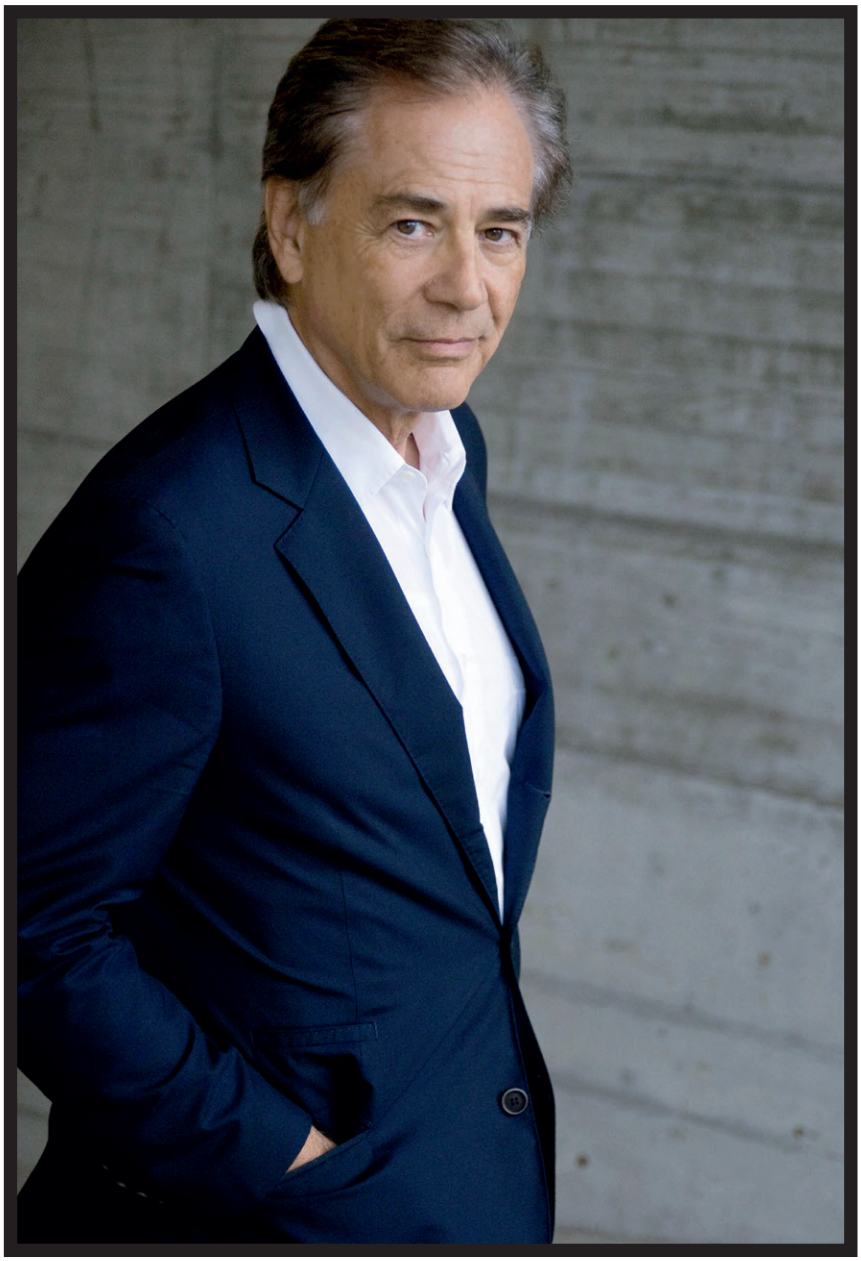
Tamara Dietl über Fredmund Malik, einen der wichtigsten Management-Vordenker unserer Zeit.



Fredmund Malik studierte in Innsbruck und St. Gallen Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Heute ist er einer der bekanntesten Management-Vordenker unserer Zeit und Professor für Unternehmensführung an der Universität St. Gallen.

Ich arbeite nicht – ich lebe!

Prof. Dr. Fredmund Malik ist weltweit einer der renommiertesten Experten für Management, Governance und Leadership. Er spricht über die Welt der Komplexität des 21. Jahrhunderts, über die Lehre vom richtigen und guten Management sowie über sein Leben jenseits des Management-Denkens.

Der Mann könnte sich entspannen. Er könnte es ruhig haben. Könnte mit Stolz auf ein beachtliches Lebenswerk blicken und sich nun endlich in den wohlverdienten Ruhestand zurückziehen. Keine 80-Stunden-Wochen mehr, kein pausenloses Reisen um die halbe Welt. Kein Hin- und Herjetten für Meetings, Vorträge und Beratungen zwischen Peking, Toronto, London, Wien, Berlin, und St. Gallen. Er könnte nun, mit 70, endlich aufhören zu arbeiten. Oder wenigstens weniger arbeiten. Aber Fredmund Malik sieht das anders – und zwar ganz anders. „Ich arbeite nicht", wird er später in unserem Gespräch sagen, „ich lebe!"

