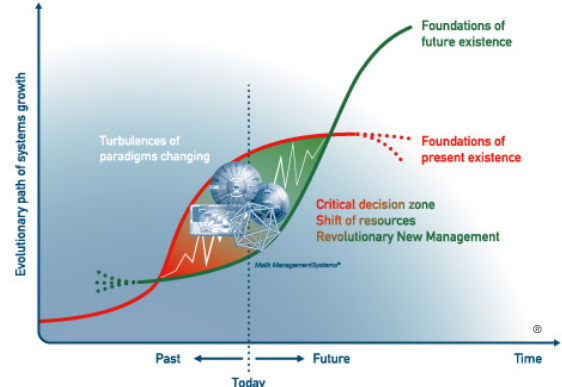
Ausgezeichnet als eines der besten 100

Wirtschaftsbücher aller Zeiten



Die Grosse Transformation21™

von der Alten Welt zur Neuen Welt



Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|------------|
| Vorwort | 172 |
| Sinn, Vertrauen und die «Grosse Transformation21» | |
| Tamara Dietl im Gespräch mit Fredmund Malik | 173 |
| Stichwortverzeichnis..... | 184 |
| Die Malik Basis-Modelle..... | 186 |
| Leserservice und Information..... | 187 |

Zum Autor

Prof. Dr. Fredmund Malik ist weltweit einer der renommiertesten Experten für Management, Governance und Leadership und habilitierter Professor für Unternehmensführung an der Universität St. Gallen sowie ein international ausgezeichneter Bestsellerautor. Er ist Gründer und Chairman von Malik Management, der führenden Knowledge Organisation für ganzheitliche system-kybernetische Management-Systeme. Sein Buch *Führen Leisten Leben* ist ein Klassiker der Management-Literatur und wurde als eines der 100 besten Wirtschaftsbücher aller Zeiten ausgezeichnet.

«Malik ist der führende Kopf des Managements in Europa.» Peter F. Drucker, Doyen des Managements

Vorwort

Die letzte Ausgabe von 2013 enthält ein Interview, das Frau Tamara Dietl vor einigen Monaten mit mir machte. Darin geht es um die Bedeutung von Sinn und Vertrauen in Zusammenhang mit dem Jahrhundert-Wandel der «Grossen Transformation21». Seit Langem ist es meine Auffassung, dass für wirksames Management Vertrauen und Sinn schon in «normalen» Zeiten wichtig sind. Sie gehören daher zu meinen Standardthemen und auch zu den Führungsgrundsätzen. In der Komplexität und Ungewissheit der Grossen Transformation sind sie aber Schlüsselemente schlechthin, um die damit auftauchenden existentiellen Probleme zu lösen und die Herausforderungen zu meistern.

Daher kam es mir gelegen, dass Frau Dietl gerade zu diesen Themen ein Interview mit mir machen wollte. Ich kannte Frau Dietl bis dahin nicht und war daher erstaunt, wie genau sie meine Denkweise und Managementsysteme sowie auch deren wissenschaftliche Basis kannte. Sie hatte sich im Vergleich zu so vielen anderen Journalisten umfassend und sehr gewissenhaft vorbereitet. Als ich ihren beruflichen Werdegang näher kennenlernte, war ich allerdings darüber nicht mehr erstaunt. Das Interview wurde länger als es dann für den ursprünglich gedachten Zweck verwendet werden konnte. Daher publiziere ich es hier ungekürzt in einer nochmals überarbeiteten Version.

Meinen Leserinnen und Lesern danke ich für ihre Treue, die zum Teil schon seit der ersten Ausgabe 1993 andauert und auch für das Interesse und die Teilnahme an meinem Blog. Die Januar-Ausgabe wird, wie immer, meine Lagebeurteilung für 2014 sein. Es wird ein Jahr der Erkenntnis werden.

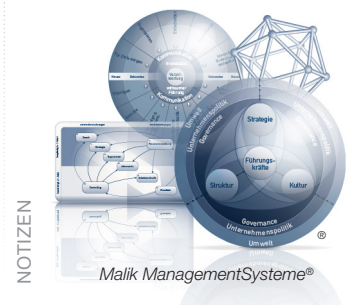
Ich wünsche allen eine frohe, erholsame und friedliche Weihnachtszeit und alles Gute für das Neue Jahr.

St. Gallen, im Dezember 2013

Mit freundlichen Grüssen



Prof. Dr. Fredmund Malik



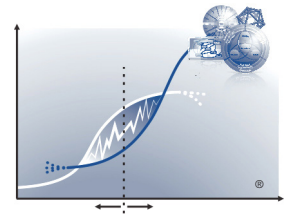
Sinn, Vertrauen und die «Grosse Transformation21»

Tamara Dietl¹ im Gespräch mit Fredmund Malik

Dietl: Herr Professor Malik, Sie sind in erster Linie durch den system-kybernetischen Ansatz, die Bionik und die Theorie von Peter Drucker bekannt geworden – nicht so bekannt ist, dass auch Viktor Frankl, der grosse Wiener Neurologe und Psychiater, der 1997 verstorben ist, in Ihrer Management-Lehre eine zentrale Rolle spielt. Für mich persönlich ist Frankl mit seiner Lehre vom «Sinn» heute aktueller denn je. Das Leiden vieler moderner Menschen am «sinnlosen Leben» war das ganz grosse Thema Viktor Frankls. Aus diesem Grunde habe ich selbst eine Zusatzausbildung zum Sinn- und Wertecoach nach seiner Sinn-Theorie gemacht und dadurch nicht nur für meinen Beruf, sondern auch für mein Leben insgesamt so viel gelernt wie selten zuvor. Wann haben Sie Viktor Frankl für sich und Ihre Management-Lehre entdeckt?

