

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft  
*The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics*

Moldaschl, Manfred

Working Paper

## Zukunftsbeherrschungsfähigkeit: Gewißheitsproduktion im Komplexitätszeitalter

Lehrstuhlpapiere // Professur für Innovationsforschung und Nachhaltiges  
Ressourcenmanagement, No. 4/2011

**Provided in cooperation with:**  
Technische Universität Chemnitz

Suggested citation: Moldaschl, Manfred (2011) : Zukunftsbeherrschungsfähigkeit:  
Gewißheitsproduktion im Komplexitätszeitalter, Lehrstuhlpapiere // Professur für  
Innovationsforschung und Nachhaltiges Ressourcenmanagement, No. 4/2011, <http://hdl.handle.net/10419/55375>

**Nutzungsbedingungen:**

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen> nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

**Terms of use:**

*The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at*

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>  
*By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.*

Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable  
Resource Management (BWL IX), Chemnitz University of Technology

No. 4/2011

## **Zukunftsbeherrschungsfähigkeit**

Gewißheitsproduktion im Komplexitätszeitalter

Manfred Moldaschl

Juli 2011

*Erscheint in der Zeitschrift "Postheroisches Management", 9/2011*

## 1 Optionsmehrung als Strategie der (Entwicklung von) Zukunftsfähigkeit?

Zukunftsfähigkeit, so definierte es die Einladung zu diesem Heft, resultiere „daraus, dass man sich für jede Vergangenheit und Gegenwart darauf verlässt, dass die Zukunft unbekannt ist. Denn nur dann hält man die Ressourcen, Kompetenzen und Situationen der Vergangenheit und Gegenwart hinreichend flexibel, um verschiedene Zukünfte für möglich zu halten. Zukunftsfähigkeit resultiert daraus, dass man sich optimistisch schon vorher beunruhigt. Partner, Gelegenheiten und Sachverhalte werden in aller Freundlichkeit auf Alternativen hin geprüft.“

Was hier als Lösung präsentiert wird, ist ein Dilemma, also ein in seiner Unlösbarkeit fort-dauerndes bzw. neudeutsch: nachhaltiges Problem. Andererseits haben die Systemiker, die diese Zeitschrift machen, sympathischerweise mit Dilemmata und Paradoxien kein Problem. Wie es denn auch ergänzend in der Einladung hieß: „Nach guter systemischer Sitte vertraut man auf die Störung und die Reproduktion gleichzeitig“. Das kann nicht so verkehrt sein, die Evolution macht es schließlich seit gut drei Milliarden Jahren ebenso. Sie reproduziert das, was sich im aktuellen Kontext bewährt. Die Reproduktion hat aber einen eingebauten Fehlermechanismus, oder sagen wir: eine Störanfälligkeit, die für ständige Störungen des Programms sorgt. Diese wiederum können mit den aus dem Kontext selbst kommenden Störungen trefflich kompatibel sein. Falls nicht, was das Wahrscheinlichste ist, verschwinden sie eben wieder.

*Es gibt nichts Besonderes im Allgemeinen*

Und dennoch gilt in Bezug auf das Allgemeine, was Adorno für das Richtige im Falschen behauptet hat: das Allgemeine stimmt im Besonderen fast nie. Zumindest hilft es wenig. Man rate einer Dame, die einem verheirateten Mann verfallen ist und schwer darunter leidet, es doch mal mit einer Balance von Nähe und Distanz zu versuchen. Es gehört zu den rituellen Strategien der Berater, sich mit Empfehlungen dieser Art beliebt zu machen.

Über die Sache mit der *Vergangenheit* oben war ich zunächst einmal hinweggegangen. Doch nicht einmal auf sie können wir uns verlassen. Zum einen, weil ihre Deutung reversibel ist, abhängig vom Licht, das wir aus der Perspektive sich ablösender Gegenwarten jeweils auf sie werfen; welch ein Glück für die Historiker - wir kämen sonst fast ohne sie aus. Das Wesentliche jeder evolutionären und/oder systemischen Perspektive ist die Idee der Emergenz, der Unvorhersehbarkeit von Effekten des kontingenten Zusammenwirkens unzähliger Variablen, Prozesse und Aktivitäten. Deshalb kann man sich zwar darauf verlassen, daß die Zukunft unvorhersehbar ist, es hilft aber nichts, denn es kommt immer anders als man denkt. Finanzanalysten und volkswirtschaftliche Modelltheoretiker leben allerdings davon, daß ihre Rezipienten das so schnell vergessen.<sup>1</sup> Bei dieser Gelegenheit weise ich auf Max Webers weise Erkenntnis hin: *Das beste steht immer in den Fußnoten*.

Das heißt aber auch: was zukunftsfähig ist - oder besser war, weiß man erst hinterher, im Futurum II. Sich möglichst viele Möglichkeiten offen zu halten, möglichst viele Ressourcen anzuhäufen, möglichst viele alternative Freundschaften zu haben (vulgo academico: Sozial-

---

<sup>1</sup> An economist is an expert who will know tomorrow why the things he predicted yesterday didn't happen today. Laurence J. Peter.

kapital), ist ein brauchbarer Heurismus, dem die sogenannten Sozialen Netzwerke viel von ihrem Zulauf verdanken dürften – um wieviel besser sind fünfhundert statt fünf Freunde? Aber es ist alles andere als eine praktikable Maxime, denn es kostet, direkt und indirekt (Opportunitätskosten). Wieviele echte und potentielle, „alternative“ Freundschaften kann der professionelle Mitteleuropäer pflegen („in aller Freundlichkeit“, versteht sich, also nicht nur instrumentell, unter Gesichtspunkten der Risikostreuung und der Sozialkapitalverwertung)? Wieviel Unterauslastung ihrer Ressourcen braucht eine Organisation, um flexibel auf Nachfrage- und andere Änderungen reagieren zu können? Wieviel davon braucht sie, um auch die Risiken der Neuerung in Produkten, Verfahren und Organisation auf sich nehmen und sie ggf. abfedern zu können? Wieviel *slack* also braucht sie? So zumindest lautete der Term in Debatten seit Ende der 1960er Jahre (z.B. Oi 1981; Nohria, Gulati 1997).