Bis zu diesem Satz, mit dem sich Fredmund Malik, einer der „herausragenden Managementlehrer" (Harvard Business Manager) und „einflussreichsten Business-Vordenker Europas" (Businessweek) selbst aufs Trefflichste beschreiben wird, muss ich mich in geduldiger Flexibilität üben. Bis wir uns an seinem Hauptstandort in St. Gallen treffen, um nicht nur über Wirtschaft und Management, sondern über Gott und die Welt und über das Leben zu reden, vergehen Monate. Immer wieder wird der Termin verschoben, immer wieder ist etwas anderes wichtiger. Mit seinen mehr als 170 Mitarbeitern berät Malik Regierungen, DAX-Vorstände, Banken, öffentliche Verwaltungen und Forschungsinstitutionen. Er hält Eröffnungsvorträge an Universitäten in China, die jetzt damit begonnen haben, seine Managementlehre zu unterrichten. Und er schreibt Bücher. Und zwar im Akkord. Viele davon sind Bestseller. Sein jüngstes Buch trägt den Titel „Wenn Grenzen keine sind" – ein Titel, der auch als Leitmotiv über dem Leben Fredmund Maliks stehen könnte. Es ist ein Buch über die Parallelen zwischen Management und Bergsteigen. Malik ist ein passionierter und immer noch aktiver Alpinist. Und so lag es für ihn nahe, ein Buch zu schreiben über seine Lieblingsthemen – übers lebenslange Lernen, über Neugier, Ausdauer, Selbstmotivation und Leistung. Über Verantwortung, Vertrauen, Strategie, Mut und über Erfolg. „Es ist sicher mein persönlichstes Buch, aber nicht mein erfolgreichstes", sagt Malik mit heiterer Selbstironie, als wir uns schließlich an einem verregneten Julitag in seinem Büro treffen. Es ist der letzte Tag vor seinen Ferien, die er zum Klettern in Südtirol verbringen wird. Und dabei sieht er eigentlich so aus, als käme er gerade erst frisch aus den Bergen: braungebrannt, durchtrainiert und gut gelaunt. Meine Anmerkung, dass es sicher und wie immer und vor jedem Urlaub viel zu viel zu tun gäbe, und ich mich selbstverständlich kurz fassen werde, wischt er beiseite:

„Wir nehmen uns die Zeit, die wir brauchen. Das ist alles eine Frage des Selbstmanagements, der Arbeitsmethodik", sagt er. „Selbstmanagement ist ja ein Kernelement meiner Lehre, und ich habe früh genug verstanden, dass persönliche Arbeitsmethodik der Schlüssel zu einem effizienten und erfolgreichen Leben ist. Meine eigene habe ich in den letzten 40 Jahren immer wieder den neuen Arbeits- und Lebensbedingungen angepasst und sie dadurch stetig perfektioniert."

Maliks Best- und Longseller ‚Führen, Leisten, Leben'

rangiert auch noch nach 15 Jahren unter den fünf meistverkauften Wirtschaftsbüchern Deutschlands.

„In vollkommener Harmonie mit der Natur" – Fredmund Malik über seine Klettertour auf der Südseite des Langkofels in den Dolomiten am 27. Juli 2009

Wahrscheinlich sind es genau jene Arbeitsmethodik und sein Hang zur Perfektion, die es ihm erlauben und ihn zugleich dazu gezwungen haben, in den letzten Monaten auch noch an seinem erfolgreichsten Buch zu arbeiten. Maliks Best- und Longseller ‚Führen, Leisten, Leben' rangiert immer noch unter den fünf meistverkauften Wirtschaftsbüchern Deutschlands. Und das seit 15 Jahren. Dennoch – oder gerade deshalb – brauchte es dringend eine Neuauflage. „Die Überarbeitung von ‚Führen, Leisten, Leben' hat mir überhaupt nicht in den Kram gepasst", sagt Malik. „Aber es musste einfach sein. Denn seit der Erstausgabe im Februar 2000 haben sich Wirtschaft und Gesellschaft auf rasante und grundlegende Weise verändert." Malik macht eine lange Pause. Dann sagt er: „Richtiges Management jedoch ist gleich geblieben. Ja mehr noch – es wird immer wichtiger, geradezu existenziell wichtig, je komplexer die Welt da draußen wird."

