

Wie sich die (Wirtschafts-)Welt wandelt

Umbruch Management-Berater Fredmund Malik erklärt im Interview die „große Transformation“ – Wissen wird zum Rohstoff

Koblenz. Die Welt steckt in einer großen Transformation, sagt Prof. Dr. Fredmund Malik. Im Gespräch mit unserer Zeitung am Rande einer Strategietagung der Löh & Becker Aktiengesellschaft (Koblenz) betont der bekannte Management-Berater: Alle Krisen, die wir derzeit erleben, sind nur Puzzleteile eines grundlegenden Wandels – auch die Krise der Autobauer.

Sind so große Konzerne wie die Autobauer überhaupt beherrschbar?
Sie sind zumindest lenkbar – aber nicht mit den alten Management-Methoden. Die sind für eine derartige Komplexität nicht ausreichend.

Was sind für Sie „alte Methoden“?
Es geht um die Vorstellung, die Welt sei im Wesentlichen berechenbar und reagiere so, wie es in den Planungen drinsteht – dass es im Wesentlichen so weitergeht, wie es die vergangenen 40 Jahre war. Doch wir müssen uns bewusst werden, dass die Welt sich gravierend ändert. Ich spreche von einer großen Transformation.

Konzerne sind komplexe Systeme. Was hilft im Umgang mit ihnen?

Es gibt Fälle, in denen Sie Komplexität reduzieren müssen. Es sind vielleicht nicht so viele Varianten von Lenkrädern und Schalthebeln nötig. Aber es gibt auch eine Form von Komplexität, die positiv ist. Um eine Brücke zur Biologie zu bauen: Wie beim menschlichen Gehirn ist es immer wichtiger, Dinge zu vernetzen. Genau das bietet die Digitalisierung auf heutigem Niveau: Wir können alles mit allem vernetzen, und zwar global und in Echtzeit. Die historischen Koordinaten Raum und Zeit verlieren ihre Bedeutung. Die neue Komplexität ist ein Rohstoff für Information, Kreativität, Intelligenz. Wer das zu nutzen versteht, wird einen sehr großen Vorteil haben.

Doch wie lenkt man ein Gebilde, das so komplex aufgebaut ist?

Mein Vorschlag ist, sich biologische Systeme genauer anzuschauen. Die funktionieren ja offenkundig recht gut. Viele Ingenieure sind von dieser Idee fasziniert – Stichwort Bionik, Stichwort Künstliche Intelligenz. Wir beginnen jetzt, Nervensysteme ernsthaft zu studieren. Ähnlich müssen sich die Managementsysteme entwickeln: Sie sind die Betriebssysteme für Organisationen, so wie es Betriebssysteme



Die Digitalisierung erlaubt es, alle Dinge miteinander zu vernetzen – Management-Experte Fredmund Malik glaubt, dass damit die Koordinaten Raum und Zeit ihre Bedeutung verlieren und eine „große Transformation“ von Wirtschaft und Gesellschaft ansteht. Foto: sdecoret/adobe stock

für Computer gibt – Systeme, die alles zum Funktionieren bringen.

Aus brauchen auch die Autobauer ein neues Betriebssystem?

Letztlich wird in der Autoindustrie nur besonders sichtbar, dass wir in einer Jahrhunderttransformation stecken, die vergleichbar ist mit dem Wandel von der Agrar- zur Industriegesellschaft. Alle Dinge, die wir heute als Krise bezeichnen, sind Elemente dieser Transformation. Eine alte Welt geht zu Ende, eine neue Welt entsteht. Aber die alte Welt hat riesige Beharrungskräfte.

Sind die ganzen Skandale der Autobauer am Ende womöglich sogar hilfreich für ein radikales Umschwenken in Richtung E-Mobilität?

Ich glaube, dass dies die Entwicklung neuer Technologien sehr beschleunigt. Es gibt einen Anlass, Dinge infrage zu stellen, die man in normalen Zeiten nicht infrage stellen kann – weil es da ja läuft. Die große Transformation ist die Wiege all dieser Dinge, und auch der größte Konzern ist nur ein Puzzleteil davon. Für mich ist das struk-

turell recht ähnlich wie die Zeit der Reformation und Renaissance.

Aber es geht viel schneller?

Und zwar mit Faktor zehn. Die Vernetzung ist viel, viel größer. Es sind zudem Spieler dabei, die wir nur unzureichend kennen – vor allem China. Als wir die Welt der Blöcke in Ost und West hatten, war alles noch überschaubar. Aber heute sprechen wir von sechs, sieben großen Playern. Auch das erhöht die

Der Manager-Macher

Der gebürtige Voralberger Fredmund Malik hat sich einen Namen als Management-Berater gemacht und betreibt das Malik Management Zentrum in St. Gallen (Schweiz). Er verwendet unter anderem systemtheoretische und kybernetische Ansätze zur Analyse und Gestaltung von Managementsystemen. Malik ist Mitglied der Europäischen Akademie der Wissenschaften und Künste und Träger des Österreichischen Ehrenkreuzes für Wissenschaft und Kunst. 2010 wurde ihm der Heinz-von-

Komplexität. Hinzu kommt: Europa ist sehr instabil. Es tappt im Nebel. Ich bin leidenschaftlicher Alpinist, und Bergtouren im Nebel sind eine Herausforderung, besonders in unbekanntem Gelände. Genau das ist die Lage.

Wie weit ist denn der einfache Bürger im Transformationsprozess?

Bis vor Kurzem waren Materie, Energie und Muskelkraft wichtig. Jetzt aber geht es um Wissen und In-

telligenz. Und darauf ist die Mehrheit weiß Gott nicht vorbereitet. Die meisten haben keine Erfahrung damit, wie man sich organisieren muss, um mit Wissen umzugehen. Es wäre ein riesiger Fortschritt, wenn wir bereits in den Grundschulen damit beginnen würden, den Kindern Arbeitsmethodik beizubringen, sodass sie sich selbst organisieren können.

Heißt Arbeitnehmer zu sein in Zukunft also auch, sich selbst zu managen?

Da treffen Sie ins Schwarze. Wer sich selbst nicht managen kann, wird es schwer haben. Das ist eine neue Form der Lebenstüchtigkeit.

Muss der Beschäftigte auch lernen, seinen Chef zu managen?

Absolut. Sonst wird das Potenzial der Menschen nicht ausgeschöpft. Ich behaupte: Die Effektivität fast jedes Menschen in großen Organisationen kann um 20 Prozent verbessert werden – und zwar sehr schnell.

Das Gespräch führte **Jörg Hilpert**



Fredmund Malik

Foerster-Preis für Organisations-Kybernetik verliehen. Malik ist Vorsitzender und Mitglied von Governance-Gremien unterschiedlichster Branchen. Er hat viele Schriften veröffentlicht, zuletzt „Navigieren in Zeiten des Umbruchs: Die Welt neu denken und gestalten“.