„Jede Entscheidung wird mit Reversibilitätschancen ausgestattet“. So ein weiterer Satz aus der Einladung, der diesen Heurismus in Worte kleidet. Er deckt sich weitgehend mit der Definition von Innovations- bzw. Zukunftsfähigkeit, die unsere Konzeption der „Institutionellen Reflexivität“ gibt (z.B. Moldaschl 2006). Das allerdings nur im ersten Schritt, denn eine solche Definition ist nicht durchzuhalten. So wie nach Bert Brecht gut gemeint das Gegenteil von gut ist, so kann Optionsmehrung zum Nagel des Sarges werden, dem man mit ihrer Hilfe entkommen wollte. Das gilt selbstverständlich für jede Maximierungslogik – auch die des Kapitalismus.

### *Kritische Formen von Selbstreferenzialität*

In kritischer Abgrenzung zu aktuell modischen Konzepten der Dynamic Capabilities, die solcher Maximierungslogik folgen und zudem immer wolkigere Konstrukte von Metafähigkeiten vorstellen, mit denen sich jegliche Zukünfte bewältigen lassen<sup>2</sup>, schlagen wir eine andere Analytik der Veränderungsfähigkeit von Organisation vor. Mit dem Ansatz der Institutionellen Reflexivität beschreiben wir Arrangements von Regeln und Praktiken (Institutionen) im Hinblick darauf, inwieweit sie die Bereitschaft zur distanzierten und kritischen Selbstbeobachtung fördern, die Toleranz gegenüber Abweichungen von der Regel, das Interesse an der Ver- und Entgewisserung über den Sinn eigener Handlungen und Projektionen. Dabei geht es nie um Maximierung, sondern um Kontextangemessenheit. Wieviel Alternative, Slack, Ressourcenüberschuß, Dezentrierung etc. ist sinnvoll? Wieviel kann man sich leisten? Der Einsatz paralleler Entwicklerteams, den manche japanischen Unternehmen pflegen, ist ein feines „reflexives Verfahren“. Aber teuer. Die schlecht bezahlten Putzkolonnen Dussmann-artiger Firmen, die durch die Flure prosperierender Unternehmen hetzen, brauchen nicht viel davon - sie leben von der Repetition. Ihre Firma braucht schon etwas mehr, weil auch Konkurrenten Löhne dumpen und die wenigen anderen Erfolgsrezepte imitieren können, was wiederum den Kontext ändert. Doch der ist nicht nur dieser handelnden Bezugnahme und seiner Eigendynamik wegen unsicher – die Ungewissheit drängt durch verschiedenste Tore herein: Was ist der *relevante* Kontext bzw. was soll als relevant gelten, welcher von tausenden Indikatoren beobachtet werden?<sup>3</sup> Welche Entwicklungen in der Umwelt könnten linear

---

<sup>2</sup> Quellen und Downloads zur Kritik dieser Positionen auf [www.reflexivitaet.de](http://www.reflexivitaet.de)

<sup>3</sup> die norwegische Polizei wird z.B. seit den Osloer Anschlägen dafür kritisiert, den Kauf von Düngemitteln (die bekanntlich auch für die Sprengstoffherstellung verwendet werden können), nicht sorgfältig beobachtet zu haben. Ich empfehle, nicht nur aufgrund dieser symbolischen Parallele, nochmalige Lektüre von Max Frischs Biedermann und die Brandstifter.

verlaufen, welche könnten „umschlagen“, und in welchen Formen der Nichtlinearität sollten sie modelliert werden?

Weil unser Ansatz solche Fragen stellt, ist er freilich nur geeignet für Unternehmen und Organisationen, die ein gewisses Maß an sokratischem Geist in ihrem Selbstverhältnis ertragen können oder gar wünschen. Das ist, wie wir zugeben müssen, ein recht kleiner Teil. Für alle anderen Unternehmen und Organisationen, die Gewißheit suchen, „best practice“, eindeutige Branchenbenchmarks als verlässliche Navigationskoordinaten, ist das nicht anschlussfähig. Was ihnen die postmodernen Ansätze (Post-Strukturalismus, Dekonstruktivismus, Systemischer Post-Heroismus) notorisch vorenthalten, bietet ihnen ein Ansatz von nicht nur mathematisch nachgewiesener, sondern auch noch *unübertroffener Wirksamkeit*. Echtes Expertenwissen ohne Zweifel an sich selbst. Was diesen Ansatz auszeichnet, was er leistet, und warum große Teile der Managementforschung die Auseinandersetzung mit ihm scheuen, möchte ich nachfolgend skizzieren.

## 2 Vom postheroischen zum richtigen Management

Statt vor der Komplexität und Dynamik der „turbulenten Umwelt“ quasi zu kuschen, stellt sich dieser Ansatz ihr mutig entgegen. Er stellt in Aussicht, Komplexität zu „meistern“, zu beherrschen, lenken, steuern, nutzen. Und zwar nicht dadurch, daß wie in den relativistischen Ansätzen (fassen wir sie hier einfach zum Postheroismus zusammen) möglichst viel offen gelassen wird, sondern indem sie quasi intern und methodisch abgebildet wird, vielleicht vergleichbar dem Konzept des Antischalls<sup>4</sup>. Komplexität, so die Kernaussage von Fredmund Malik (2011a), kann dadurch beherrscht werden, daß das Managementsystem mindestens so komplex ist wie die Umwelt, in der es sich bewähren muß. Und das gelte nicht nur für das Management von Unternehmen, sondern auch für das von Staaten, internationalen Organisationen, ja des weltweiten Wirtschaftssystems insgesamt.