Richtiges Management, so Malik, kann man lernen. So wie jeden anderen Beruf auch. Und für Malik ist Management in erster Linie das: ein Beruf – und eine Funktion. Im Zentrum stehen Wirksamkeit, Verantwortung und Ethik von Führung. Seit nunmehr 30 Jahren vertritt Malik diesen Standpunkt und hat darauf seine Managementlehre begründet – egal welche Managementmoden und Führungstheorien gerade Mainstream waren.

„Mein Thema ist die Wirksamkeit von Menschen", erläutert er seine Lehre. „Und zwar Wirksamkeit in den ständig komplexer werdenden Organisationen der globalen Gesellschaften. Wirksamkeit heißt, sowohl effektiv als auch effizient zu sein. Und das bedeutet, die richtigen Dinge richtig zu tun – im Denken und im Handeln. Das ist die Kernkompetenz für richtiges und gutes Management, so wie ich es verstehe: als den Beruf, der Ressourcen in Resultate transformiert und dadurch Werte schafft und Nutzen stiftet."

In Fredmund Maliks Lehre vom „richtigen und guten Management" geht es um Professionalität, es geht um Handwerk. Seine Lehre handelt von den Grundsätzen, den Aufgaben und den Werkzeugen wirksamer Führung. Zu seinen wichtigsten Grundsätzen gehören dabei auch die Konzentration auf weniges sowie auf die eigenen Stärken. Angesichts der Vielfältigkeit Maliks, dürfen da Zweifel angebracht sein? Zweifel darüber, inwieweit der Urheber seinen eigenen Grundsätzen folgt? Wo ist das „Wenige" erkennbar, wo die „Stärken", auf die sich der Theoretiker und Praktiker Fredmund Malik konzentriert – jener Prof. Dr. Malik, der als Lehrer, als Unternehmer, als Berater, als Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler, als Alpinist und als Bestseller-Autor, Kolumnist und Rhetoriker seit Jahrzehnten so überaus erfolgreich ist?

Fredmund Malik denkt nach, steht auf und geht zu seiner Bibliothek, die ein wahlloses Sammelsurium der unterschiedlichsten Disziplinen zu sein scheint. Es finden sich Bücher darin über Philosophie und Psychologie, über Literatur, Musik, Kunst und Sport, solche über Sozial- und Naturwissenschaften, über Logik, Mathematik und Evolution und natürlich auch welche über Wirtschaftswissenschaften und Management. „Ich bin schon immer ein erkenntnishungriges Wesen gewesen. Ich wollte verstehen", sagt Malik schließlich mit einem geradezu liebevollen Blick auf seine unzähligen Bücher. „Und wenn Sie es aus dieser Perspektive betrachten, dann verstehen Sie irgendwann, dass alles mit allem zusammenhängt. Und ich konzentriere mich auf eben genau das, die Einheit der Wissenschaften und die Ganzheit der Dinge – ja, so gesehen bin ich ein Experte für Ganzheiten, für Systeme."

„Ich konzentriere mich auf die Einheit der Wissenschaften und die Ganzheit der Dinge – ich bin ein Experte für Systeme."

Die Wissenschaft, in der der „Experte für Ganzheiten“ seine geistige Heimat hat, heißt Kybernetik. Die Kybernetik ist die Lehre vom Strukturieren, Steuern und Regulieren komplexer Systeme. Diese „Wissenschaft des Funktionierens“ wurde in der Mitte des vorigen Jahrhunderts von Forschern aus den verschiedensten Disziplinen entwickelt. In den legendären „Macy-Konferenzen“ in New York legten sie den Grundstein für ein modernes Verständnis der Komplexität. Ohne sie wäre die Entwicklung der Computertechnologien nicht denkbar und auch nicht die Erforschung unseres Gehirns, um nur zwei Beispiele zu nennen. Fredmund Malik staunt immer wieder darüber, dass eine Wissenschaft, die unser Leben auf so unvergleichliche Weise beeinflusst, im öffentlichen Bewusstsein weitgehend unbekannt ist. „Angesichts der überragenden Bedeutung der Kybernetik ist es geradezu absurd, dass sie nicht Teil unserer Allgemeinbildung ist“, sagt er. „Der Kybernetik verdanken wir die revolutionäre Entdeckung, dass es natürliche Gesetzmäßigkeiten gibt, die das Funktionieren aller Systeme bestimmen. Dabei ist es gleichgültig, ob es sich um natürliche oder künstliche Systeme handelt. Und es ist egal, ob es biologische, physikalische, technische, soziale oder ökonomische Systeme sind.

Systeme zu verstehen, sie zu gestalten, ihre Gesetzmäßigkeiten zu kennen und zu nutzen, ist in der heutigen Welt die Schlüsselkompetenz, um die Herausforderungen der rasant zunehmenden Komplexität zu meistern. Deshalb ist die Kybernetik eine Komplexitätswissenschaft, eine grenzüberschreitende, transdisziplinäre Wissenschaft."

