



Cwarel Isaf Institute

Fredmund Malik, der Kybernetiker

Allein mit den anderen

Ein Portrait von Maria Pruckner

Juli 2002

www.managementkybernetik.com

Inhalt

Prolog	3
Zeige mir, wie du lebst und ich sage dir, was du gelesen hast	3
Wo ist das Leben im Führen und Leisten?.....	3
Alles Leben ist Problemlösen.....	3
Wir sagen <i>Erfolg</i> und meinen <i>Sinn</i>	4
Berge und/von Arbeit	4
Lebensfragen	4
Wo beginnt das Leben zu wirken und wo hört es auf, das zu tun?	4
Achte mehr auf die Ergebnisse, als auf die Erklärungen.....	5
Allein mit den anderen.....	5
Ziel ist die Lebensfähigkeit, nicht der Gipfel	5
In der Zeit	6
Ausbildung und wissenschaftliche Laufbahn.....	6
Interessen.....	7
Querdenken.....	7
Große Meister.....	7
Eine Wissenschaft von der Praxis	7
Da hilft wohl am besten Kybernetik	7
Aber was ist richtiges und gutes Management?	8
Unternehmerische Tätigkeit.....	8
Theorie UND Praxis	9
Selber tun, was man lehrt	9
Das Management Zentrum St. Gallen	9
Praktiker schulen und beraten Lehrer	9
Funktionieren	9
Was funktioniert bzw. was funktioniert am ehesten?.....	9
Fragt sich das nicht jeder?.....	9
Richtiges und gutes Management kann man lernen	10
Für Kaffee braucht man Wasser und einen guten Filter.....	10
<i>Verlässlich</i> rangiert vor <i>neu</i>	10
Ergebnisse	11
Das Problem ist nicht Motivation, das Problem ist Vertrauen.....	11
Das Malik-MZSG-Konzept.....	11
Die eigenen Unternehmen als Forschungslabor	11
Selbstorganisation.....	11
Organisiert als lebensfähiges System.....	12
Alter Wein aus neuen Schläuchen?	12
Muster der Wirksamkeit	12
Interaktion wo nur möglich	13
Man studiere die Eigenschaften von Chefs, indem man ihre Sekretärinnen schult... ..	13
Steuern - wie funktioniert das wirklich?	13
Epilog	13
Komplexität wirkt	13

Prolog

Es gibt viele Gründe, in Biografien das Eine hervorzuheben, anderes dafür nicht zu erwähnen. Ebenso viele Gründe lassen daran denken, eine Biografie zu veröffentlichen. Häufig haben Biografien den Zweck, ein Bild vom Leben eines Menschen abzugeben, um das Vertrauen anderer



Menschen in ihn zu erleichtern. Andere wichtige Anlässe sind, die Hintergründe im Leben besonders erfolgreicher Menschen hervorzuheben, nachahmenswerte, aber auch abschreckende Beispiele der Lebensführung zu vermitteln. Zweifellos sind Biografien hilfreich, mehr über Menschen zu wissen. Besonders bei Künstlern und Wissenschaftlern helfen sie aber auch, ihr Werk besser zu verstehen.

Zeige mir, wie du lebst und ich sage dir, was du gelesen hast

Wie macht man eine Biografie über Fredmund Malik, wenn sie den Zweck haben soll, den Sinn seiner Arbeit richtig einzuordnen? Lineare Denker neigen dazu, bei den Müttern und Vätern zu beginnen – wenn schon nicht bei den Ahnen – den Ereignissen vor und während der Schwangerschaft, der Geburt, dann aber bei der Kindheit, dann aber in der Schule, dann aber in der Jugend. Nicht dass die Kindheit und Jugend von Fredmund Malik bedeutungslos und ohne einschneidende Ereignisse wären, aber um die Entwicklung seiner Ergebnisorientiert einzuordnen, hilft eine herkömmliche Biografie nicht weiter. Wohl aber die Fragen, die ihn bewegten, die Bücher, die er in seiner Jugend gelesen hat und die Menschen, die ihn beeinflusst haben.

Wo ist das Leben im Führen und Leisten?

Der Stachel des Schaffens von Fredmund Malik findet sich am schnellsten in den Büchern, die er selbst geschrieben hat. Wozu dann überhaupt ein Porträt? Verantwortlich dafür ist ein sich wiederholendes Feed-back aus seinem Leserkreis. *Führen, Leisten, Leben* – das ist der Titel seines erfolgreichsten Buchs. Es rangiert seit seinem Erscheinen Anfang 2000 oben in den Bestsellerlisten. Sein Autor freut sich über die immer noch unzähligen positiven Reaktionen in seiner Mailbox. Doch wenn man sie studiert, entdeckt man nicht selten auch in den größten Anerkennungsschreiben sinngemäß folgenden zartkritischen Hinweis: Malik habe ein großartiges Buch geschrieben. Jedoch finde man in dem Buch zwar viele wertvolle Gedanken zum Führen und Leisten, aber kaum einen zum Leben, wie es der Titel des Buches doch erwarten lassen würde ...!

Alles Leben ist Problemlösen

Was erwartet man von Fredmund Malik zum Thema *Leben*? Wovon spricht man, wenn man vom *Leben* spricht? Das ist das Thema der Philosophen, und diese haben Fredmund Malik bereits in seinem frühen Leben beschäftigt. Warum ist er dann kein Philosoph geworden, sondern Managementtheoretiker und Unternehmer? Verantwortlich dafür ist ebenfalls ein Philosoph, der Fredmund Malik nachhaltig beeinflusst hat – Sir Karl Raimund Popper: „Alles Leben ist Problemlösen.“ Wir entscheiden unsere Lösungen anhand unserer Theorien. Entscheidend ist daher, ob unsere Theorien richtig oder falsch sind.