„Durch gänzlich neue Organisationsformen, die zum Teil durch die phantastischen Funktionsweisen der Natur inspiriert sind und durch die neuen kybernetische Lenkungsmethoden. Außerdem durch die innovativen ganzheitlichen Managementsysteme, die die Unternehmensspitze genau so unterstützen, wie im modernen Auto die High Tech-Driver-Assistent Systeme dem Fahrer helfen. Damit wird auch größte Komplexität beherrschbar. Mit den neuen Methoden kann man dies alles zum Glück fast mit Lichtgeschwindigkeit einführen und zum Funktionieren bringen, weil die gesamte Logik und Methodik von Corporate Change damit revolutioniert wird. "Freude am Funktionieren" kann das neue Motto für das Topmanagement sein“ (Malik 2011b).

Die nötigen Mittel dazu stelle die Kybernetik bereit. Auf der Basis „systemischen Denkens“, wie es die Kybernetik als eine Systemwissenschaft der 1950er und 1960er Jahre formulierte – eben *vor* der konstruktivistischen Wende – kann eine „Management-Kybernetik“ begründet werden, die in ihrem fast post-mechanistischen Denken auf einer klaren Unterscheidbarkeit von richtig und falsch beharrt. Hiervon zeugen auch die Titel von Maliks Büchern der letzten Jahre (z.B. "Die Neue Corporate Governance: Richtiges Top-Management ...", 2002; „Die richtige Corporate Governance“, 2008, „Richtig denken - wirksam managen“, 2010; „Die richtige Mission“, „Die richtige Leistung“, „Die richtige Strategie“ etc., Kapitelüberschriften in 2011a), ebenso die seiner Laudatoren („Richtiges und gutes Management“, Krieg et al. 2004) und Doktoranden (zB. „Real-Time-Control für das Meistern von Komplexität. Managing

---

<sup>4</sup> Lärm wird durch phasenverschobene Schallwellen im gleichen Frequenzspektrum ausgelöscht

Change durch kontinuierlich richtiges Entscheiden“, Hetzler 2010<sup>5</sup>) und zahlreiche sonstigen Veröffentlichungen des MZSG („General Management-Kompetenz durch das richtige Wissen“, m.o.m.®-Letter 5.2.2008; „Die Organisation als Ganzes richtig und gut führen“ Malik 2010b; oder als Überschrift des MZSG -Facebookprofils: „Das universelle Können durch das richtige Wissen“ [27.7.2011]).

Dieser Ansatz präsentiert sich somit auch als klare Alternative zu jenen organisations- und managementtheoretischen Zugängen, die sich auf Luhmanns zweiter Variante von Systemtheorie begründen. Luhmanns Leidenschaft, jegliche Aktivität in der modernen Gesellschaft als Akt der Komplexitätsreduktion zu interpretieren, sie jedenfalls aus dieser Perspektive zu untersuchen (*Komplexitätsreduktionsfunktionalismus* schlug ich hierfür an anderer Stelle vor) wird hier also mit einem Komplexitätsbeherrschungsoptimismus kontrastiert, einem kybernetischen Heroismus, aus dem sich ein unverzauertes *Richtigkeitsmanagement* ableitet. Es macht Schluß mit „verwirrender Sprache“, „gefährlichen Strategien“, „falschen Strukturen“ und den „Irrlehren“ des Managements (überall in Malik 2011a).

Insbesondere auf die Arbeiten von Stafford Beer aus dieser Zeit nehmen Malik und die AutorInnen des MMZG damit Bezug. Generell ist das Malik Management System® (MMS), wie alle seine Sub-Tools rechtlich geschützt, eine Sammlung von in wichtigen Teilen von anderen Kybernetikern eingekauften Instrumenten, etwa

- Das von Beer entwickelte Verfahren der „Syntegration“; vom MZSG zur „SuperSyntegration®“ (Malik 2008)<sup>6</sup> und später zur „HyperSyntegration®“ (Malik 2011a) umbenannt oder erweitert.
- Systemorientiertes Management® ermöglicht „souveränes Meistern von Komplexität und das vorausschauende Beherrschen von Makro-Change“, indem man „kybernetische Stellhebel identifiziert“ und Systems-Controls implementiert“ (Malik Management Academy, 29.6.2011).
- „Profit Impact of Market Strategy®“ sorgt für ein „Ende des Blindflugs“ (Malik 2011a: 171) und „für Unabhängigkeit von Prognosen“.<sup>7</sup>
- Die Rechte für das „Malik Sensitivitätsmodell®“, einer Software zur Darstellung und Simulation von Wirkzusammenhängen, wurden von Frederic Vester nach dessen Tod (2003) erworben.
- Die „Malik Engpasskonzentrierte Strategie (EKS®)“, bereits von ihrem Urheber Wolfgang Mewes per Markenzeichen geschützt und von 1971 bis 1989 als Fernlehrgang „Kybernetische Managementlehre“ vertrieben, wurde vom MZSG 2008 übernommen; dort beschrieben als „die effektivste Methode, um Mittel und Kräfte einer Organisation oder einer Person so zu konzentrieren, dass der Erfolg so gut wie garantiert ist.“<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Es beschreibt die „Umsetzung eines brain supporting environment“, einer hirnersetzenden Umgebung. Das darin gefundene Wort „Komplexitätszeitalter“ leiht sich dankbar auch meine Überschrift.