„Angesichts der überragenden Bedeutung der Kybernetik ist es geradezu absurd, dass sie nicht Teil unserer Allgemeinbildung ist."

Wie der „Bub vor dem Urknall" habe er sich damals gefühlt, als er begriff, dass es nicht die Wirtschafts- und Betriebswissenschaften sind, die in der vernetzten Welt des 21. Jahrhunderts notwendig sind, Unternehmen und Organisationen erfolgreich zu führen – sondern die Kybernetik. „Ich war ja schon 24, als ich endlich anfing zu studieren und mir diesen unendlichen Kontinent des Wissens zu erobern.

Da hatte ich ja bereits ein Leben hinter mir", sagt Malik mit einem zarten Hauch von Sentimentalität in der Stimme. Dieses „erste Leben", wie Fredmund Malik es nennt, beginnt am 1. September 1944, als er im österreichischen Vorarlberg geboren wird. Seine Mutter ist eine alleinerziehende Krankenschwester, das Geld ist mehr als knapp. Die Eltern sind geschieden, der Vater weigert sich, Alimente zu zahlen. „Das waren nicht gerade ideale Bedingungen für einen akademischen Bildungsweg. Und das auch noch in einer erzkatholischen Gegend", sagt Malik und fügt sofort hinzu: „Aber meine Mutter hat das Beste daraus gemacht. Sie hat mich und meine Schwester auf sehr warmherzige Weise erzogen, hat uns die Liebe zur Literatur und zur Musik nahegebracht. Sie war eine starke Frau mit einer unbändigen und leidenschaftlichen Neugier aufs Leben."

Vita

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.

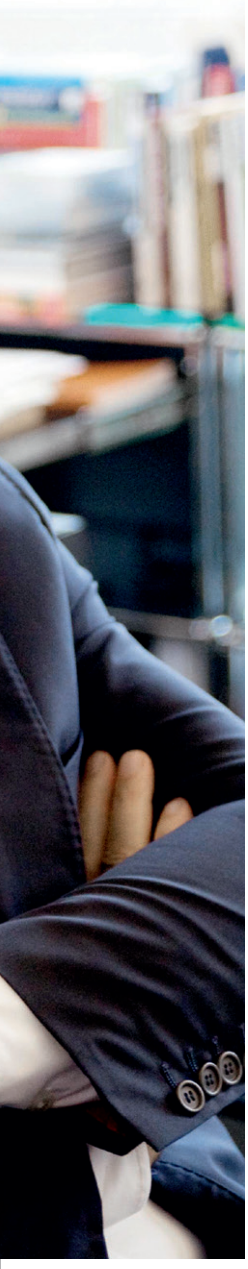
Er wurde am 1. September 1944 im österreichischen Lustenau geboren, studierte in Innsbruck und St. Gallen Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und forschte und lehrte über Unternehmensführung.

Seit 1977 leitet er die mittlerweile nach ihm benannte Malik Management Zentrum St. Gallen AG, die führende Wissens-Organisation für ganzheitliche systemkybernetische Managementsysteme mit Standorten in St. Gallen, Zürich, Wien, Berlin, London, Toronto und Peking. Er ist u. a. Mitglied der Europäischen Akademie der Wissenschaften und der Spitzencluster-Jury des Deutschen Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Er wurde u. a. mit dem Ehrenkreuz der Republik Österreich für Wissenschaft und Kunst ausgezeichnet.

Sein Buch „Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit" ist ein Klassiker der Managementliteratur und wurde als eines der 100 besten Wirtschaftsbücher aller Zeiten ausgezeichnet.

Fredmund Malik lebt in St. Gallen, ist verheiratet und hat zwei erwachsene Kinder.

Nach nur acht Pflichtschuljahren arbeitet der 14-jährige Fredmund erst einmal als Arbeiter in einer Textilfabrik. Das ist die Idee der Mutter, damit der Sohn in Ruhe darüber nachdenken kann, welche höhere Schule für ihn Sinn machen könnte. „In der Textilfabrik habe ich meine erste Erfahrung mit Macht und Führung gemacht. Ich hatte einen autoritären Chef und habe ein Gefühl der Ohnmacht erfahren, das mich sehr geprägt hat. Vor allem, weil ich intelligenter war als er. Und das ist mir sehr gegen die Ehre gegangen. Dieses Gefühl des Ausgeliefertseins wollte ich in meinem Leben nie wieder erleben." Der junge Malik entscheidet sich schließlich für die höhere Handelsschule und macht dort das Wirtschaftsabitur, „mit Auszeichnung", fügt er lächelnd hinzu, und dabei schwingt auch nach über 50 Jahren noch immer ein gewisser Stolz mit. „Dann hatte ich aber erst mal genug vom Lernen. Ich war 19, wollte frei sein und mein Leben genießen. Und ich wollte meiner Mutter finanziell nicht zur Last fallen." Es folgen fünf Jahre in der Praxis – als Angestellter einer Heizungsfirma. Schon während der Schule hat Malik mit Freunden eine Rockband gegründet, in der er als Leadsänger und Gitarrist mitwirkt. Nun träumen die „Rocking Jailmen" von einer internationalen Karriere und machen aus ihrem Hobby Ernst.