Wenn also alles im Leben Problemlösen ist, wie überflüssig ist es dann, Philosoph zu sein? Ist es dann nicht logisch, sich damit zu beschäftigen, wie man Probleme am besten löst?

So in etwa könnte die Entwicklung von Fredmund Malik als Management-Kybernetiker begonnen haben.



Wir sagen Erfolg und meinen Sinn

Was ziehen wir heran, um die Richtigkeit oder Falschheit einer Theorie zu prüfen? Macht es Sinn, die eine gegen eine andere zu stellen? Hilft uns das, die Aufgaben in unserem Leben effektiv zu lösen? Oder multiplizieren wir auf diese Weise ungewollt unsere Aufgaben, ohne sie alle tatsächlich lösen zu können? Wozu erfüllen wir Aufgaben überhaupt? Die jeweiligen Antworten darauf erklären, worin wir den Sinn unseres Lebens sehen. Der Mann, der in unnachahmlicher Weise auf die Bedeutung des Sinns im Leben hingewiesen hat, war der Wiener Neurologe und Psychotherapeut Viktor Frankl. Während man Fredmund Malik mit freudianischem Gedankengut regelrecht auf die Palme bringen kann, kann man ihn begeistern, wenn man sich den Überlegungen von Viktor Frankl anschließt.

Berge und/von Arbeit

Hat Fredmund Malik nun in seinem Bestseller das Leben unter den Tisch fallen lassen? Oder hat er es nur auf andere Weise behandelt, als man es erwarten würde? Man muss wahrscheinlich folgendes über Fredmund Malik wissen, um diese Frage zu beantworten: Er denkt beim Begriff *Leben* kaum an die Dinge, die in der Regel in der Freizeit geschehen. In diesen Themen ist er weder aus fachlicher noch aus privater Expertise als großer Fachmann zu betrachten. Das Leben von Fredmund Malik fügt sich zu weit überwiegenden Teilen aus Arbeit zusammen. Seine karge Freizeit verbringt er in nicht weniger kargen Bergen, und dort plagt er sich auch gerne, aber nur, um ans Ziel zu gelangen. Wenn er von *Leben* spricht, denkt er weder an sein eigenes, noch an all die Fragen, die außerhalb der



Welt von Organisationen und Unternehmen eine gewichtige Rolle spielen. Seine Überlegungen gelten vielmehr den Fragen über das *Leben* als Sein und das Lebendige, dem, was geschieht und dem, was geschehen könnte. Beides zeichnet sich dadurch aus, dass aus *Leben* heraus etwas passiert. Aber gilt das nur für *Leben*? Gilt das nicht auch für Maschinen, für Gegenstände und für Theorien?

Lebensfragen

Wo beginnt das Leben zu wirken und wo hört es auf, das zu tun?

Die einen Fragen im Leben dienen dem Bestimmen, was etwas oder jemand ist. Die anderen Fragen widmen sich der Beobachtung, was jemand oder etwas tut, tun könnte, tun sollte und nicht tun sollte. Während sich bei den ersten Fragen Grenzen zwischen einer Sache und einer anderen relativ leicht und oft willkürlich ziehen lassen, lösen sich bei der anderen Kategorie von Fragen die Grenzen schlicht und einfach auf.

Sich damit zu auseinandersetzen, was jemand oder etwas im Berufsleben tut, tun könnte, tun sollte und nicht tun sollte, hat sich Fredmund Malik zu seiner Lebensaufgabe gemacht. Warum ist er dann kein Moraltheoretiker oder Ethiker geworden? Nun, woran erkennt man, welches Handeln richtig und gut ist? Daran, ob es für die



Beteiligten und Betroffenen funktioniert. Wo muss man hinsehen, um das zu erkennen? Genau: auf die Praxis, auf das pure Leben. Anders gesagt, war es das Ziel von Fredmund Malik, eine generell gültige Lehre zu generellen Fragen und Problemen des Managements zu entwickeln, und zwar in der Praxis für die Praxis.

Achte mehr auf die Ergebnisse, als auf die Erklärungen

Warum hat er das getan? Fredmund Malik hält wenig davon, seine Zeit – oder anders gesagt, sein Dasein – für Angelegenheiten zu verwenden, die im Zusammenwirken mit anderen, oder auch für sich allein, weder zielführend noch sinnbringend sind. Vielmehr interessiert es ihn, das Leben voll auszuschöpfen, wenn man schon lebt. Ob damit mehr oder weniger Aufwand und Verzicht verbunden ist, steht für ihn nicht im Vordergrund. Entscheidend sind für ihn die Ergebnisse, ihre nachhaltige Wirksamkeit, die Erfüllung von Ideen, und der Sinn für viele.