<sup>6</sup> [http://www.malik-management.com/pdfs/supersyntegration/110217\\_syntegration\\_d.pdf](http://www.malik-management.com/pdfs/supersyntegration/110217_syntegration_d.pdf) [25.7.2011]

<sup>7</sup> „An der Harvard Universität und später als eigenständige Firma wurden die PIMS-Instrumente und Datenbanken verfeinert und weiter entwickelt, bevor sie 2005 Teil der Malik Management Systeme® wurden. Die PIMS Strategiedatenbank ... enthält Kunden-, Markt- und Finanzdaten von rund 4000 Geschäftseinheiten. Alle Daten umfassen mindestens drei Jahre, was insgesamt rund 25'000 Jahren Geschäftserfahrung entspricht“ <http://www.malik-management.com/de/malik-fuer-organisationen/loesungen-und-methoden/malik-msip>; Malik lässt sich auch hier von postheroischen Beobachtungen wie den seit 30 Jahren ausbleibenden Belegen für irgendeine kontextunabhängige strategische best practice (dazu u.a. Müller-Stevens, Lechner 2005: 320ff) nicht irritieren.

<sup>8</sup> „Die Malik EKS schafft die unangefochtene Marktführerschaft durch das verlässliche Finden der richtigen den Zielkunden im richtigen Zielmarkt. Erfolgswirten wie Würth und Kärcher sowie viele unsichtbare KMU-Champions schreiben der Malik EKS-Methode ihren Erfolg zu. Malik EKS ist

- Das „Malik Viable System Model®“ „Nutzt die Grundregeln und Naturgesetze des Funktionierens aus der Kybernetik und den Neurowissenschaften“, führt zur „Beschleunigung, Entrümpelung und Verflachung der Organisation“ und ebenso zweifellos zur „Gewissheit, richtig und vollständig organisiert zu haben“. <sup>9</sup>
- Der „Malik-Gälweiler Navigator“ definiert Strategie als „richtiges Handeln, wenn man nicht weiß, wie die Zukunft wird. Genau hierfür ist der MG das Universalsystem um sich in Perioden grundlegender Neuorientierung verlässlich zurechtzufinden. Der MG-Navigator ist so gebaut, dass gerade die komplexesten Strategiefragen leicht, präzise und elegant lösbar werden. Wie mit einem Navigationssystem im Auto ...: Jederzeit sicher wissen, wo man ist, und was der beste Weg ist“ (Malik 2011b)
- „Malik Strategy Intelligence®“ sorgt für „robuste Strategien auch bei ungenauen Daten“ (ebd.)
- Eine „Malik Direttissima®“ (Malik 2011a: 277f) sei „die Methode des direktesten Wegs zur richtigen Strategie; sie sichere „Schnelligkeit und Präzision“ bei der Strategieformulierung
- und, neben einigen weiteren solcher Tools: der TÜV-Süd in Deutschland bietet eine Zertifizierung von Unternehmen nach dem „Malik Management Excellence®“-Standard an.

Auf beeindruckende Weise werden hier also Paradoxien in Gewißheiten aufgelöst. Und ganz nebenbei macht Malik auch deutlich, daß er zu den Wenigen gehört, die das Wesen der Wissensökonomie nicht nur begriffen haben, sondern auch konsequent umsetzen: auch der kleinste Gedanke kann und muß rechtlich geschützt werden. Womöglich erhält er erst dadurch seinen Wert. Die unglaublichsten Wirkungen unter den genannten Tools muß die „Malik SuperSyntegration®“ haben. Sie sei ein „Meilenstein in der Sozial-Technologie der Willensbildung, Entscheidungsfindung und des Umsetzens“ (Malik 2010b: 59). Im Newsletter des MMZG von Februar 2011 führt Malik (2011c: 2, ähnlich 2011a) aus:

„Die Malik SuperSyntegration® löst die grösste aktuelle Herausforderung einer Organisation - in zweieinhalb bis dreieinhalb Tagen. ... Die SuperSyntegration ist die ideale Methode für Change Management, unter anderem für tiefgreifende Umstrukturierungen, strategische Neupositionierung, reibungslose Post Merger Integration, schnellen Kulturwandel, blitzschnelle Sanierung und Turnaround Management sowie generell für alle komplexen Veränderungsprozesse. ... Die Malik Syntegrations-Methode ist das mächtigste Tool für Big Change. Dank kybernetischer Logik ist die Syntegration universell gültig und unbegrenzt einsetzbar. ... Kern der Malik Syntegrations-Methode ist ein kybernetischer Kommunikationsprozess, der bis zu 40 Wissensträger systemisch optimiert vernetzt. Die Gesamtgruppe der Teilnehmer wird dadurch um das 80-Fache effizienter als herkömmliche Teams, und die Entscheidungen werden bis zum 100-Fachen schneller. In mehr als 500 Anwendungen hat die Methode weltweit bisher durchschlagende Erfolge erzielt. Sie funktioniert in allen Kulturen mit der Harmonie, Eleganz und Präzision einer Symphonie.“

Das sind ungeheure Performanzeffekte, und wenn man von einem Unternehmen ausgeht, das noch überhaupt keine „herkömmlichen Teams“ hat, so kann man dessen Performanz mit Super- oder HyperSyntegration praktisch ins Unendliche steigern. Aber nicht allein diese steigt, sondern auch die Zufriedenheit aller Beteiligten. Auf den folgenden Seiten desselben Texts (ebd.: 3f) werden diese Effekte beschrieben:

---

dann die unübertroffene Methode, wenn man: alleiniger Marktführer werden will, einen Befreiungsschlag aus dem Konkurrenzdruck sucht“ oder „eine Firma gründen und vom Stand aus erfolgreich sein will“ <http://www.malik-management.com/de/malik-fuer-organisationen/loesungen-und-methoden/malik-eks> [2.6.2009]

<sup>9</sup> <http://www.malik-management.com/de/malik-fuer-organisationen/loesungen-und-methoden/malik-viable-system-model>