„Als wir uns entschieden haben, Profimusiker zu sein, habe ich die Band auch gemanagt und sehr lukrative Verträge ausgehandelt."

Malik kündigt seinen Job bei der Heizungsfirma und verdient sein Geld fortan mit der Musik. Und während für die anderen Bandmitglieder damit ein Traum in Erfüllung geht, macht Malik die gegenteilige Erfahrung. „Mein Traum von der Musiker-Karriere ist damals geplatzt. Ich war zwar ein sehr guter Musiker, aber nicht gut genug. Im Sinne einer Fähigkeitsbilanz war das nicht meine eigentliche Stärke. Ich habe plötzlich gespürt, dass da nicht mein Platz ist. Diese Erfahrung war zwar sehr schmerzlich, aber sie zählt bis heute zu einer der wichtigsten meines Lebens." Der 24-Jährige beendet nach nur einem Jahr seine Karriere als Profimusiker. Er folgt dem Rat seiner Mutter, doch noch zu studieren, verkauft seine Ausstattung an die Band und hat damit ein „Grundkapital" (Malik) für sein Studium. Er gibt sein letztes Konzert und legt danach seine Gitarre aus der Hand – und zwar für immer. Mit dieser Entscheidung beendet Fredmund Malik – auch symbolisch – sein erstes Leben.

„Ich war zwar ein sehr guter Musiker, aber nicht gut genug. Im Sinne einer Fähigkeitsbilanz war das nicht meine eigentliche Stärke."

„Damit hatte ich buchstäblich meine Sturm-und-Drang-Jahre hinter mir gelassen. Retrospektiv gesehen, habe ich an der Universität ein geradezu mönchisches Leben begonnen. Leben Nummer zwei, das für mich einem Paradies auf Erden gleichkam." Endlich kann er seinen Wissensdurst stillen. Malik studiert wie ein Besessener. Wirtschafts- und Sozialwissenschaft, Logik und Wissenschaftsphilosophie. Erst in Innsbruck, dann in St. Gallen. Dort trifft er auf seinen wichtigsten Mentor: Prof. Dr. Hans Ulrich, der in St. Gallen gerade mit einer kybernetisch-systemisch orientierten Managementlehre die Betriebswirtschaftslehre reformiert. „Da hatte ich meinen Platz gefunden", schwärmt Malik noch heute. „Mit dieser Reform waren wir in St. Gallen damals unserer Zeit weit voraus."

Und da beginnt Fredmund Malik plötzlich einen sehr weiten, aber sehr schlüssigen Bogen zu spannen – von seinem ersten zu seinem zweiten hinüber in sein drittes Leben. Von seiner ganz persönlichen Erfahrung als junger Mann in der hierarchischen Arbeitswelt Mitte des vorigen Jahrhunderts hinüber in die Welt der Komplexität des 21. Jahrhunderts, für das er seine Lehre vom richtigen und guten Management mithilfe der Kybernetik entwickelt hat.

„Die Frage der gewaltfreien, aber wirksamen Führung von Menschen durch andere Menschen ist bis heute weitgehend ungelöst. Sie war früher aber nicht so bedeutsam, weil wir eine andere Gesellschaftsstruktur hatten, weil das Leben anders geführt wurde. Es war nicht zuletzt deshalb nicht so bedeutsam, weil Fehler und Versagen immer nur lokale und limitierte Auswirkungen hatten. Durch die enorme Komplexität der vernetzten Welt von heute ist die Lösung dieser Frage zum ersten Mal wirklich wichtig."

Und weiter: „Wie soll man sich zu Führung und Führern stellen, nach den Erfahrungen des 20. Jahrhunderts? Es ist mehr als nur Skepsis angebracht. Eine moderne Gesellschaft und ihre Wirtschaft kommen zwar ohne Führer aus, aber nicht ohne Führung. Von wo soll sie ausgehen? Wie soll sie verantwortet werden? Und vor allem: Wie soll diese aussehen und wie soll sie funktionieren?"

Die Lösung der Fragen von Macht, von Management und Leadership, von Verantwortung und ethischem Handeln wird Fredmund Maliks Lebensthema.