Die richtige Theorie für diese Anforderung ist die Kybernetik – *die Wissenschaft von der Regulierung/ Lenkung und Kommunikation im Lebewesen und in der Maschine* – so eine der bekanntesten Definitionen von Norbert Wiener. Man könnte sie aber auch die *Wissenschaft von der Praxis* nennen. Auch von der *Wissenschaft des Funktionierens* oder von der *Wissenschaft der Lebensfähigkeit* könnte man sprechen. Was machen die Dinge und Wesen in unserem Dasein, sodass all jene Ereignisse geschehen und Zustände entstehen, mit denen wir konfrontiert sind? Wie muss etwas konfiguriert sein und ablaufen, damit es funktionieren kann? Wo liegen die Probleme, wenn etwas nicht funktioniert? Neben Sir Karl Raimund Popper, Viktor Frankl und Friedrich von Hayek waren es vor allem die Pioniere der Kybernetik, die das Denken, Leben und Arbeiten von Fredmund Malik nachhaltig beeinflusst haben.

Allein mit den anderen

Wie gestaltet man sein Leben und wie nimmt man auf die Lebensgestaltung der anderen positiven Einfluss? Machen wir uns nichts vor, die gerne propagierte Freizeitgesellschaft ist vor allem dazu da, um die zunehmend an die Individualität des Kon-



sumenten angepassten Produkte der Wirtschaft und Politik an den Mann zu bringen. Aber wer käme in die Genüsse des Lebens ohne Arbeit und ohne richtiges und gutes Management? Sogar diejenigen, die von einem Besitz leben, den sie sich nicht selber erarbeitet haben, sind sehr damit beschäftigt, ihr Vermögen und ihre Lebensqualität erfolgreich zu managen. Wer seinen Lebensstandard durch eigene Arbeit sicherstellt, den muss es doch noch viel mehr interessieren, wie er wirksam und zufrieden sein kann!

Aber machen wir uns auch hier nichts vor, niemand kann seinen Lebensstandard nur mit eigener Arbeit und eigenem Management sichern. Jeder ist heute von der Qualität der Arbeit vieler anderer Menschen und Organisationen abhängig. Es mag wenigen wahren Eremiten noch gelingen, abgeschieden von Gesellschaften und „nur“ von den Gaben der Natur zu leben. Die meisten Menschen leben jedoch im Verbund von Gesellschaften, und sie sind von der Wirksamkeit dieser Verbände abhängig. Die wahre Herausforderung für den Einzelnen ist heute, allein und selbstständig mit allen anderen und den ständig wachsenden Herausforderungen richtig umzugehen.

Ziel ist die Lebensfähigkeit, nicht der Gipfel

Es ist ein großer Unterschied, ob man Wirtschaft, öffentliche Verwaltung und Politik als für sich alleinstehende Organisationen betrachtet, wie sie in ihren Statuten bestimmt werden, oder ob man sie mit der Fragestellung betrachtet, was sie tun und dabei erkennt, dass sie alle nur einzelne Teile sind, verwoben in einer Gesellschaft, in der sie als *produktive soziale Systeme* wirken.

Diese Überlegungen stammen sinngemäß von Prof. Dr. Hans Ulrich. Er setzte an der Hochschule St. Gallen mit seiner systemorientierten Managementlehre eine nachhaltige Reformierung der Betriebswirtschaftslehre in Gang.

Für die Entwicklung von Fredmund Malik ist Hans Ulrich an entscheidenden Stationen der wichtigste Mentor. Mit der Begegnung mit Hans Ulrich beginnt sich das Leben von Fredmund Malik von jenem der meisten anderen Menschen deutlich zu unterscheiden. Aber so groß dieser Unterschied auch sein mag, sein Arbeits-Leben lässt sich doch in wenigen Worten zusammenfassen: Er trägt das notwendige Wissen zusammen, beziehungsweise erzeugt er Wissen, das die Menschen brauchen, um sich selber und die Gesellschaften, in denen sie leben und arbeiten, lebensfähig zu erhalten.

Nach diesem Grobriss zeigt vielleicht eine chronologische Darstellung der Lebensstationen von Fredmund Malik seine Arbeit als Kybernetiker am besten.



- 1950 - 1958 Pflichtschulausbildung
- 1958 - 1959 Arbeiter in einer Vorarlberger Textilfabrik
- 1959 - 1963 Handelsakademie und Wirtschaftsmatura
- 1963 - 1968 in der Heizungsbranche berufstätig

Während seiner Schulzeit und ersten Berufstätigkeit arbeitet Fredmund Malik zusätzlich als Musiker. In seinem 24. Lebensjahr verdient er sich beruflich als erfolgreicher Profimusiker und Bandleader einer Rockband die finanzielle Grundlage für sein Studium.

In der Zeit

Ausbildung und wissenschaftliche Laufbahn

Fredmund Malik wurde 1944 in Lustenau (Vorarlberg/Österreich) geboren. Bis zu seinem 24. Lebensjahr findet sich in seinem Leben von einer wissenschaftlichen Laufbahn keine Spur. Dennoch werden diese Jahre viel zur Bodenständigkeit seiner späteren Forschungsarbeit beitragen und dazu, dass es eine Grundvoraussetzung für ihn ist, nahezu jeden Mitarbeiter einer Unternehmung als Manager zu betrachten.

Man sagt Alemannen, wie Fredmund Malik einer ist, allgemein Erdhaftung und Pragmatismus nach. Aber er hat ebenso „Antennen“ für praktische Fragen des Arbeitens wie für Fragen sublimer, geistiger Natur. Beide Fähigkeiten führen zwangsläufig dazu, dass er eine dritte Art von Sensibilität entwickelt: jene für unlogisches, unplausibles Denken. Seine Praxisbezogenheit kommt durch seine starke Beziehung zu Arbeit zum Ausdruck, sein intellektueller Anspruch durch seine ebenso starke Beziehung zu Kunst und Philosophie, besonders zu Musik.