„Akzeptanz und Top-Commitment für die Lösungen; Unbändiger Umsetzungswille, Schulter-schluss; Hochstimmung; ein Ruck geht durch die Firma; Tiefgreifende und häufig sofortige Kultur-änderungen; Verantwortungs- und Vertrauensgemeinschaft entstanden; 95 % bis 100 %-ige Be-geisterung“.<sup>10</sup> Angeführt wird ferner ein „Spezialchemieunternehmen: Existenzrettung last minute durch Syntegration: Von der Zahlungsunfähigkeit und 30 Mio Euro Verlust in 2008 zum besten Geschäftsjahr 2009 mit 40 Mio Euro Gewinn“ Und ein Maschinenbau-Projekt: „40 %-ige Kürzung des Investitionsbudgets von 47 auf 28 Mio Euro, ohne wichtige Aktivitäten zu reduzieren; Umset-zung nach 2 Wochen.“ An anderer Stelle (Malik 2010b: 61) wird ein Teilnehmer zitiert: *«Vor der Syntegration dachte ich, dass uns Malik das «Blaue vom Himmel» verspricht – nun stelle ich aber fest: Das Blaue ist vom Himmel gekommen.»*“

Aussagen wie diese führen vor Augen, wie krank das gegenwärtige System von Wirtschaft und Politik ist, einschließlich ihrer jeweiligen komplexitätssubmissiven Wissenschaften. Wenn offenbar ein Managementwissen von so ungeheurer Überlegenheit geschaffen wurde, wird schnell klar, warum es in der Managementlehre vielfach ignoriert wird, von einigen so-gar aggressiv ignoriert, und von wieder anderen noch nicht einmal ignoriert. Aber nicht von allen. In der erwähnten Festschrift zu Ehren von Maliks 60. Geburtstag (Krieg et al. 2004)<sup>11</sup> sind neben Autoren aus der Wirtschaft, wie Bernd Pischetsrieder oder Heinrich von Pierer, auch anerkannte WissenschaftlerInnen verschiedener Wirtschafts- u.a. Disziplinen vertreten, wie Dietrich Dörner, Peter Gomez, Peter Gross, Hermann Haken, Gunnar Heinsohn, Herbert Kelman, Jürg Manella, Michael Mirow, Linda Pelzmann, Gilbert Probst, Markus Schwaninger oder Otto Steiger. Jenseits der Huldigung jedoch ist es sehr schwer, inhaltliche oder gar kriti-sche Auseinandersetzungen mit seinen Arbeiten zu finden. Man *muß* sich aber damit ausei-nersetzen, denn sie sind verbreitet, werden viel gelesen und haben womöglich um nicht bezifferbare Größenordnungen mehr Einfluß (schließlich werden die Effekte der Manage-mentwissenschaft selbst kaum erforscht) als die von Malik als Irrlehren erkannten Ansätze.

Malik ist nicht irgendwer. Seine Bücher gehören zu den Bestsellern zumindest der deutsch-sprachigen Managementliteratur, er füllt Säle und ist enorm präsent in der Wirtschaftspresse. Sie hängt submissiv an seinen Lippen ("Malik is one of the most influential business thin-kers", Business Week), tatkräftig gefördert durch eine Flut von Pressemitteilungen seines Unternehmens. Und daß einer in nicht von Zweifeln angekränkelten kurzen Sätzen die Welt-wirtschaft erklärt, raubt ihrer Begeisterung die limits. Völlig zu recht, insbesondere seit der Finanzkrise, prognostizierte er doch zwei Jahrzehnte lang einen nahenden Finanzcrash, der dann im Jahr 2008 tatsächlich eintrat. Sozialisiert im „St. Galler Managementansatz“ über-nahm Malik 1984 nach vorübergehender Lehrtätigkeit am Institut für BWL der Uni St. Gallen die Leitung des bereits 1973 gegründeten Management Zentrum St. Gallen (MZSG), nach-dem man ihn als Nachfolger von Hans Ullrich (Gründer von beidem) nicht berufen wollte. Das seither als private Aktiengesellschaft neu verfasste MZSG trainiert und berät - nach ei-genen Angaben - mit 300 Mitarbeitern in Standorten weltweit regelmäßig Vorstände der größten Unternehmen, in Deutschland auch die fast aller DAX-Unternehmen, ebenso Kom-munen. In seinem neuesten Buch (Malik 2011a) wiederholt er nochmals alle Thesen seiner vorigen Bücher und spitzt sie zu.

---

<sup>10</sup> Dem Autor war vergönnt, an einem solchen Syntegrationsevent teilzunehmen; leider war es ausge-rechnet einer, der zu den Null bis 5% nicht optimal verlaufenen gehörte.

<sup>11</sup> Anzahl der Kundenbewertungen allerdings bei [www.libri.de](http://www.libri.de) insgesamt (Juli 2011): 0.



„2008 schrieb ich, Wissen werde wichtiger sein als Geld, und Information wichtiger als Macht. Die in vollem Gang befindliche Selbstzerstörung des Finanzsystems ist ein Beispiel für Ersteres und die täglich stärker werdenden globalen Wirkungen der Social Media für Letzteres. Hatten wir früher z. B. eine Revolution durch Maschinen, so wird es jetzt eine Revolution durch ein radikal neues Funktionieren der gesellschaftlichen Organisation, ihres Managements auf allen Stufen, ihrer Strategie und ihrer Methoden, darunter der kybernetischen Selbstorganisation und Selbststeuerung sein. Die Große Transformation 21, also der fundamentale Wandel von der Alten zur Neuen Welt, wird größer als jede andere bisherige Gesellschaftsumwälzung sein, denn sie erfasst die ganze Welt“ (ebd.: 12).