Malik: Auf Viktor Frankl bin ich 1983 durch meine Mutter gekommen. Sie drückte mir eines Abends, als ich sie besuchte, eine Tonbandkassette in die Hand, auf der sie einen Radio-Vortrag von Frankl mit dem Titel *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn* aufgenommen hatte. «Das könnte für Dich nützlich sein, höre es Dir an ...», meinte sie, denn sie hatte sich für meine Managementlehre immer interessiert und auch meine M.o.M.s und Bücher regelmässig gelesen.

¹ Tamara Dietl, Jahrgang 1964, begann ihre journalistische Laufbahn als Gerichtsreporterin bei der Hamburger Morgenpost. 1988 wechselte sie zum SPIEGEL und gehörte dort der neugegründeten Redaktion von Stefan Aust an, der für das Hamburger Nachrichtenmagazin das Fernsehformat «SPIEGEL TV» entwickelte. Während ihrer 10-jährigen Tätigkeit für das TV-Magazin produzierte sie u. a. Portraits und biographische Dokumentationen über Willy Brandt, Axel Springer, Romy Schneider und Marlene Dietrich. Ausserdem war sie als freie Autorin und Beraterin tätig, u. a. für ARD, DIE ZEIT, Süddeutsche Zeitung. Ferner unterrichtete sie als Dozentin an verschiedenen Journalisten- und Filmhochschulen, u. a. die Hamburger Henry-Nannen-Schule und die Film- und Fernsehakademie in Berlin. Heute arbeitet Tamara Dietl als Consultant und Business-Coach mit Verantwortlichen aus Wirtschaft, Politik und Medien. Sie ist ausserdem als freie Autorin und Dozentin in der Coaching-Ausbildung tätig und lebt mit ihrem Mann, dem Autor und Regisseur Helmut Dietl, und der gemeinsamen Tochter in München.



Die Grosse Transformation21™
von der Alten Welt zur Neuen Welt

Das blieb so bis in ihr hohes Alter von 92, gerade wegen ihrer jahrelangen schweren und fortschreitenden Krankheit, die in den letzten Jahren 24 Stunden-Pflege erforderlich machte. Die Krankheit war durch einen vermeidbaren medizinischen Managementfehler verursacht worden, wie sich nach einer Odyssee durch alle Arten der Medizin herausgestellt hatte. Verantwortung dafür hatte niemand übernommen ...

Dieser Vortrag von Viktor Frankl hat mein Denken über Motivation und über vieles andere grundlegend verändert. So ging es mir übrigens auch mit einigen weiteren Theorien, die weitab von Mainstream-Management und Wirtschaftswissenschaften entstanden sind und auf die ich eher zufällig gestossen bin, die aber ganz enorme Bedeutung für die Weiterentwicklung von Managementtheorie und Managementpraxis haben ...

Dietl: ... auf die wir später noch kommen werden ...

Malik: ... Während ich auf der Rückfahrt im Auto Frankls Vortrag anhörte, war mir nach dem ersten Drittel bewusst, dass dieser Mann einen ganz grossen Erkenntnisdurchbruch geschafft hatte. So wie Viktor Frankl Sinn verstand, war mir dessen Bedeutung für richtiges Management unmittelbar klar. Bis heute ist es das Beste, was zur menschlichen Motivation je gesagt wurde. Ich halte Frankls Lehre vom Lebenssinn für die richtige Motivationslehre schlechthin. Ob sie in Zukunft einmal widerlegt, korrigiert oder übertroffen wird, mag offen bleiben.

Dietl: Ist Frankl auch deshalb so überzeugend, weil er das, was er lehrt, durch eigene, leidvolle Erfahrung selbst authentisch lebte? Die Nazis deportierten ihn mit seiner Familie nach Theresienstadt, weil sie Juden waren. Sein Vater starb dort, seine Mutter und sein Bruder wurden in den Gaskammern von Auschwitz ermordet, seine erste Frau starb in Bergen-Belsen. Er selbst überlebte insgesamt vier KZ und schrieb nach dem Krieg sein wohl berühmtestes Werk «... trotzdem Ja zum Leben sagen», das weltweit über 10 Millionen Mal verkauft wurde und von der Library of Congress zu den «10 einflussreichsten Büchern in Amerika» gezählt wird. Der Philosoph Karl Jaspers nannte es «eines der grossen Bücher der Menschheit».

Malik: Das Authentische am Leben und Werk von Viktor Frankl ist für mich einer der ganz wichtigen Punkte. Seine eigenen, existentiellen Erfahrungen und Arbeiten als Arzt mit seinen schwer kranken Patienten, über die er in seinen Vorträgen und Büchern so berührend berichtet, geben seiner Lehre vom Lebenssinn und von der Sinnfindung unmittelbare Überzeugungskraft – im Vergleich zu so vielen Motivationstheorien,



NOTIZEN

die mehrheitlich aus der Sicherheit und Fülle der Wohlstandsgesellschaft heraus entstanden sind. Darüber hinaus wird seine Lehre auch durch empirische Untersuchungen bestätigt.

Durch Frankls Kern-These «Der Mensch ist ein Wesen auf der Suche nach Sinn» erkannte ich eine der grossen Lücken in der Managementlehre und baute daher seine Lehre vom Lebenssinn ab 1984 in meine Managementsysteme obligatorisch ein. Die Teilnehmer, Frauen wie Männer, nehmen es seither mit brennendem Interesse auf. Es ist ganz neu für sie und es entsteht eine grosse Betroffenheit – vielen stehen Tränen in den Augen ...