- 1968 Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie Logik und Wissenschaftsphilosophie an den Universitäten Innsbruck und St. Gallen.
- 1971 Diplomarbeit: Kybernetische Modelle und Managementkonzepte; Abschluss in Betriebswirtschaftslehre, lic.oec. HSG.
- 1975 Dissertation: Systemmethodik - Grundlagen einer Methodik zur Erforschung und Gestaltung komplexer soziotechnischer Systeme; Dr. oec.
- 1978 Habilitation für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der Unternehmensführungslehre: Strategie des Managements komplexer Systeme; Privatdozent; seither Lehrtätigkeit an der Universität St. Gallen.
- 1986 Ernennung zum Titularprofessor.
- 1981 - 1982 Gastdozent an der Universität Innsbruck.
- 1992 - 1997 Gastprofessor an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Interessen

Für das Studium der Betriebswirtschaftslehre bringt er bereits eine mehrjährige und für sein Alter relativ breit gefächerte Berufserfahrung mit, aber auch eine überdurchschnittlich hohe Allgemeinbildung. Von jeher ein leidenschaftlicher Leser und Beobachter, getrieben von Wissbegier, Neugierde und der Fähigkeit zum konsequent logischen Denken, verarbeitet er Informationen mit kritisch-rationaler Sicht. Seine Erfahrungen als jugendlicher Fabrikarbeiter, als Angestellter in einem Profitunternehmen und als Leader einer gefragten Musikband verstärken sein ausgeprägtes Verlangen nach Logik und Plausibilität. In den Büchern von Peter Drucker findet er schon vor seinem Studium erste entscheidende Orientierung. Im Rahmen seines Studiums an der Universität Innsbruck fokussiert er seine Aufmerksamkeit auf jene Inhalte, die auf fundierter Logik beruhen und die in der Praxis hilfreich sind.



Querdenken

Als Quereinsteiger interessiert ihn nicht das Betreiben einer einzelnen wissenschaftlichen Disziplin. Seine Fragen zur Unternehmensführung aus eigener Praxiserfahrung führen ihn – neben seinen Pflichtvorlesungen – vielmehr quer durch viele Fakultäten. Jura, die formale Logik und die Wissenschaftsphilosophie sind seine Lieblingsgebiete. Die Kunstwissenschaften und Geschichtswissenschaft stillen vor allem sein persönliches Interesse. Zu einer umfassenden Kenntnis des Finanz- und Steuerwesens hingegen muss er sich zwingen. Das Verstehen und Anwenden betriebswirtschaftlicher Zahlenakrobatik ist für ihn eine unangenehme Notwendigkeit, der er sich stellt, um die Liquidität einer Firma sichern zu können. Spaß macht es ihm keinen.



Große Meister

Die Alpacher Hochschulwochen und das spätere Forum Alpach prägen Fredmund Maliks Geist, zuerst als Teilnehmer, später als einziger Referent, der zweimal auftreten darf. Dort begegnet er Größen wie Karl Popper, Konrad Lorenz, Rupert Riedl, Gotthard Günther. Friedrich von Hayeks Werk beeinflusst ihn ebenso wie die Spieltheorie John von Neumanns und Oskar von Morgensterns. Seine enge Beziehung zum kritischen Rationalismus und zur evolutionären Erkenntnistheorie bestimmen seine wissenschaftlichen Ansprüche.

Eine Wissenschaft von der Praxis

Wissenschaftler in der Praxis zu sein und sich als Praktiker mit der Wissenschaft zu behelfen, ist für Fredmund Malik der einzig denkbare Weg, seine Interessen ernsthaft zu verfolgen. Es wäre für ihn unvorstellbar gewesen, ein Praktiker zu werden, der zu wenig von Wissenschaft versteht, oder ein Wissenschaftler, der die Praxis nicht ausreichend kennt. Die Erkenntnisse, die er sucht, konnten nur aus einer Verbindung von beidem entstehen. An der Hochschule St. Gallen stellt man während der Zeit seines Studiums in Innsbruck ganz ähnliche Überlegungen an.

Da hilft wohl am besten Kybernetik

Die Kybernetik spielt in der Laufbahn von Prof. Dr. Fredmund Malik von Beginn an eine zentrale Rolle. Das interdisziplinäre Managementdenken Prof. Dr. Hans Ulrichs und dessen innovative Kraft ziehen Fredmund Malik 1970 nach seinem ersten Studienabschnitt an der Universität Innsbruck an die Hochschule St. Gallen. Die Überlegungen von Hans Ulrich zur Ausbildung in der Betriebswirtschaft gingen dahin, dass er Unternehmen als *produktive soziale Systeme* verstand. Er verband damit einerseits die Vermutung, dass daher eine Managementlehre etwas ganz anderes sein müsse, als die Betriebswirtschaftslehre behandelt. Andererseits vermutete er in der Kybernetik und Systemtheorie die für eine Managementlehre notwendigen Grundlagen. Fredmund Malik findet sein damals noch sehr junges Forschungsfeld in der Kybernetik und Systemtheorie, das er in seinem fächerübergreifenden

Interesse aufgreifen und anwenden kann. Seine Diplomarbeit verfasst er über *Kybernetische Modelle* und Managementkonzepte, seine Gemeinschaftsdissertation mit Peter Gomez und Karl Heinz Öller widmet sich einer *Systemmethodik*, seine Habilitationsschrift dem Thema *Management in komplexen Systemen*. Er lernt die Pioniere der Kybernetik teilweise persönlich, aber inhaltlich alle ausführlichst kennen.

