

Berlin, 9. November 2007

Clubhaus der Freien Universität Berlin, Goethestrasse 49, 14163 Berlin

---

Sehr geehrter Herr Kollege Piotrowski,  
sehr geehrte Mitglieder der Jury,  
lieber Wolfgang,  
meine sehr verehrten Damen und Herren

Der mir heute übergebene Heinz-von-Foerster-Preis für Organisationskybernetik freut und motiviert mich sehr. Einerseits symbolisiert er die positive Bewertung des eigenen Tuns durch Dritte und andererseits bietet er Ansporn, das Gedankengut - eigentlich müsst man besser von der Lebensphilosophie von Heinz von Foerster sprechen - weiter zu ergründen.

Ich bedanke mich ganz herzlich bei der Deutschen Gesellschaft für Kybernetik, deren Organe sowie den Jury-Mitgliedern für das mir mit diesem Preis entgegengebrachte und dokumentierte Vertrauen.

Ein besonderer Dank gilt dem Laudator Wolfgang Winter. Mit ihm verbindet mich eine mehr als 10-jährige fachliche und freundschaftliche Beziehung. Gerne erinnere ich mich an die faszinierenden Diskurse, die wir im Gebäude 36 an der Universität in München, anlässlich der Ausarbeitung seiner «Theorie des Beobachters», teilweise auch spät abends, führen konnten. Mit dieser Arbeit hast du mir wertvolle Einblicke in die Mächtigkeit einer konstruktivistischen Denkweise eröffnet.

Lieber Wolfgang, herzlichen Dank für Deine Laudatio. Mit deinen pointierten Schilderungen ist es dir – so mein Empfinden – sehr gut gelungen ein Bild zu konturieren.

Betrachte ich meine biografischen Begegnungen mit dem kybernetisch-systemischen Denken so erkenne ich drei wesentliche Berührungspunkte:

- Die ersten Kontakte mit der Systemtheorie und Kybernetik hatte ich vor mehr als 30 Jahren im Rahmen meines Studiums an der Universität St.Gallen. So erinnere ich mich noch sehr gut an die legendären Vorlesungen bei Professor Hans Ulrich, in denen er den Studierenden den systemorientierten Management-Ansatz erläutert hatte. Begriffe wie Kybernetik erster und zweiter Ordnung, Rekursivität usw. stießen bei mir vorerst auf Unverständnis.
- Während des Doktoranden-Studiums durfte ich mich mit den Erkenntnistheoretischen Grundpositionen auseinandersetzen. Dabei hat sich bei mir eine hohe Affinität zum Konstruktivismus ergeben.
- Und schließlich kristallisierte sich - im Rahmen der Ausarbeitung der Habilitation - das mich bis heute begleitende Forscherinteresse heraus: Die Hinterfragung von Paradigmen,

Prämissen und Mustern auf denen die Betriebs- und Managementlehre basiert. Die triviale aber mächtige Frage: „Muss das so sein“!

In der Laudatio hast Du, lieber Wolfgang, Vieles – gar zu Vieles (?) - erwähnt, was ich tue, deshalb möchte ich kurz laut darüber nachdenken, weshalb ich es tue!

Ich glaube es sind Beobachtungen, die ich in der Wirtschaft, in Organisationen, aber auch im Rahmen meiner Tätigkeit als Hochschullehrer anstelle, und die mich immer wieder irritieren.

In Unternehmen begegne ich (zu) oft omnikompetenten Silberrücken. Sie erklären dir permanent die Funktionsweise dieser Welt, sie haben auf alle Fragen eine Antwort und erkennen nicht, dass es sich bei 80% dieser Fragen um prinzipiell nicht-entscheidbare Fragen handelt. Heinz von Foerster würde sagen, sie sind vom Tanz des gemeinsamen Dialogs ausgeschlossen. Viele Führungskräfte lassen sich durch die erlebbaren Erfolge einer Steuerung komplizierter technischer Systeme blenden. Sie erkennen nur vordergründig die Emergenz der komplexen Organisationen, die sie glauben deterministisch gestalten zu müssen. Sie unterliegen dem Glauben an den Kausalnexus. Getrieben von einer best practice-Phobie verfestigen sich dominante Führungsmuster. Dies führt zur Gefahr einer Verengung des Verhaltensrepertoires. Der Psychologe Abraham H. Maslow formuliert dies pointiert: *«Wenn Ihr einziges Werkzeug ein Hammer ist, neigen Sie dazu, jedes Problem für einen Nagel zu halten.»* Heinz von Foerster würde wahrscheinlich beklagen, dass diese Musterdominanzen dem ethischen Imperativ – Handle stets so, dass die Anzahl der Optionen zunimmt, widerspricht.

Auch in der Bildungs- und Hochschullandschaft erlebe ich Irritierendes und die Frage drängt sich auf, ob unsere Ausbildungsinstitutionen nicht zu sehr Trivialisationsanstalten sind.