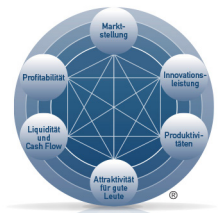
Das von ihm oft verwendete Nietzsche-Zitat «*Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie ...*» ist ein Schlüssel, vielleicht sogar der Schlüssel für das individuelle, aber auch für das kollektive Meistern der krisengezeichneten Zeit und der tiefgreifenden strukturellen Umwandlungen, die ich, wie erwähnt, «Die Grosse Transformation21» nenne.

Dietl: Sie stellen auch fest, dass Frankls Lehre vom Lebenssinn im Management im Grunde bis heute übersehen wird. Und das, obwohl Frankl sogar **Abraham Maslow**, den unbestrittenen «Papst» der Motivationslehre, schon in den 1960er Jahren widerlegt hat – was dieser später selbst sogar zugab.

Malik: Als ich Frankls Vortrag zu Ende gehört hatte, war ich rückblickend in diesem Punkt von meinem eigenen Studium in St. Gallen sehr enttäuscht – obwohl und gerade weil ich ganz ausgezeichnete Professoren in Personalwesen, Organisationspsychologie und verwandten Fächern hatte, die in ihren Gebieten führend waren. Viktor Frankl und die Sinnfrage kamen aber nicht vor, weder in Vorlesungen noch in ihren Büchern. Warum nur hatten wir als Studenten von Frankl nie etwas gehört? Warum hatten diese Professoren nie davon gehört?

Auch bei **Peter Drucker** kommen die Sinnfrage und Viktor Frankl in keinem seiner Bücher vor, obwohl er ein Zeitgenosse Frankls war. Drucker erwähnt dazu nichts. Dies ist umso verwunderlicher, als Frankl gerade in den USA seine grösste Berühmtheit erlangte, 32 Bücher schrieb, 29 Ehrendoktorate erhielt, darunter in Harvard, Pittsburgh und Dallas.

Wie ich später herausfand, Sie erwähnen das, war Viktor Frankl auch der Bekehrer von Abraham Maslow, der das in einem Aufsatz im Jahre 1966 selbst zugab – etwas gewunden zwar, aber immerhin. Weder in Psychologen- und Trainerkreisen, noch in den HR-Abteilungen der Unternehmen wurde aber zur Kenntnis genommen, dass Maslows



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

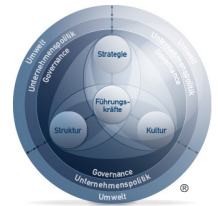
Theorie in einem ihrer wichtigsten Punkte seit 1966 als falsch erkannt ist. Unbekümmert wird bis heute Abraham Maslows Bedürfnispyramide nachgebetet, an deren Spitze als oberstes Bedürfnis die endlos zitierte **Selbstverwirklichung** steht.

Damit wurde und wird weiterhin immenser Schaden angerichtet, denn Maslow ist – ohne es zu wollen – zum Vater von Egozentrismus und Egomanie geworden und dies führt zu einem Streben der Menschen nach etwas, das auf dem Wege von Maslow unerfüllbar ist. Das schafft nicht Motivation, sondern ihr Gegenteil – Frustration. Mit Frankls Lehre gelingt aber die echte Selbstverwirklichung, jedoch auf dem genau gegenteiligen Weg. Frankl sagt klar und eindeutig: *«Nur in dem Masse, in dem der Mensch Sinn erfüllt, in dem Masse verwirklicht er auch sich selbst: Selbstverwirklichung stellt sich dann von selbst ein – als eine Wirkung der Sinnerfüllung, aber nicht als deren Zweck»*. Dies geschieht dadurch, dass man statt auf sich selbst fokussiert zu sein, eine Aufgabe erfüllt oder ein Werk schafft oder dazu beiträgt. Im zweiten meiner Grundsätze für wirksames Management ist dies enthalten.

Wie Sie richtig feststellen, wurde Frankl in der Managementlehre bisher übersehen – und angesichts seiner Bedeutung ist das unverzeihlich – aber gleichzeitig ist es sehr typisch für dieses von Missverständnissen, Bildungslücken und Fehlern durchsetzte Fach. In Befragungen geben 90% aller Führungskräfte zwar an, dass Motivation ihre wichtigste Aufgabe sei, und daher boomen die Angebote. Über die wichtigste aller Motivationslehren werden sie aber nicht informiert, denn nur wenige Coaches und Trainer verstehen davon etwas. Sie als Coach, Frau Dietl, sind eine der wenigen grossen Ausnahmen. In meinen eigenen Seminaren stelle ich an die TeilnehmerInnen seit nun fast 30 Jahren regelmässig die Frage, wer den Namen Viktor Frankl kenne. Bis heute waren es keine 5% ... und es gibt dabei keinen Unterschied zwischen Frauen und Männern.

Es kam aber noch schlimmer: In den 2000er Jahren ist Sinn zu einem Modethema im Management geworden. Plötzlich fühlte sich «jedermann» dazu berufen, über dieses Thema zu schreiben. Aber in den Büchern und Medienberichten über Sinnstiftung, Sinngebung und dergleichen kommt Viktor Frankl weiterhin nicht vor, und wenn er vorkommt, dann wird er nicht verstanden.

Ein typisches Beispiel dafür ist das Buch von **Gertrud Höhler** *Die Sinn Macher. Wer siegen will, muss führen* (2003). Schon der Titel *Sinn Macher* steht im Gegensatz zu Frankl, denn Sinn kann man gemäss Frankl nicht machen, sondern jeder muss ihn selbst finden und er kann



Malik General Management Modell®
(GMM®)

NOTIZEN

ihn auch finden. Nur in einer einzigen Fussnote geht es in diesem Buch um Frankl, in der er von der Autorin auch noch falsch dargestellt wird. Auf einen Brief, in dem ich sie dazu um Auskunft bat, hat sie nie geantwortet ...