Aber was ist richtiges und gutes Management?

Das wird die Kernfrage von Fredmund Malik zur Entwicklung einer akademisch anerkannten Lehre von einem praxisgerechten General Management. Sie beschäftigt ihn noch eher unbewusst bereits als Student und wissenschaftlichen Mitarbeiter an der Hochschule St.Gallen, seit 1976 an einer ursprünglichen Stiftung, dem Management Zentrum St. Gallen. Die Kybernetik und Systemtheorie sind seine Basis. Mit dieser analysiert er aber auch traditionelle Ansätze, und er integriert sie in seine Methoden und Modelle, wenn sie mit dem systemorientierten Ansatz kompatibel sind.

Unternehmerische Tätigkeit

Hätte sich Fredmund Malik auf eine rein wissenschaftliche Tätigkeit beschränkt, wäre es ihm kaum gelungen, sich in einer breiteren Öffentlichkeit bemerkbar zu machen. Dass ihm das gelungen ist, hat vor allem mit seiner Entscheidung zu tun, sich den tatsächlichen Fragen einer breiteren Öffentlichkeit zum General Management zu widmen. Er war aus der Praxis in die Wissenschaft gekommen. Es war also nur logisch, nach seinen Studien von der Wissenschaft in die Praxis zurückzukehren. Wieder spielte sein Mentor Prof. Hans Ulrich dabei eine entscheidende Rolle. Nachdem er Fredmund Malik davon überzeugte, dass es die richtige Entscheidung wäre, am *Management Zentrum St. Gallen* an der praxisfähigen Entwicklung der Management Modelle und der Managementkybernetik weiterzuarbeiten, findet sich Fredmund Malik rasch im Topmanagement und bald auch als Unternehmer wieder.



- 1977 Ernennung zum Direktor des Management Zentrums St. Gallen.
- 1979 - 1984 gleichzeitig Mitglied der Direktion des Instituts für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen mit Zuständigkeit für den Bereich Unternehmensberatung.
- 1984 Übernahme des Management Zentrums St. Gallen im Rahmen eines „Friendly Buy-Outs“ und Gründung der Management Zentrum St. Gallen AG (MZSG AG) zusammen mit zwei weiteren Gründungspartnern. Seither Präsident des Verwaltungsrates der MZSG Holding AG und ihren Tochtergesellschaften. Daneben ist Fredmund Malik Inhaber mehrerer weiterer Unternehmen. Darüber hinaus übt er diverse Verwaltungsrats-, Aufsichtsrats- und Beirats-/Stiftungsratsmandate in anderen Organisationen aus.

Theorie UND Praxis

Selber tun, was man lehrt

Stafford Beer, Vater der Managementkybernetik, trieb es im Rahmen seiner Forschungs- und Berufstätigkeit durch die ganze Welt. Im Leben von Fredmund Malik hingegen konzentriert sich in diesem Fachgebiet bald alles auf einen Punkt: An der Hochschule St. Gallen erkannte man früh die Tatsache, dass die Forschung und Lehre der Managementkybernetik tief in der Praxis verankert werden muss. Ab 1974 wurde dem Rechnung getragen. Es entstand das Wirkungszentrum von Fredmund Malik. Beides war der praxisgerechten und verständlichen Entwicklung und Anwendung systemtheoretischer und kybernetischer Grundlagen des Managements gewidmet.

Das Management Zentrum St. Gallen

Der Zweck vom *Management Zentrum St. Gallen (MZSG)* war und ist, das St. Galler Management Modell von Prof. Dr. Hans Ulrich und die kybernetische Managementlehre zu fördern sowie der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Dem *MZSG* als Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis wachsen unter der Leitung von Fredmund Malik eine Reihe von Tochtergesellschaften hinzu. Fredmund Malik steht bis heute an der Firmenspitze dieser Unternehmen, er ist nach wie vor als Unternehmensvorstand, Consultant, Lehrer und Autor aktiv. Als Berater ist er für zahlreiche renommierte in- und ausländische Unternehmen aller Größenordnungen, insbesondere für Fragen des General Managements, der Strategie und Struktur, der Human Resources-Development und Ausbildung tätig. Als Ausbilder und Vortragender lehrt er nach wie vor Tausende von Führungskräften aller Stufen, Sektoren und Branchen.

Praktiker schulen und beraten Lehrer

Am *Management Zentrum St. Gallen* vermittelt man Managementpraktikern auf Basis systemorientierter und kybernetischer Grundlagen General Management in Form von Schulung und Beratung.

Es ist dabei keine Frage, wer Lehrer ist und wer Praktiker. Am *MZSG* betrachtet man aus kybernetischen Gründen beide als beides: Die Seminarteilnehmer bzw. Führungskräfte und Mitarbeiter der beratenen Organisationen lehren den Managementberatern und Lehrern die Praxis, diese wiederum vermitteln die erforderlichen Wissensinhalte, Erfahrungen und Überlegungen.

Nach jedem Seminar und nach jedem Projekt werden die Rückmeldungen der Kunden systematisch und akribisch ausgewertet, bezüglich der praktischen Wirksamkeit der Inhalte, der Didaktik und der Dramaturgie des Ablaufs.