In der Disziplin Betriebswirtschaftslehre herrscht eine ausgeprägte Output- und Nutzenorientierung und die praktische Verwertbarkeit von Erkenntnissen steht im Vordergrund. Immer wieder stellt sich für mich die Frage: Werden die Fragezeichen wirklich tief genug gesetzt?

Euphorisch, mit Modellen, Techniken und Tools bestückt, verlassen die Studenten(innen) der Betriebswirtschaft die Universität. Viele glauben, sie könnten mit ihrem Wissen komplexe Systeme wirklich gestalten. Bescheidenheit wäre aber angezeigt, alles könnte auch anders sein, wir haben ja keine Ahnung!

Die Konsequenzen aus diesen Beobachtungen definieren die Schwerpunkte meiner Arbeit:

**In der Lehre** reduziere ich das Faktenwissen zugunsten der Problemlösungs- und Sozialkompetenzschulung. Der Konstruktivismus und das Gedankengut von Heinz von Foerster bilden dabei die Basis: Der Verzicht auf die Leitunterscheidungen wahr/falsch, Subjekt/Objekt, Sein/Nicht sein ermöglicht ein plurales Wahrheits- und Wirklichkeitsverständnis, dieses wiederum führt zu einer höheren Qualität von Souveränität: nämlich zu Toleranz und Bescheidenheit. Diese Eigenschaften sind entscheidend bei der Entwicklung der Kommunikations-, Feedback- und Teamfähigkeit.

In der **Forschung** beschäftigen wir uns seit mehreren Jahren mit dem, von der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management unterstützten Musterbrecherprojekt. Dabei haben wir über 40 «Musterbrecher» analysiert, denen es gelingt mit Paradoxien sinnvoll umzugehen und das eigene Führen aus einer anderen Haltung heraus zu leben. So zum Beispiel: der Abtprimas des Benediktiner-Ordens, der ehemalige Bürgermeister der Zwei-Millionen-Stadt Curitiba in Brasilien, das New Yorker Orpheus Chamber Orchestra sowie diverse Unternehmer und Manager aus den unterschiedlichsten Firmen. Eine Kernbotschaft lautet: Wenn Management nicht pathologisch enden will, dann muss es die dominanten Führungsmuster überwinden und neue Ordnungen in der Unordnung suchen, d.h. mit Paradoxien leben lernen. Die Herausforderung liegt nicht in der Präzisierung der Führungstools. Im Kern geht es um eine Veränderung der Haltung gegenüber Führung. Eine Haltung die hilft, sich innerlich zu festigen, um mit der äußeren Unsicherheit besser umgehen zu können.

Schliesslich in der **Beratung** glaube ich, dass nachhaltige Lösungen für komplexe Probleme nur entstehen, wenn Wissens-, Erfahrungs- und Interessensvielfalt, in einem dialogisch geführten Diskurs zu einer höheren Qualität von Lösung verdichtet werden. Die multiplikative Verknüpfung zeigt, dass Vielfalt ohne Diskurskultur oder Diskurs ohne Vielfalt zu keinem Ergebnis führen. Heute verfügen wir über ein breites wissenschaftliches Disziplinenwissen, über akkumulierte Erfahrungen und effiziente Interessensvertretungen – der Engpass liegt in der fehlenden Diskurskultur. Ausgebildet in der zweiwertigen aristotelischen Logik, die uns lehrt, dass im Falle zweier, einander widersprechender Aussagen mindestens eine falsch sein muss, und sozialisiert in einer kompetitiven, eher abgrenzenden und wenig integrativen Haltung, fällt es uns verständlicherweise schwer, echte Dialoge zu führen. Erschwerend kommt hinzu, dass wir im Alltag kaum Beispiele dialogischer Kommunikation erleben. Im Parlament, in Sitzungen, in Gesprächen und nicht zuletzt im Fernsehen erleben wir täglich eine Form der Kommunikation, die aus dem Aneinanderreihen von Monologen besteht.

Lassen Sie mich mit einem bescheidenen **Appell** schließen:

Unsere ausdifferenzierte, komplexe Welt benötigt eine spezifische Art von Persönlichkeiten: Persönlichkeiten, die über die Souveränität verfügen, nicht Recht haben zu müssen – oder in den Worten von Heinz von Foerster: Persönlichkeiten, die sehen, dass sie nicht sehen, was sie nicht sehen!

Im Bewusstsein, dass es sich bei den kurz angerissenen Aspekten um prinzipiell nicht-entscheidbare Themen handelt, darf ich – getreu der Intention von Heinz von Foerster - davon ausgehen, dass Sie nichts über die Welt aber umso mehr über mich als Person erfahren haben. Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.

Berlin, 9. November 2007

Hans A. Wüthrich