Es ist nicht Aufgabe von Führungskräften, Menschen Sinn zu geben, sondern ihre Verantwortung ist es, durch die Gestaltung von Organisationen es möglichst vielen Menschen zu ermöglichen, in der Erfüllung ihrer Aufgaben Sinn zu finden.

Dietl: *Die Krise, die wir gerade erleben und die Sie so treffend als «Die Grosse Transformation21» bezeichnen, haben Sie einmal so beschrieben: «Was an der Oberfläche wie eine Wirtschaftskrise aussieht, sind in Wahrheit die Geburtswehen einer Neuen Welt, in der fast alles anders sein wird als bisher. Wir werden eine grundlegende Änderung von fast allem erleben, was wir tun, wie wir es tun und warum wir es tun. In gewisser Weise wird sich sogar ändern, wer wir sind». Wie hängt das mit dem Sinn-Thema zusammen?*

Malik: Rund um den Globus stehen wir inmitten eines tiefgreifenden Umwandlungsprozesses von historisch einzigartigen Dimensionen – vermutlich im ersten Drittel dieses Prozesses. Die Bezeichnung «Grosse Transformation21» ist der Begriff, den ich Mitte der 1990er Jahre für diesen umwälzenden historischen Prozess gewählt habe, als ich darüber regelmässig zu publizieren begann. Wirtschaft, Gesellschaftsstrukturen und Millionen von Organisationen transformieren sich radikal und irreversibel. Das geht über eine «Finanz- und Wirtschaftskrise» weit hinaus.

Dies wird seit dem Lehman-Zusammenbruch bis heute so gut wie nicht verstanden. Gerade deshalb suchen so viele Menschen nach einem Sinn in diesem Geschehen, nach Deutungshilfen und auch nach dem Sinn ihres eigenen bisherigen Tuns und dem Sinn ihrer Zukunft. Denn viele der bisher als garantiert angesehenen Lebensgrundlagen sind plötzlich unsicher, seien es die Arbeitsplätze, die Vorsorge für das Alter, der Lebensstandard, die Gesundheitskosten und vieles mehr. Viele der früheren Orientierungsmarken sind unzuverlässig oder rundweg irrelevant geworden.

Was wirklich vor sich geht, können wir seiner Natur nach und in seinen Zusammenhängen weit besser verstehen als Geburtswehen einer buchstäblich Neuen Welt und Weltordnung. So wie eine Raupe in einer mikrobiologisch dramatisch verlaufenden Metamorphose zu einem Schmetterling wird, für den so gut wie nichts mehr so ist, wie es für die Raupe war, obwohl es weiterhin dasselbe Lebewesen ist, wird in der Neuen Welt nur



Malik Integriertes ManagementSystem®
(IMS®)

NOTIZEN

Weniges noch so sein wie in der bisherigen Alten Welt. Die Menschen spüren das, auch wenn sie es nicht in Worte fassen und erklären können.

Unsere Zeit ist vergleichbar mit der Umwandlung der Agrargesellschaft zur Industriegesellschaft im 18. und 19. Jahrhundert und des Feudalismus zur Demokratie. Aber wird diese überleben? Das Ausmass dieser Transformation21 ist heute nach allen Massstäben weit grösser als damals. Sie ist global und vernetzt. Niemand wird sich heraushalten können – aber manche Länder werden die Chancen besser nutzen können. Dazu wird vermutlich China zählen, was viele umso mehr ängstigt.

Ob diese Geburt einer neuen Weltordnung gut oder schlecht verläuft, hängt massgeblich von der Geburtshilfe ab. Bleiben wir bei den bisherigen ökonomischen Massnahmen stehen, dann fährt die Gesellschaft an die Wand und es kommt zu noch nicht erlebten Sozialkatastrophen. Genauso gut kann es aber zu einem neuen, strahlenden Wirtschaftswunder kommen. Schloss und Schlüssel dafür ist sowohl eine radikale Änderung im Denken, als auch eine revolutionär innovative Art des Komplexitäts-Managements selbst – mit neuen Strategien und Strukturen, mit neuer Kultur und neuen Werten – darunter für immer mehr Menschen vor allem die Frage nach ihrem Lebenssinn.

Dietl: Ihrer Meinung nach können Krisen sogar «als Beschleunigungsrampen für den Fortschritt in die Neue Welt» dienen. Und Sie sprechen in diesem Zusammenhang von einem «ethischen Auftrag». Müssen wir in diesem Sinne die Begriffe «Management» und «Erfolg» eines Unternehmens in Zukunft neu definieren?

Malik: Eine der Hauptursachen für die heutige Krise ist falsches Management. Das wurde bisher so gut wie nirgends als eine der Hauptursachen erkannt. Von wenigen Ausnahmen abgesehen greifen Ökonomen und Politiker hier viel zu kurz. Mit den gigantischen Rettungsgeldern hat man zwar Zeit gewonnen, aber gleichzeitig auch die alten Systeme weiterhin aufrechterhalten.

Die Strukturen und Managementsysteme der meisten Organisationen stammen tief aus dem vorigen Jahrhundert. Selbst in grossen Teilen der Wirtschaft ist das so und zwar auch dort, wo man gerade «umstrukturiert» hat.

Es fehlt nicht an der Technologie, sondern daran, wie man sie einsetzt und in der Art und Weise, wie man sich organisiert und steuert. Unter den heutigen Bedingungen der Komplexität sind die Steuerungssysteme der meisten Organisationen weitgehend überfordert. Es ist als würde



Das Malik Management Effectiveness Modell® («Führungsrad®»)

man hochmoderne Containerschiffe mit mittelalterlichen Sextanten steuern statt mit satellitengestützter Navigationskybernetik und -informatik.