Die Lösung der Fragen von Macht, von Management und Leadership, von Verantwortung und ethischem Handeln – kurz: das funktionierende humane Zusammenleben und -arbeiten von Menschen in der komplexen Welt des 21. Jahrhunderts wird Fredmund Maliks Lebensthema. „Die Lösungen dieser Fragen sind deshalb so bedeutend, weil wir gerade die dramatische Umwandlung von Wirtschaft und Gesellschaft in die Komplexitätsgesellschaft des 21. Jahrhunderts erleben", sagt Malik und holt zu einem weiteren großen Bogen aus: „Ich bezeichne diesen Prozess als ‚Die Große Transformation 21'. Derart tief greifende Transformationen haben sich geschichtlich bisher alle 200 bis 250 Jahre ereignet. Eine ähnlich tief greifende Umwandlung fand z. B. zwischen 1455 und 1517 statt, beginnend mit der Erfindung des Buchdrucks.

Die Transformation, die wir gerade erleben, ist gekennzeichnet durch ihre enormen Dimensionen und ihr rasantes Tempo. 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." Und wie wird diese Neue Welt aussehen? „Komplexe Systeme lassen sich nicht im konkreten Detail prognostizieren", sagt Malik, „wohl aber in ihren Verhaltensmustern voraussagen. Die Alte Welt war vorwiegend durch die Gesetze des Geldes und der Ökonomie geprägt, während die Neue Welt durch die Gesetze von Information, Wissen, Erkenntnis, Komplexität und Dynamik hochvernetzter Systeme dominiert werden wird. Und deshalb kommen wir mit unseren alten Bewältigungsstrategien nicht mehr weiter. Für das Bewältigen solcher Veränderungen sind also tief greifende Änderungen in den Managementsystemen, Organisationsstrukturen und Strategien nötig sowie eine radikale Änderung im Denken selbst."

Fredmund Malik hatte bereits in den 90er-Jahren die Krise vorausgesagt und war dafür als „Schwarzmaler" bezeichnet worden. Heute, retrospektiv, wundern sich viele über seine „Fähigkeit zur Hellseherei". Malik schüttelt den Kopf. „Das ist natürlich beides kompletter Blödsinn", sagt er und kommt als „Experte für Ganzheiten" zum wiederholten Mal auf die Komplexitätswissenschaften zu sprechen. „Ich bin weder Schwarzmaler noch Hellseher. Aber ich habe gelernt, systemisch und ganzheitlich zu denken und zu beobachten. Eines der Probleme liegt darin, dass eine längere Zeit vergleichsweise stabiler Verhältnisse – so wie wir sie in der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts hatten – zu dem Irrglauben führt, dass es immer so bleiben wird. Dass die jeweils vorherrschenden Verhältnisse und die dazugehörigen Denkweisen und Methoden sich auf unlimitierte Zeit aufrechterhalten lassen." „Schauen Sie", sagt Malik und beginnt zu strahlen, „meine Lehre beruht auf den Lehren sehr großer und sehr unterschiedlicher Denker, die ich mir in dieser Kombination gewissermaßen selbst zusammengestellt und von denen ich auf diese Weise das ‚andere Denken' gelernt habe." Und der große Bogen, zu dem Fredmund Malik nun ausholt, kann auch als eine Art Dankesrede betrachtet werden.

Eine Dankesrede auf Kybernetiker wie Gregory Bateson, Heinz von Foerster, Stafford Beer und Frederic Vester; auf den Psychiater Viktor Frankl und dessen Lehre vom Lebenssinn. Auf den großen Managementtheoretiker Peter F. Drucker, den Philosophen Karl R. Popper und auf Friedrich von Hayek, den Ordnungstheoretiker, sowie auf Rupert Riedl, den großen Evolutionsdenker. „Alle diese Köpfe haben immer an die Gesellschaft als Ganzes gedacht und waren ihrer Zeit um mindestens 30 Jahre voraus", beschließt Malik seinen Dankesmonolog.

>

„Alle diese Köpfe haben immer an die Gesellschaft als Ganzes gedacht und waren ihrer Zeit um mindestens 30 Jahre voraus."

Und während es der Welt da draußen langsam zu dämmern scheint, was hier eigentlich gerade im Gange ist mit der Großen Transformation, und Philosophen, Physiker, Neurobiologen, Journalisten und Zukunftsforscher Bücher schreiben mit Titeln wie „Das Ende der Normalität", „Warum wir ein neues Weltbild brauchen", „Kompass neues Denken", „Warum es ums Ganze geht" oder auch „Zukunft wagen" – währenddessen ist Fredmund Malik schon in seinem vierten Leben angekommen. „Die anderen analysieren und beschreiben noch", sagt er. „Wir arbeiten hier aber schon seit über 20 Jahren sehr erfolgreich an der Entwicklung von Lösungen. Entscheidend ist die Erkenntnis, dass Komplexität gerade nicht Überforderung bedeutet, sondern das Gegenteil – dass wir nur mit ihr die richtigen Lösungen bekommen."