Was richtig ist, entscheidet sich nicht durch die Aussagen der Theorien, sondern durch die Rückmeldung der Kunden bzw. der in den Unternehmen und Institutionen aktiven Manager. Sie sind für das *MZSG* das entscheidende Regulativ zur Auswahl empfehlenswerter und verantwortbarer Modelle, Methoden und Konzepte.

Funktionieren

Was funktioniert bzw. was funktioniert am ehesten?

Bald 30 Jahre lang werden traditionelle Ansätze, die sich mit den ganzheitlichen Grundlagen fachgerecht und praxiswirksam verbinden lassen, in das Angebot des *MZSG* integriert. Die Ganzheitlichkeit des St. Galler Management- bzw. Beratungsmodells wird laufende im Detail ausgestaltet und konkretisiert.

Was funktioniert, was tatsächlich so wirkt, wie man es beabsichtigt, was Managern aller Bereiche und Ebenen hilft, gute Entscheidungen zu treffen, mit anderen Worten was dazu beiträgt, gute Ergebnisse zu erzielen, wird am *Management Zentrum St. Gallen* unter der Leitung von Fredmund Malik mit einem plausiblen und wissenschaftlich fundierten Argumentarium erarbeitet.

Fragt sich das nicht jeder?

Die Leitfrage, was richtiges und gutes Management ist, erklärt die kybernetische Forschungsarbeit von

Fredmund Malik. Man könnte auf den ersten Blick meinen, es sei eine Frage, die sich ohnehin jeder Manager stellt und daher nichts besonderes sei. Nun, die Wissenschaft der Kybernetik verlangt äußerst genaues Denken bis an den Kern der Dinge. Fredmund Malik geht es primär nicht darum, über die Antworten auf richtiges und gutes Management zu verfügen. In erster Linie ist es sein Anspruch, begründen zu können, warum bestimmte Managementlehren falsch sind, und/bzw. schlecht angewendet werden. Entscheiden wird sich dies, wie früher schon erwähnt, durch das Funktionieren.

Richtiges und gutes Management kann man lernen

Eine verantwortbare Lehre muss für Fredmund Malik so sein, dass sie jeder Manager unabhängig von seiner Persönlichkeitsstruktur erlernen kann. Eine Managementlehre muss für Fredmund Malik also auf begründbarem, wenn auch nicht immer beweisbarem Wissen basieren. Sie muss über wissenschaftlich UND praktisch plausible Erkenntnisse verfügen. Die generell nötigen Fähigkeiten und Fertigkeiten eines wirksamen Managers dürfen also nicht in angeborenen bzw. im Rahmen der Sozialisation zufällig erworbenen Umständen liegen, sondern in einem klar definierbaren und überprüfbareren Wissen und Können.



Für Kaffee braucht man Wasser und einen guten Filter

Kein Mensch käme auf die Idee, Kaffeebohnen zu trinken. Jeder weiß, dass das Getränk aus den gelösten Aroma- und Röststoffen entsteht. Vergleicht man nun den Umgang mit Kaffeebohnen mit dem der zahlreich existierenden Managementtheorien, neigen nicht wenige dazu, diese Lehren mit den Lösungen zu verwechseln, die aus ihnen entstehen oder eben nicht entstehen können. Man verzehrt sozusagen die Theorie, anstatt heranzugehen und zu prüfen, ob sich aus ihnen guter Kaffee sinnbildlich für gute Lösungen herstellen lässt.

Das bislang vielversprechendste „Lösungsmittel“, durch das Lehren und Lehrer für ein richtiges und gutes Management herausgefiltert werden können, ist die Kybernetik. Fredmund Malik untersucht jede Managementtheorie, jedes Modell, jedes Konzept und jede Methode anhand der Gesetze der Kybernetik und darüber hinaus viele andere Lehren aller relevanten Fächer. Er reflektiert seine Beobachtungen in den verschiedensten Unternehmensarten und der unterschiedlichsten Führungskräfte, Mitarbeiter und Manager auf das gemeinsame Muster funktionierender und nichtfunktionierender Faktoren und integriert funktionierende Grundlagen und Ergebnisse laufend in seine Lehre.

Zuletzt braucht es einen guten Filter, um „guten Kaffee“ zu machen. Dieser Filter ist für Fredmund Malik stringent der praktische Anwender seiner Lehre, noch genauer gesagt, dessen Feedback.

Verlässlich rangiert vor neu

In der Kybernetik und Managementkybernetik sind jene Erkenntnisse relevant, die für alle verschiedenen Systeme Allgemeingültigkeit haben. Forschungsarbeit bedeutet in diesem Rahmen daher nicht, auf jeden Fall etwas Neues hervorbringen zu müssen, sondern etwas Verlässliches. Man könnte im Zusammenhang mit Managementkybernetik und General Management sagen, dass es darum geht, sozusagen die Naturgesetze von Organisationen und des Managements herauszufinden. Die Suche von Fredmund Malik nach Ergebnissen und Empfehlungen ist daher nicht darauf ausgerichtet, dass er sie erfinden, sondern dass er sie finden will.

Entscheidend ist, was funktioniert, daher ist es für Malik selbstverständlich, dass er auf bestehende Erkenntnisse anderer Denker, Forscher, Autoren, die seine Fragen beantworten können, zurückgreift und nur dort neue Überlegungen anstellt, wo es noch keine gibt.