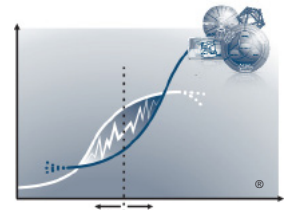
Das alles fasse ich zusammen unter dem Begriff «falsches Management», denn zu Management gehören nicht nur die Führungskräfte, wie viele es irrigerweise meinen, sondern alles, was für das Gestalten, Lenken und Entwickeln von produktiven, sozialen Systemen nötig ist.

Dietl: Was sind die Ursachen dieser Transformation? Und wie wird diese «Neue Welt» aussehen?

Malik: Zu den treibenden Kräften der «Grossen Transformation21» gehören im Wesentlichen fünf Faktoren: Die Demographie, also die sich immer schneller verändernde Bevölkerungsstruktur; sodann die Technologie, gestützt auf völlig neue Wissenschaftserkenntnisse. Hinzu kommen die Ökologie sowie das spezielle Problem der weltweiten Verschuldung. Es geht nicht um Ökonomie als solche, sondern um die global grösste absolute, aber vor allem relative Verschuldung der Geschichte. Information und Wissen, die aus allen Poren drängen, führen zur globalen Vernetzung und diese wiederum zu explodierender Komplexität und einer sich selbst immer schneller treibenden Dynamik des weltweiten Wandels in die Komplexitätsgesellschaft.

Nun tritt eine Revolution des Managements hinzu. Millionen von Organisationen sind der Komplexität und Vernetzung nicht mehr gewachsen. Immer mehr sind innerlich vermorscht, viele kollabieren oder werden nur noch künstlich aufrechterhalten, wie im Finanzsystem, oder blockieren und lähmen sich gegenseitig, wie in Politik, Verwaltung und im Gesundheits-, Bildungs- und Sozialsystem. Auch viele Unternehmen sind für das Management von Komplexität noch zu wenig vorbereitet.

Im Zentrum von Massnahmen müssen die zahllosen Organisationen stehen. Mit ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen allein sind die Probleme nicht zu lösen. Unter anderem werden ganz andere Gesetzmässigkeiten für das Funktionieren von Organisationen bestimmend sein. Die Alte Welt war vorwiegend durch die Gesetze des Geldes und der Ökonomie geprägt. Wohin uns das gebracht hat, ist offenkundig. Die Neue Welt wird hingegen durch die Gesetze von Information, Wissen, Erkenntnis, Komplexität und durch die Dynamik hochvernetzter Systeme dominiert werden. Und deshalb kommen wir mit unseren alten Bewältigungsstrategien nicht mehr weiter. Für das Bewältigen solcher Veränderungen sind tiefgreifende Änderungen in den Management-Systemen, Organisationsstrukturen und Strategien nötig, sowie eine radikale Änderung im Denken selbst.



Die Grosse Transformation21™
von der Alten Welt zur Neuen Welt

NOTIZEN

Dietl: Sie haben als einer der ganz Wenigen diese Krise bereits in den 1990er Jahren «prophezeit» und das auch immer wieder öffentlich gesagt ...

Malik: ... und dafür bin ich in pathetischer Weise von den einen schon als «Hellseher», aber von anderen gleichzeitig auch als «Schwarzseher» bezeichnet worden. Aber mit beidem hat das überhaupt nichts zu tun, sondern es hat zu tun mit einer anderen Weise zu denken und wissenschaftlich zu arbeiten. Die Wirtschaftswissenschaften allein genügen dafür allerdings nicht, sondern man braucht zusätzlich Einblicke in die Komplexitätswissenschaften Systemik, Kybernetik und Bionik. Mit diesen erst konnte ich die heute vorliegenden integrierten, ganzheitlichen Managementsysteme konzipieren, sowie die neuen Methoden, wie zum Beispiel die sogenannten Syntegrations-Verfahren für ein neues Kommunizieren und Zusammenarbeiten unter hochkomplexen Bedingungen.

Mit den dazu gehörenden kybernetischen Modellen und Instrumenten konnte ich auch die zunehmende innere Vermorschung und die fortschreitende Selbst-Lähmung von immer mehr Systemen zuverlässig erkennen. Die wachsenden Gefahren einer Krise, unter anderem durch die explodierende Verschuldung, haben Ökonomen mit herkömmlicher Denkweise als das Gegenteil, nämlich als die fortgesetzte Schaffung von Reichtum missverstanden.

Ich nenne nur einige der Köpfe, die mit ihren Pionierarbeiten zu diesen Fortschritten beigetragen haben, ohne auf deren Theorien näher einzugehen. Einen Anfang machte Prof. **Hans Ulrich**, der innovative Pionier, der gemeinsam mit Walter Krieg die Systemorientierte Managementlehre und das erste St. Galler Managementmodell schuf, zu dessen engster Forschungsgruppe ich gehörte. Im Rahmen von zwei grossen Forschungsprogrammen des Schweizerischen Nationalfonds für Grundlagenforschung machte ich im Team zusammen mit Peter Gomez und Karl-Heinz Oeller die Dissertation über die Methodenfragen für die Gestaltung und Lenkung soziotechnischer Systeme und dann meine Habilitation über die Strategie des Managements komplexer Systeme.