„Entscheidend ist die Erkenntnis, dass Komplexität gerade nicht Überforderung bedeutet, sondern das Gegenteil."

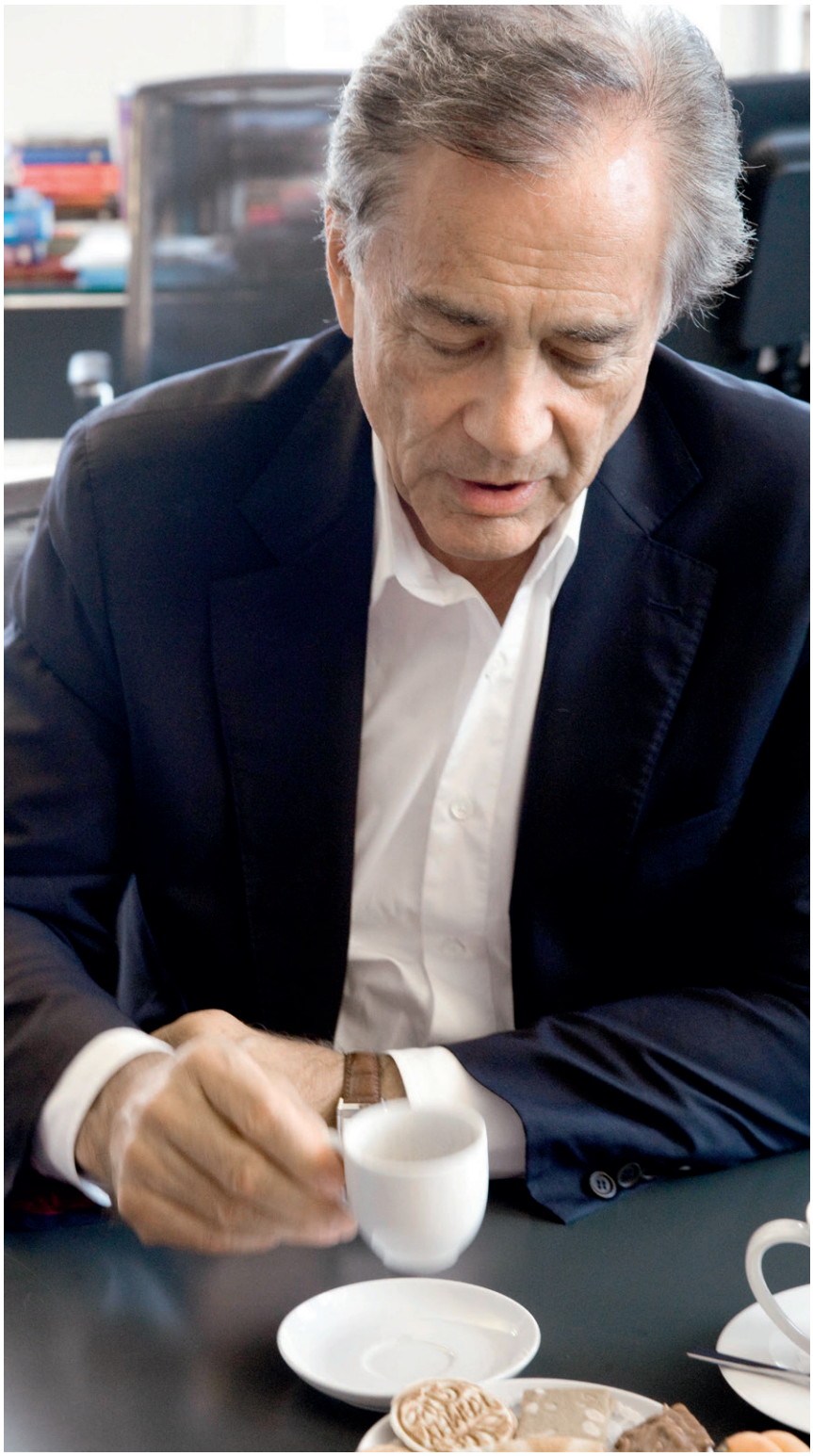
Eine dieser Malik'schen Lösungen für die Neue Welt heißt „Syntegration". Syntegration ist ein Kunstwort – zusammengesetzt aus Synergie und Integration. Für Malik ist es ein Zauberwort. „Die Syntegration ist eine neue Sozialtechnologie, die wir in den letzten Jahren schon über 600 Mal höchst erfolgreich eingesetzt haben", sagt er wie selbstverständlich und scheint dabei die leichte Verwirrung seiner Zuhörerin in Kauf zu nehmen.