Ergebnisse

Das Problem ist nicht Motivation, das Problem ist Vertrauen

Eine seiner wichtigsten Erkenntnisse war der Faktor *Vertrauen* in Organisationen. Fredmund Malik beschäftigte sich als Erster ab etwa 1983 wissenschaftlich mit dieser Frage. Die Aussagen der Motivationspsychologie entsprachen nicht seinen



Beobachtungen und den Feedbacks der Praktiker. Welche Rolle Vertrauen im Management spielt, wurde bis dahin auf keinem akademischen Gebiet untersucht.

Besonders der Gedanke des Vertrauens ist von grundlegend kybernetischer Natur, weil Vertrauen enormen Einfluss auf die Informationsübertragung zwischen Menschen hat. Gerade der Faktor Vertrauen zeigt aber auch, dass es regelrecht biblisch alte Weisheiten sein können, die im Management wirksam sind. Andererseits greift und wirft Fredmund Malik von erster Stunde an absolut innovative Gedanken auf. Die Spieltheorie John von Neumanns und Oskar von Morgensterns etwa waren für ihn bereits in den sechziger Jahren ein Thema.

Das Malik-MZSG-Konzept

„Landen statt abheben“ könnte seine Devise gewesen sein. Fredmund Maliks frühe Begegnungen mit vielen der größten Denker des 20. Jahrhunderts, konsequente Konzentration auf die Praxis und die Praktiker und die eigenen unternehmerischen Erfahrungen waren es, die zu seinen Ergebnissen führten.

Die Komplexität seines Bildungshintergrundes findet sich in den Literaturhinweisen seiner Bücher, in den Gesprächen mit ihm und in seinen täglichen Ausführungen. Besonders findet sie sich darin, dass sich in seinen Aussagen die Relationen

von einfachen und schwierigen Managementaufgaben im Vergleich zu vielen anderen Autoren verblüffend verschieben, weil sie tiefer und genauer durchdacht und mit wesentlich mehr praktischer Erfahrung überlegt sind.

Das Ergebnis des Managementkybernetikers Fredmund Malik zu seiner Frage „Was ist richtiges und gutes Management?“ ist das *Malik-MZSG-Konzept*.

Die eigenen Unternehmen als Forschungslabor

Die eigenen Firmen führt Fredmund Malik konsequent anhand der Grundlagen, die am *MZSG* gelehrt werden. Die Managementberater und -lehrer des *Management Zentrum St. Gallen* kommen aus den unterschiedlichsten Spezialgebieten der Wissenschaft und Praxis. Sie wenden die gemeinsame Wissensbasis des General Managements von Prof. Malik an, vermitteln sie ihren Kunden, prüfen ihre Wirkung und verbessern so laufend die Grundlagen.

Die Berater und Lehrer am *Management Zentrum St. Gallen* sind vermutlich eine der größten Gruppen ausgeprägter Individualisten, die zusammen arbeiten können. Ihre sorgfältig entwickelte gemeinsame Sprache über das eigene Unternehmen und über andere Organisationen ermöglicht ihnen auch über große zeitliche und räumliche Distanzen ein wirksames Miteinander. Fredmund Malik sorgt in seinen Unternehmen mit Akribie dafür, dass sprachliche Begriffe unter einer einheitlichen Deutung behandelt werden.

Dass Kunden gegenüber im Konsens aufgetreten werden kann und die relevanten Informationen bündig, ausreichend, klar und in Realtime durch das Unternehmen strömen können, wird von jedem Mitarbeiter erwartet. Auch dahinter steckt die Sorgfalt des versierten und fundierten Kybernetikers Fredmund Malik.

Selbstorganisation

Die enorme Komplexität der bisher praktisch wie theoretisch erforschten, erprobten und miteinander verbundenen Wissensinhalte des *Malik-MZSG-Konzepts* erforderten immer eine besondere Managementstruktur des *MZSG*, um nicht an der eigenen Komplexität zu scheitern. Einen divisona-

len Organisationsaufbau hat es in diesem Unternehmen nie gegeben. Strukturen zur Selbstorganisation waren immer das wichtigste Prinzip. Ende 2000 findet die bisher wohl anspruchsvollste Team Syntegration nach Stafford Beers Verfahren zur breiten Konsensbildung am *MZSG* statt. Über 130 Berater, Lehrer und Führungskräfte des Management Zentrums testen als Managementexperten die bisher sublimste Methode der Managementkybernetik anhand der Frage, was das Einzigartige des *MZSG* ist und wie es noch besser genutzt werden kann, um die in den letzten Jahren stark gewachsenen Firmen des *MZSG* für die Zukunft zu rüsten.

Die große Außendienstcrew des *MZSG* bringt sich innerhalb von drei Tagen auf einen gemeinsamen Wissens- und Erkenntnisstand und definiert im Konsens eine als nachhaltig wirksam befundene Strategie. Dass sie diese Vereinbarung auch tatsächlich umsetzen werden können, glauben zu diesem Zeitpunkt nur wenige, am wenigsten Fredmund Malik selbst, dem die Spannweite der getroffenen Entscheidungen am besten bewusst ist. Zur Überraschung vieler und zur Zuversicht der meisten werden sie aber im Folgejahr mit den Regeln der Managementkybernetik unter der Leitung von Fredmund Malik sorgfältig in selbstorganisierenden Prozessen umgesetzt.