Grundlagen dafür schufen unter anderem Peter Drucker als einer der herausragenden Managementexperten, die Kybernetiker Stafford Beer, Gregory Bateson, Heinz von Foerster, Ross Ashby und Frederic Vester. Dann zählt Aloys Gälweiler dazu, der die bis heute meines Erachtens einzig gültigen Grundlagen für Unternehmensstrategie entwickelte. Auch die Forschungstheorie von Karl R. Popper ist zu nennen, die Ordnungs- und Systemtheorie von Friedrich von Hayek und die Evolutions- und



Malik Integriertes ManagementSystem®
(IMS®)

Komplexitätstheorie von Rupert Riedl. Zu den wichtigen Denkern gehören auch der Psychologe Dietrich Dörner mit seinen bahnbrechenden Arbeiten zur Komplexität vernetzter Systeme sowie Cesare Marchetti und seine Substitutionsforschung. Hinzu zählen auch die ganz neu denkenden Ökonomen Paul C. Martin, Gunnar Heinsohn und Otto Steiger.

Sie alle haben die Welt nicht nur in den engen Bahnen von Spezialgebieten betrachtet, sondern in den Kategorien von komplexen, dynamischen Systemen. Sie haben an die Gesellschaft als Ganzes gedacht und von Organisationen sowie der Funktion von Management als darin eingebettete Subsysteme. Ihrer Zeit waren sie durchwegs um 30 Jahre und mehr voraus, denn sie haben ihre Lehren ja schon in der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts entwickelt ...

Dietl: ... und sind so gesehen heute also aktueller denn je.

Malik: Genau – ohne ihre Erkenntnisse wäre das Meistern der Jahrhundert-Transformation nicht möglich. Allein jedoch würden ihre Lehren aber wiederum auch nicht genügen. Diese wären wie beim Kochen erst die Zutaten – Gemüse, Fleisch, Mehl, Salz usw. Nur zusammen und mit einer ganzen Reihe von weiteren Elementen konnten diese «Zutaten» wirksam werden. Dies ist mir früh aufgefallen. Durch die Integration dieser Theorien konnte ich mit «kybernetischen Mitteln» die Entwicklung zur Krise hin klar voraussehen. Und mir war auch klar, dass ihre Bewältigung – falls sie tatsächlich ausbrechen sollte – ein ganz neues Denken, neues Organisieren, Managen und neues Funktionieren erfordern würde.

Daher habe ich gezielt aus dem Potenzial «ein grösseres Ganzes» gemacht, ein Menü gleichermassen für die Freude am Funktionieren einer neuen humanen Gesellschaft. Dafür habe ich die scheinbar unversöhnlichen polaren Spannungen von Kapitalismus und Sozialismus, Markt und Planung, Individuum und Gemeinschaft, Kontinuität und Wandel, von Konservierung und Innovation auf einer höheren Integrationsebene aufheben und zusammenführen können.

Dietl: In Ihrer Managementlehre hat neben Sinn auch Vertrauen grosse Bedeutung. Vertrauen ist für Sie ein zentraler Grundsatz wirksamer Führung: «Wirksamkeit und Leistung hängen direkt von Vertrauen ab», sagen Sie. Warum?

Malik: Mit meiner Entdeckung von Vertrauen war es ein bisschen anders als mit der Sinnfrage. Als ich an die Universität ging, hatte ich schon fast sechs Jahre Industriepraxis hinter mir. Ich hatte schon drei Chefs und auch eine Chefin direkt erlebt und etliche weitere indirekt und



war selbst für die Führung eines Teams verantwortlich. Für mich war es klar, dass ein Chef, dem seine Mitarbeiter misstrauen, egal warum, Motivationstheorien anwenden kann so viel er will – es wird nicht funktionieren. Er wird seine Leute nicht motivieren können, sondern im Gegenteil als manipulativ und unter Umständen sogar als zynisch empfunden. Für mich war es selbstverständlich, dass man einem Chef vertrauen können musste, damit man produktiv zusammenarbeiten konnte. Daher war das in meinen Managementseminaren für Praktiker immer ein Thema.

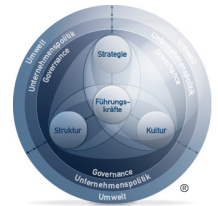
Wir untersuchten das dann systematischer. Immer kam als des Rätsels Lösung der Faktor **Vertrauen** ans Tageslicht. Es ist das Vertrauen, das zählt und **gerade nicht** all die anderen so oft geforderten Dinge wie Motivation, Führungsstil usw. Das Merkwürdige ist, dass über Vertrauen in Organisationen damals fast nichts zu finden war. So wie Sinn war auch Vertrauen einfach übersehen worden.

Wenn und insoweit eine Führungskraft es geschafft hat, das Vertrauen ihrer Umgebung zu gewinnen und zu erhalten, hat sie etwas extrem Wichtiges erreicht – nämlich eine **robuste** Führungssituation herzustellen: robust, im Gegensatz zu zerbrechlich; **belastbar**, im Gegensatz zu empfindlich.

Robust wogegen? Ganz einfach – gegen die vielen **Führungsfehler**, die bei allem Bemühen, aller Disziplin und allem Können immer wieder passieren. Auch den besten Managern unterlaufen gelegentlich Führungsfehler, ohne dass sie es wollen, und manche merken es gar nicht. Die entscheidende Frage ist also nicht, ob man Führungsfehler macht oder nicht; sie passieren ganz einfach in der Hektik des Tagesgeschäftes. Die entscheidende Frage ist vielmehr, wie schwer diese Fehler wiegen, ob sie zählen, ob sie sich auswirken oder nicht.