Wie bitte soll man aus dieser Antwort schlau werden? Und dann holt Malik noch einmal aus zu einem seiner großen Bögen – ein letztes Mal an diesem Nachmittag: „Die Syntegration ist eine Methode für strukturierte, höchsteffiziente und mit neuer Logik vernetzte Kommunikation. Sie beruht auf Naturgesetzen, und mit ihrer Hilfe kann man die bestmögliche Lösung für ein Problem finden", sagt er, und man spürt seine Freude am dozierenden Denken: „Seit jeher kommunizieren Menschen, um Probleme zu lösen. In allen Gesellschaften, zu allen Zeiten hat es dafür unterschiedliche Formen gegeben. In historisch erfolgreichen Gesellschaften passte die Art und Weise der Kommunikation sowohl zu den Problemen als auch zur Zusammensetzung der beratenden Gruppe.

Je größer eine Gemeinschaft und je heterogener sie zusammengesetzt ist, umso mehr Aufmerksamkeit braucht die Art der Verständigung selbst: Eine Familie kann buchstäblich am Küchentisch gemeinsam beraten, und auch kleine Teams können erfolgreich und ohne besondere Techniken kommunizieren, solange das Problem oder die Herausforderung überschaubar ist. Der Zuwachs an Komplexität erfordert aber neue Formen der Kommunikation. Herkömmliche Kommunikationstechniken wie endlose Meetings, Kongresse, Workshops oder Seminare entpuppen sich immer öfter als wirkungslos. Oft bewirken sie sogar das Gegenteil erfolgreicher Kommunikation: Sie sind lähmend, blockierend, demotivierend, frustrierend – und sie kosten viel Zeit und viel Geld." Malik macht eine kurze Pause und stellt dann eine Frage, die er sofort selbst beantwortet: „Warum gestalten sich die gängigen Formen der Kommunikation immer öfter als geradezu kontraproduktiv? Weil sie der zunehmenden Komplexität und Größe von modernen Organisationen nicht mehr entsprechen. Am Ende bleiben sie ergebnislos oder führen maximal zum ‚kleinsten gemeinsamen Nenner' – mit der Syntegration, finden wir aber den ‚größten gemeinsamen Zähler'."

Gibt es Beispiele für den erfolgreichen Einsatz der Syntegration? Ja, sagt er, es gibt viele. Aber öffentlich darüber reden will und kann er nicht. „Wir haben gegenüber unseren Kunden eine absolute Verschwiegenheitspflicht. Schließlich geht es da um große und auch brisante unternehmerische Herausforderungen wie neue Strategien, Mergers und Strukturwandel." Über einen außergewöhnlichen Erfolg aber darf er sprechen, weil es dort um eine öffentliche Verwaltung ging. Die fränkische Stadt Fürth war in derart finanzieller Bedrängnis, dass ihre Verantwortlichen Malik und seine Mitarbeiter um Hilfe baten. Das war vor vier Jahren. Und seither ist der Haushalt saniert. „Das Wunder von Fürth", titelte das Wirtschaftsmagazin brand eins. Nicht zuletzt durch Erfolge wie der von Fürth fühlt Malik sich bestätigt. „Nicht wegen des Erfolges um seiner selbst willen", sagt er, „sondern weil ich hier direkt spüren kann, was ich als meinen ethischen Auftrag empfinde. Nämlich meinen Teil zum humanen Funktionieren der Gesellschaft beizutragen. Es zeigt sich, dass die Konfiguration meines ganzen Wissens, ja

meines gesamten Lebens, einen größeren Sinn macht, als es während der einzelnen Etappen erkennbar war."

Und nach einer langen Pause und nach über sechs Stunden intensiven Gesprächs sagt er noch: „Was heißt in diesem Zusammenhang schon Ruhestand? Die Rente mit 65 ist eine wunderbare Erfindung aus der Alten Welt, als die Menschen noch körperlich hart gearbeitet haben. Aber in der Neuen Welt? Da zählen die ‚Kopfarbeiter' – ihre Erfahrungen und ihr Wissen. Und beides steigt mit zunehmendem Alter ja bekanntlich an. Vorausgesetzt, man hat früh genug damit begonnen, das Leben als ein niemals endendes Lernen zu begreifen. Wieso also aufhören, wenn meine Stärken am stärksten sind und am nötigsten gebraucht werden? Das ist doch der Sinn, oder?"

Ja, das ist der Sinn: einen Beitrag zum großen Ganzen zu leisten. Diese Leistung gehört übrigens auch zu den Grundsätzen der Managementlehre von Fredmund Malik.