Organisiert als lebensfähiges System

Als logische Konsequenz daraus werden im Sommer 2001 die Firmen des *MZSG* anhand des *Viable System Model* (VSM) von Stafford Beer neu konfiguriert. Fredmund Malik schafft damit in seinen Unternehmen eine Hierarchie von Inhalten und Werten, in denen Informationen und Wissen sowie die entscheidenden Faktoren der Lebensfähigkeit Vorrang vor jeder herkömmlichen Organisations- und Rangstruktur haben. Er setzt damit das Werk von Stafford Beer weltweit erstmals in vollem Umfang in einem Unternehmen praktisch um und bewirkt damit verblüffend schnell die notwendige Stabilität in einem der umwälzendsten Veränderungsprozesse in seiner eigenen Unternehmensgruppe.

Alter Wein aus neuen Schläuchen?

Muster der Wirksamkeit

Nur wer verstanden hat, was hinter der Kybernetik und der angewandten Managementkybernetik steckt, kann die Arbeit von Fredmund Malik richtig einschätzen. Manch einer findet, er brächte nur alten Wein aus neuen Schläuchen. Tatsächlich sind Maliks Inhalte teilweise Klassiker, von anderen Autoren übernommen und redlich zitiert. So manche Methode stammt aber auch von ihm und gehört mittlerweile zum allgemeinen Repertoire nahezu jedes Managementexperten.

Maliks wissenschaftliche Leistung besteht darin, dass er jahrzehntelang Manager auf ihre Probleme, Wirksamkeit und Gemeinsamkeit beobachtet und analysiert hat. Um herauszufinden, was Manager wirksam macht, hat er nicht auf übliche Befragungsmethoden gesetzt, sondern – wie es sich für



Kybernetiker gehört – darauf, sie zu beobachten, ihre gemeinsamen Muster zu finden und sich spontan entwickelnde Gespräche mit ihnen zu führen.

Interaktion wo nur möglich

Als Wissenschaftler nimmt er nach wie vor jede Gelegenheit von Kontakt mit Praktikern wahr. Die Gespräche und der Disput mit ihnen lenken entscheidend sein Denken. Ob während des Vortrags in seinen Seminaren, beim gemeinsamen Mittagessen oder abends an der Bar, ob er Unternehmer eine Woche auf ihre Bitte hin bei ihrer Arbeit beobachtete, um ihnen am Ende der Woche Rückmeldung zu geben, ob in Beratungsprojekten, in diversen Aufsichtsratsfunktionen oder Ähnlichem, ob er Briefe oder E-Mails seiner Leser oder Kunden studiert und allesamt oft in längeren Korrespondenzen beantwortet, Fredmund Malik ist jedes Mittel der Interaktion dazu recht.

Man studiere die Eigenschaften von Chefs, indem man ihre Sekretärinnen schult ...

Dass indirekte Strategien in komplexen Systemen oft zu den besseren Ergebnissen führen, zeigt sich illustrativ an folgender Variante Maliks Vorgehensweise als Kybernetiker: Es war schwierig für ihn, herauszufinden, wie Spitzenführungskräfte tatsächlich denken und handeln. Wie allen anderen Menschen gelang es ihnen weder, ihre Arbeit aufschlussreich genug zu beschreiben, noch den Hintergrund ihres Erfolges und Scheiterns zu erklären. Malik bot daher für Chefsekretärinnen Managementseminare an – von wem konnte er mehr über Chefs erfahren?

Dass der Umgang von Chefs mit ihren Sekretärinnen für Fredmund Malik seither ein entscheidender Erfolgsfaktor ist, und dass er Sekretärinnen eine sehr hohe Bedeutung zumisst, ist weniger die Folge seiner Dankbarkeit für diese, als die seines kybernetischen Denkens.

Steuern – wie funktioniert das wirklich?

Wer steuert wen? Führt der Chef die Sekretärin oder vielmehr die Sekretärin den Chef? Geht es mehr um die Führung von Mitarbeitern durch ihre Chefs oder (durch die zunehmende Spezialisierung) immer mehr um die Führung von Chefs durch ihre Mitarbeiter? Besonders durch seine Lehre und zutiefst kybernetische Frage „Wie manage ich meinen Chef?“ hat Fredmund Malik eine sehr breite Anhängerschaft gefunden, der seine Grundlagen und sein Hintergrund nicht unbedingt bekannt sind, die sich aber in ihrer tatsächlichen Situation von ihm bis ins Mark erkannt und verstanden fühlt. Besser könnte die praxisorientierte Wissenschaft der Kybernetik nicht bestätigt werden.

Epilog

Komplexität wirkt

Wie Komplexität wirkt, wurde in der Kybernetik erforscht. Das Wissen darüber, wie alle bekannten sowie unbekannt Elemente und Faktoren in einer Organisation zusammenwirken, ist komplex. Dieses Wissen ist den meisten Menschen, die es brauchen würden, immer noch relativ neu, wenn nicht unbekannt. Viele der Lösungswege sind aber uralt.

Mehr und mehr Menschen aber ahnen, dass man selber über komplexe Mittel und über eine komplexe Persönlichkeit verfügen muss, um Komplexität zu beherrschen. Immer mehr erkennen auch, dass man von der Komplexität beherrscht wird, wenn man sie nicht zu handhaben versteht. Es geht nicht darum, Kybernetiker zu sein, es geht darum, kybernetisch zu denken und zu handeln, und zwar so, dass es funktioniert. Auf diese Weise könnte man den Kybernetiker Fredmund Malik mit einem Satz beschreiben.