Vertrauen, das wir für funktionierende Systeme und deren Management brauchen, ist nicht eine allgemeine Freundlichkeit und Zuneigung, ein Gefühl des Wohlbefindens und des Aufgehobenseins. Vertrauen kann man ohne solche Gefühle haben. Und solche Gefühle rechtfertigen Vertrauen noch lange nicht. Vertrauen hat zu tun mit jener Verlässlichkeit, dass ein anderer meine Verwundbarkeit nicht zu seinem einseitigen Vorteil ausnutzt und mir dadurch schadet. Es hat damit zu tun, dass man sich auf andere verlassen kann; dass man darauf bauen kann, dass diese die Aufgaben und die Pflichten, die sie übernommen haben, auch erfüllen.

Eine auf Vertrauen basierende Führungssituation ist robust genug, um auch Führungsfehler verkraften zu können. Die Mitarbeiter werden murren, aber sie wissen, dass sie sich auf ihren Chef im Ernstfall verlassen können. Es herrscht also auch in vertrauensbasierten Organisationen nicht



Malik General Management Modell® (GMM®)

NOTIZEN

jeden Tag Jubel und Freude. Es gibt auch dort Missstimmungen, Unzufriedenheit und Konflikte; aber diese **zählen nicht wirklich**, solange das Vertrauen vorhanden ist.

Daher ist Vertrauen einer meiner sechs Grundsätze wirksamer, professioneller und menschengerechter Führung, die ich im Buch *Führen Leisten Leben* als Kern von richtigem und gutem Management im Jahr 2000 dargelegt habe. Vertrauen schaffen, Vertrauen erhalten, Vertrauen weder zu beschädigen noch zu zerstören, sind Kernelemente wirksamer Führung und eine der wichtigsten systemischen Bedingungen für das Meistern von Komplexität.

So fügen sich die Bausteine zu einem Ganzen: Die «Grosse Transformation21» wird mit kybernetisch-komplexitätsgerechten Managementsystemen zu einer Jahrhundert-Chance, insofern die Menschen einen Sinn darin finden können, sich für eine neue Gesellschaft zu engagieren und in gegenseitigem Vertrauen zusammenarbeiten und so dazu beitragen, diese hervorzubringen. Die dafür nötigen Systeme, Methoden und Tools sind vorhanden.

Dietl: Herr Malik, zum Schluss die berühmte Inselfrage in neuer Form: Je ein Buch dürfen Sie mitnehmen und eine Musik – und in einer Flaschenpost dürfen Sie drei Sätze verwenden. Ich bin gespannt ... – und danke schon jetzt für dieses Interview mit Ihnen.

Malik: Meine Musik wäre die Neunte Symphonie von Antonin Dvorak, seine wundervolle Symphonie aus der Neuen Welt. Diese hat für mich einen doppelten Sinn und Symbolwert.

Das Buch wäre Stafford Beers *Think before you think. Social Complexity and Knowledge of Knowing*, das er leider nicht mehr vollenden konnte.

Und die drei Sätze wären wohl:

Das Motto der Aufklärung von Immanuel Kant: *Habe Mut, Dich Deines Verstandes ... ohne Leitung eines anderen ... zu bedienen.*

Der Satz von Peter Drucker: *Management is a bridge between civilization and culture.*

Und das Sprichwort: *Tu, was Du kannst; da, wo Du bist; mit dem, was Du hast.*



Malik Integriertes ManagementSystem®
(IMS®)

NOTIZEN

Stichwortverzeichnis*

| | | | |
|---------------------------------|---------------|-------------------------------|-----|
| Agrargesellschaft..... | 178 | Hellseher | 180 |
| Ashby, Ross..... | 180 | Höhler, Gertrud | 176 |
| Aufklärung..... | 183 | HR-Abteilungen..... | 175 |
| Bateson, Gregory | 180 | Individuum..... | 181 |
| Beer, Stafford | 180, 183 | Industriegesellschaft..... | 178 |
| Bionik | 180 | Information | 179 |
| Coach | 176 | Innovation | 181 |
| Demographie | 179 | Integrationssebene..... | 181 |
| Demokratie..... | 178 | Integrierte, ganzheitliche | |
| Dietl, Tamara | 173 | Managementsysteme..... | 180 |
| Dörner, Dietrich | 181 | Kant, Immanuel..... | 183 |
| Drucker, Peter | 175, 180, 183 | Kapitalismus..... | 181 |
| Dynamik..... | 179 | Komplexität | 179 |
| Egomanie..... | 176 | Komplexitätsgesellschaft..... | 179 |
| Egozentrismus | 176 | Komplexitäts-Management | 178 |
| Erkenntnis | 179 | Kontinuität | 181 |
| Feudalismus..... | 178 | Krieg, Walter..... | 180 |
| Finanz- und Wirtschaftskrise .. | 177 | Kultur | 178 |
| Führungsfehler | 182 | Kybernetik..... | 180 |
| Führungsstil..... | 182 | Lebensgrundlagen | 177 |
| Gemeinschaft..... | 181 | Lebenssinn..... | 178 |
| Gomez, Peter | 180 | Mainstream-Management | 174 |
| Grosse Transformation21 | 177 | Managementlehre | 176 |
| Heinsohn, Gunnar | 181 | Managementseminare..... | 182 |
| | | Marchetti, Cesare..... | 181 |
| | | Markt..... | 181 |
| | | Martin, Paul C. | 181 |

* Das Gesamtinhalts- und Stichwortverzeichnis erscheint einmal pro Jahr.