Daß sich Malik hier sogar jenes Begriffs bedient, auf den Karl Polanyi (1944/1978) vor fast 70 Jahren seine gleichlautende These brachte, zeigt, wie lange bedeutende Thesen aktuell bleiben bzw. immer wieder als neu vorgebracht werden können. Freilich geht Malik weiter und prognostiziert – seine Geringschätzung für Prognosen (vgl. Malik 2011d) hier einmal horrend aussetzend, das Aufkommen

„eines neuen Wirtschaftswunders und einer neuen, besseren Gesellschaftsordnung des humanen Funktionierens. ... Eine transformierende Kraft geht auch von den strategischen Lösungen selbst aus, die ich hier vorlege, denn sie tragen dazu bei, dass sich die Revolutionen rasch vollziehen können, jedoch ohne Gewalt, sondern als die notwendige Befreiung von den aus dem vorigen Jahrhundert stammenden heute dominierenden Denkweisen (Malik 2011a: 11). Herkömmliche Superlative – wie die »Supers« und »Megas« – würden, selbst wenn sie nicht abgedroschen wären, bei Weitem nicht ausreichen, das Ausmaß der Großen Transformation zu erfassen. ...Gelegentlich muss ich diese Begriffe aber trotzdem benutzen, weil mir bessere fehlen. Wenn z.B. mit den hier eingeführten neuen Methoden gerade die komplexesten Entscheidungen regelmäßig 100-mal schneller getroffen werden als bisher, die Effizienz von Teams um mehr als das 80-Fache verstärkt und dort innerhalb von nur drei Tagen Maximalkonsens geschaffen wird, wo vorher soziale Gräben auch den kleinsten Kompromiss blockierten, und wenn diese Lösungskraft bereits in Hunderten von Anwendungen ausnahmslos zum Erfolg führte – welche Begriffe würde man für solche Leistungen am ehesten als passend empfinden? Denn einerseits sollen die radikal neuen Wirkdimensionen verdeutlicht, aber andererseits Großsprecherei und Werbejargon vermieden werden.“ (ebd: 13).

Daß Malik sich hier auf so überzeugende Weise von Großsprecherei und Werbejargon distanziert und quasi nebenbei noch in aller Bescheidenheit eine Alternative zum weltweit unproduktivsten Verhandlungsritual der Gegenwart bietet, läßt letzte Vorbehalte gegen das Maligne System schwinden. Im „Forum Zukunft Deutschland“<sup>12</sup> platzierte Malik am 9. September 2006 einen Gastkommentar. Unter der Überschrift „Syntegration“ statt Tarifverhandlung?“ heißt es dort:

„Ich weiß: Ich werde mich unbeliebt machen. Gewerkschaften wie Arbeitgeber werden auf mich einprügeln; Politiker werden mich für verrückt erklären, oder bestenfalls für naiv. Aber so ist das oft, wenn man mit neuen Ideen kommt. ... Ich schlage vor und biete an, Tarifverhandlungen künftig nach der Methode der Syntegration zu organisieren. Gemischte Gruppen aus Vertretern der Arbeitgeber und Arbeitnehmer treffen sich drei Tage lang, um in wechselnden Rollen unter der Moderation von unparteiischen Kommunikationsprofis komplexe Themenpakete zu diskutieren und umsetzungsfähige Lösungen zu erarbeiten. Das wäre endlich die professionelle Alternative zu einem überkommenen politischen Ritual.“

---

<sup>12</sup> <http://293286.forumromanum.com> [21.7.2011]

Fredmund Malik, dessen Vorname sich selbst einer Syntegration verdankt, scheint hier Gorbatschow und Stanislaw Lec („Viele, die ihrer Zeit vorausgeeilt waren, mussten auf sie in sehr unbequemen Unterkünften warten“) zugleich zu wiederlegen: Er hat es nicht unbequem, weder finanziell noch was die Wertschätzung seiner Thesen angeht. Kritiker scheint es, wie gesagt, kaum zu geben, zumindest offene. Vielleicht fürchten sie auch die Gegenwehr eines Mutigen, der sich nicht nur des gefährlichen Bergwanderns rühmt, sondern auch täglicher Aktivität an der Börse - und das in den spekulativsten, riskantesten Bereichen (Futures- und Optionshandel; Malik 2011a: 70)<sup>13</sup>. Jeder weiß, daß man dabei nicht nur Mut, sondern auch - um zumindest an ein kleines Vermögen zu kommen - ein großes braucht. Mit zauderhafter Postheroik, mit Beschwörungen einer nicht beherrschbaren Komplexität, wird man Teilnehmer der Trainings und Seminare, Käufer der Bücher und DVDs, dankbare Empfänger der Einzelcoachings und Beratungen, und Anwender der rechnergestützten Verfahren aber kaum motivieren können, entsprechend großzügig als Beitragszahler aufzutreten.<sup>14</sup>

Daß *Reflexivität* und damit Selbstanwendung nicht zum Programm des systemischen Denkens gehört - jedenfalls nicht zu dem der rationalistischen Variante, ermöglicht aber noch einen ganz bemerkens- und bedenkenswerten Rat, den der erfahrene Spekulant den Lesern seines Buches über das „richtige Denken“ (2010) gleich zu Beginn gibt:

„Zu beeindrucken ist die Strategie einer gewissen Sorte von Experten und Intellektuellen. Eindruck zu machen ist die wichtigste, weil einzige Basis ihrer Existenz. Daher tun sie alles, um den semantischen Schein zu wahren – als Pseudowissenschaftler, ..., als Berater, Spezialisten, Therapeuten und Gurus. Ihre bevorzugten Mittel sind Sprachwolken, hochtrabende Begriffe und schicke Worthülsen. Gute Führungskräfte lassen sich nicht beeindrucken, jedenfalls nicht auf Dauer.“ (Malik 2010: 10f)

### 3 Fazit

Der Einzigartigkeit des hier besprochenen Orientierungs-, Denk- und Wissenssystems gemäß ziehen wir - mit dem berühmten Wirtschaftsjournalisten Emmanuel Peterfalvi - ein *Faziet*, das sich in komplementärer Singularität von einem gewöhnlichen Fazit unterscheidet.