| | | | |
|--|----------|--|----------|
| Maslow, Abraham | 175 | Sozialismus | 181 |
| Motivation | 174, 182 | Sozialkatastrophen..... | 178 |
| Motivationstheorien | 175 | Steiger, Otto | 181 |
| Navigationskybernetik | 179 | St. Galler Managementmodell | 180 |
| Neue Welt | 178 | Strategie..... | 178 |
| Neunte Symphonie von Antonin Dvorak..... | 183 | Struktur | 178 |
| Nietzsche | 175 | Studium St. Gallen | 175 |
| Oeller, Karl-Heinz..... | 180 | Syntegrations-Verfahren | 180 |
| Ökologie..... | 179 | Systemik | 180 |
| Ökonomie | 179 | Systemorientierte Management- lehre | 180 |
| Planung..... | 181 | Technologie..... | 178, 179 |
| Popper, Karl R..... | 181 | Trainer | 176 |
| Revolution des Managements | 179 | Ulrich, Hans | 180 |
| Riedl, Rupert | 181 | Umwandlungsprozess..... | 177 |
| Robuste Führungssituation..... | 182 | Verlässlichkeit..... | 182 |
| Schaffung von Reichtum | 180 | Verschuldung | 179, 180 |
| Schwarzseher | 180 | Vertrauen..... | 181 |
| Schweizerischer Nationalfonds für Grundlagenforschung | 180 | Verwundbarkeit | 182 |
| Selbstverwirklichung | 176 | Vester, Frederic | 180 |
| Sinn..... | 174 | Von Foerster, Gregory | 180 |
| Sinnfindung..... | 174 | Von Hayek, Friedrich | 181 |
| Sinnfrage..... | 181 | Wandel von Konservierung..... | 181 |
| Sinngebung..... | 176 | Weltordnung..... | 177 |
| Sinn Macher..... | 176 | Werte | 178 |
| Sinnstiftung | 176 | Wirtschaftswissenschaften..... | 174 |
| | | Wissen | 179 |
| | | Wohlstandsgesellschaft..... | 175 |

Die Malik Basis-Modelle

Die Arbeits-Tools für die Malik Management Systeme® sind dynamische system-kybernetische Modelle. In ihrer Funktion sind diese vergleichbar mit modernen Navigationsgeräten. Den inneren Kern bilden die drei folgenden Basis-Modelle. Diese enthalten alle Komponenten für Richtiges und Gutes Management, für das optimale Funktionieren von Organisationen sowie für Effektivität, Leistung und Erfolg von Personen.



MANAGING ORGANIZATIONS

Das **Malik General Management Modell® (GMM®)** definiert das Funktionieren von Organisationen und enthält alle Komponenten für die Gesamtführung einer Organisation in ihrer Umwelt.

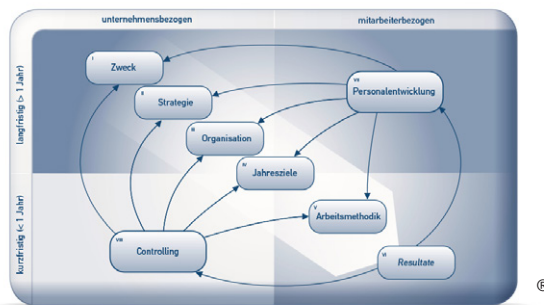
Es sind die 7 Elemente Umwelt, Policy, Governance, Strategie, Struktur, Kultur und Executives.



MANAGING PEOPLE

Das **Malik Management Effectiveness Modell® («Führungsrad®»)** definiert den Beruf des Managers und enthält jene Komponenten, die alle Führungskräfte immer und überall brauchen, um wirksam zu sein.

Es sind die 5 Elemente Aufgaben, Werkzeuge, Grundsätze, Kommunikation und Verantwortung.



MANAGING THE INTEGRATED SYSTEM

Das **Malik Integriertes Management System® (IMS®)** entsteht aus der Kombination des General Management Modells und des «Führungsrad». Das IMS umfasst alle relevanten Elemente für die erfolgreiche Führung einer resultatproduzierenden Einheit und ihrer Menschen. Es kann für jede Organisation eingesetzt werden.

NOTIZEN

Leserservice und Information

Malik Letter im Internet

Auf der Malik Online Plattform haben Abonnenten Zugang:

- › zum Online-Archiv mit allen seit Juli 1993 publizierten Malik Letters in deutscher Sprache als PDF zum Herunterladen
- › zum Malik Letter-Forum für den persönlichen Austausch mit Fredmund Malik und anderen Abonnenten
- › zu weiteren Informationen

Als Malik Letter-Abonnent erhalten Sie monatlich ein Ankündigungsmail mit Ihren persönlichen Zugangsdaten.

Malik Wissen

- › Malik Letter in Englisch: Für Ihre ausländischen Tochtergesellschaften oder für Kunden, Kollegen und Bekannte im Ausland.
- › Malik Letter zum Hören: Alle Letter ab März 2001 auf CD und MP3 verfügbar. Es spricht der Autor selbst.

Information und Bestellungen

T +41 71 274 37 00 oder
malik.management@malik-mzsg.ch
malik-management.com

MALIK PUBLIKATIONEN

Maucher und Malik über Management. Maximen unternehmerischen Handelns Aus Helmut Mauchers Reden, Schriften und Interviews. Campus, 2012
malik-management.com/maucher

MALIK IM WEB

Malik Blog

Prof. Malik zu den Ursachen und Lösungen der Krise.
blog.malik-management.com

Malik Online Shop

Das gesamte Malik Wissen finden Sie im Malik Online Shop.
shop.malik-management.com

Malik Website

Unter malik-management.com finden Sie die Lösungen für zuverlässiges Funktionieren im 21. Jahrhundert.

Impressum

ISSN 1662-2200 (Internet), 21. Jahrgang, erscheint monatlich. **Herausgeber:** m.o.m.® Malik on Management AG, Geltenwilenstrasse 18, CH-9001 St. Gallen.

Autor: Prof. Dr. Fredmund Malik, Malik **Bezugsmöglichkeiten:** Information und Abonnements unter der Adresse des Herausgebers

© **Alle Rechte vorbehalten.** Der Malik 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 Malik 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.