Dessen erster Punkt ist die Forderung nach *Verwendungsforschung* (Beck, Bonß 1989). Solange und soweit sich die Managementforschung mehr für die Credit Points interessiert, die sie mit Ihren Veröffentlichungen in Zitierkartellen und den Rankings von Handelsblättern erzielt (vgl. hierzu bereits Wunderlichs Arbeiten zur Wissenschafts- und Zitierbetriebslehre von 1992), wird sie wenig darüber erfahren, wie ihre Elaborate in der Öffentlichkeit *wirken* – im doppelten Sinne. Es zeichnet Malik aus, daß ihn das wenig kümmert. Wissenschaft, die sich primär als Aufklärung versteht, verkennt sich dabei selbst, denn schließlich werden die Credit Points so wenig für Wahrheitsfindung vergeben wie die Beitragszahlungen der SuperSyn-

---

<sup>13</sup> vgl. auch: <http://blog.malik-management.com/2011/06/woher-ich-die-borsen-kenne/>

<sup>14</sup> Daß freilich nicht alle Adressaten den theoretischen Gehalt und den tieferen Sinn des MMZG-Ansatzes verstehen, zeigen Äußerungen wie jene Leserzuschriften auf ein vom *Handelsblatt* mit Malik ehrfurchtsvoll geführtes Interview vom 17.1.2011, wo Malik die Thesen des aktuellen Buchs wiederholt. Dort fragt ein anonymes Benutzer namens Bernd Henry „Was hat der Mann geraucht?“ Aber nein, Beer ist im Spiel! Quelle: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/der-gewinn-hat-als-steuerungsgrösse-ausgedient/3765334.html?p3765334=all>

tegrierten. Das Verständnis der Faszination, die das Maligne System ausübt,<sup>15</sup> sollte mit zum Gegenstandsbereich einer *reflexiven* Sozialforschung gehören, die sich für ihre eigene Funktion, Rolle und Wirkung in der Gesellschaft interessiert. Das gilt ebenso für die Beobachtung nichtwissenschaftlicher Publikationen mit wissenschaftlichem Erklärungsanspruch. Eines der interessanten Phänomene hierbei sind *affirmative Zirkel*, Rekursionen der Bestätigung, wie es sie in beiden Welten gibt.<sup>16</sup>

Die zweite Folgerung ist, hier nicht nur hin-, sondern auch nicht nur zuzusehen. Das vorgestellte Managementsystem ist vermutlich einflussreicher als viele jener Managementansätze (Irrlehren), die sich diesem Überlegenheitsansatz überlegen wähnen. Schon berichten die Presse und das MMZG und die Presse durch das MMZG von Kommunen in der Schweiz (Wil)<sup>17</sup>, Österreich (St. Veit) und Deutschland (Fürth, Werl) Maliks spezifisches Angebot für Städte „Doppelt so viel bewegen für die Hälfte des Geldes“ (Malik 2010b) aufgreifen, ihre Probleme - insbesondere die chronischen Haushaltsprobleme der „sterbenden Städte“ zu lösen; gleiches gilt für Non-Profit Organisationen (z.B. Diakonie Stetten). Es wird die Öffentlichkeit also eine Stange Geld kosten, den St.Gallener Faktor Vier einzukaufen.

Die dritte und für Wissenschaftler naheliegendste Folgerung ist, eine sofortige HyperSyntegration für alle am Bologna-Prozeß beteiligten Akteure zu fordern – wenn nicht gar wegen der länderübergreifenden Thematik eine MegaSyntegration. Selbst wenn die ein Vielfaches der Kosten im Falle der Stadt Wil betragen sollten, so wäre doch mindestens 80 bis 100 mal höherer Nutzen zu erwarten, wenn damit all die Probleme der Verschulung, der Taylorisierung universitärer Wissensproduktion, der Ressourcenknappheit und so fort ein für allemal gelöst würden. Ich weiß: Ich werde mich unbeliebt machen, aber ich empfehle, den Empfehlungen Maliks noch einen Schritt weiter zu folgen. In seinem Kulminationsbuch (2011a: 14) schlägt er vor

---

<sup>15</sup> In der schweizer Tageszeitung *Tagesanzeiger* vom 28.05.2009 mit der Überschrift „*Dieser Mann kann tote Firmen wieder zum Leben erwecken*“ heißt es, Malik erklärte „... mit atemberaubender Direktheit: «Meine Damen und Herren, wir können buchstäblich tote Unternehmen wieder zum Leben erwecken!» Im bis zum letzten Platz besetzten Zunfthaus erklärte Malik, was zu tun wäre: 1. Stop doing the wrong things! 2. Lassen Sie im Verwaltungsrat nachdenken, was richtiges Management ist! 3. Schmeissen Sie sofort Ihre Berater raus! Es gibt keine grossen Unternehmenskollapse, bei denen nicht Heerscharen von Beratern beteiligt waren! 4. Aber nicht alle: Nicht die Berater des Malik-Management-Zentrums! ... 8. Stellen Sie sofort Ihre Ausbildungsprogramme für Kader ein! Lassen Sie alle MBA-Leute brainwaschen: Sie haben nur Unfug gelernt. Für eine Reorientierung bei uns genügt ein Tag! Zur Sicherheit fünf Tage. ... Zusammengefasst sagte Malik also: «Die Produkte meiner Konkurrenten sind Dreck.»“ Quelle: <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Dieser-Mann-kann-tote-Firmen-wieder-zum-Leben-erwecken/story/15527247>

<sup>16</sup> Aussagen und Ideen, die Aufmerksamkeit erregen (dafür dürfen sie nicht komplex sein), werden deshalb wiederum von anderen für wichtig und womöglich wahr gehalten – eine Phänomenologie (Waldenfels 2004) bzw. eine Ökonomie der Aufmerksamkeit (Frank 1998). Am Beispiel des „Zukunftsforschers“ Horx beschreibt Holger Rust (2008) solche Zirkel.

<sup>17</sup> Nicht billig; im Bericht und Antrag des Stadtrates Wil (CH) vom 4. Juli 2001 an das Parlament findet sich eine Kostenkalkulation von 90.000 Franken für eine Team Syntegrity für 40 Personen, die der Stadt von „systemischen Beratern“ empfohlen wurde und mit der sie das „Oberstufenproblem“ gelöst haben will. [http://www.stadtwil.ch/desktopdefault.aspx/tabid-56/1188\\_read-3245](http://www.stadtwil.ch/desktopdefault.aspx/tabid-56/1188_read-3245) [22.7.2011]

„einen neuen Typus Universität [zu] errichten, der für die nächste Generation bereits von Beginn ihres Studiums an jene Leadership-Fähigkeiten vermittelt, deren Fehlen in die heutige Misere führte – Fähigkeiten wie die Kompetenz, vernetzt und ganzheitlich zu denken, das Wissen über die Systemik als Lehre von den Ganzheiten, die Fähigkeit, Kybernetik als Wissenschaft vom Funktionieren praktisch anzuwenden und mittels der Bionik die besten Lösungen der Evolution auch für das Innovieren der soziokulturellen Organisationen zu nutzen. Dies wäre eine Verstärkung der sozialen Lösungsintelligenz um Zehnerpotenzen, denn dies alles kann in weniger als der Hälfte der Zeit und in einem einzigen, voll kompatiblen und integrierten Studiengang erreicht werden, was mit unseren Tools bereits heute möglich ist.“

Warum auch sollte gerade in der Academia kein „Quantensprung in der Sozialtechnologie des Funktionierens“ (Malik 2011a: 297) möglich sein. Schließlich ist der Quantensprung die winzigste Einheit überhaupt, die die Naturwissenschaften bislang kennen.

## Literatur

- Beck, U.; Bonß, W. (Hrsg.)(1989): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Franck, G. (1998) Ökonomie der Aufmerksamkeit. München: Hanser.
- Hetzler, S. (2010): Real-Time-Control für das Meistern von Komplexität. Managing Change durch kontinuierlich richtiges Entscheiden. Frankfurt/M.: Campus.
- Krieg, W.; Galler, K.; Stadelmann, P. (Hrsg., 2004): Richtiges und gutes Management: vom System zur Praxis. Festschrift für Fredmund Malik. Bern: Haupt.
- Malik, F. (2008): Die richtige Corporate Governance. Mit wirksamer Unternehmensaufsicht Komplexität meistern. Frankfurt/M.: Campus.
- Malik, F. (2009): Managerial Effectiveness Program (8 DVDs). Frankfurt/M.: Campus (570 €)
- Malik, F. (2010a): Richtig denken - wirksam managen. Mit klarer Sprache besser führen. Frankfurt/M.: Campus.
- Malik, F. (2010b): Was ist Richtiges und Gutes Management? MZSG-Journal Jg. 18 (4) [http://www.malik-management.com/pdfs/m.o.m./mom\\_10\\_04\\_die\\_kraft\\_der\\_fuehrung\\_vervielfachen.pdf](http://www.malik-management.com/pdfs/m.o.m./mom_10_04_die_kraft_der_fuehrung_vervielfachen.pdf) vgl. auch [http://www.malik-management.com/pdfs/brosch-ren-flyer/malik\\_syntegration\\_zur\\_stadt-und\\_regionalentwicklung.pdf](http://www.malik-management.com/pdfs/brosch-ren-flyer/malik_syntegration_zur_stadt-und_regionalentwicklung.pdf)
- Malik, F. (2011a): Strategie: Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt. Frankfurt/M.: Campus.
- Malik, F. (2011b): Interview zur Bewältigung der Finanzkrise, Handelsblatt 17.1.2011.
- Malik, F. (2011c): Die Malik SuperSyntegration. MZSG-Journal Jg. 19 (2) [http://www.malik-management.com/pdfs/supersyntegration/110217\\_syntegration\\_d.pdf](http://www.malik-management.com/pdfs/supersyntegration/110217_syntegration_d.pdf)
- Malik, F. (2011d): Die besten Strategien sind unabhängig von Prognosen. MZSG-Journal Jg. 19 (4), <http://malik-mzsg.net/ov?part=landingPage6&mimeType=text%2Fhtml&uid=4048756575&m2u=EJ29V8T-1UYIWKF-145XEA8&mailing=1UYIWKF-ADF7HP>
- Mewes, W. (1989): Die kybernetische Managementlehre (EKS). Frankfurt/M.: Mewes Verlag (letzte Aufl.).
- Moldaschl, M. (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In: Managementforschung 16, 1-36.
- Müller-Stevens, G.; Lechner, C. (2005). Strategisches Management. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel (3. Aufl.).
- Nohria, N.; Gulati, R. (1997): What is the Optimum Amount of Organizational Slack? A Study of the Relationship Between Slack and Innovation in Multinational Firms. European Management Journal, Vol. 15 (6), 603-611.

- Oi, W.Y. (1981), Slack capacity: productive or wasteful? *The American Economic Review*, Vol.71 (2), 64-69.
- Polanyi, K. (1978): *The Great Transformation*. Frankfurt/M.: Suhrkamp (Orig. 1944).
- Rust, H. (2008): *Zukunfsillusion. Kritik der Trendforschung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Waldenfels, B. (2004): *Phänomenologie der Aufmerksamkeit*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Wunderlich, O. (Hrsg.)(1992): *Entfesselte Wissenschaft. Beiträge zur Wissenschaftsbetriebslehre*. Opladen: Westdeutscher Verlag.