

**Aufgabe der Managementlehre ist es, innovatives Wissen für die Lenkung komplexer Systeme zu entwickeln.**

**Hans Ulrich**

## **Würdigung von Hans Ulrich**

### **- Radikaler Konstruktivist und leidenschaftlicher Denker -**

#### **- Systempionier**

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hans **Ulrich**, der am 23. Dezember 1997 verstarb, hat als Begründer des St. Galler Managementansatzes, der von 1964 bis 1972 entwickelt wurde, eine völlig neue Betrachtungsweise in betriebswirtschaftliche Fragestellungen eingeführt. Das von ihm entwickelte St. Galler Managementkonzept umfaßt eine mehrdimensionale Analyse der Unternehmung durch Führungs-, Organisations- und Entwicklungsmodelle. Hierbei ging es Hans Ulrich einerseits um die Systemorientierung, die das Individuum und seine nichtlinearen Interaktionen berücksichtigt, andererseits um den Aufbau eines gedanklichen Ordnungsmusters für sinnvolles Handeln in sozialen Organisationen. Er definierte Management als die Führung zweckgerichteter sozialer Systeme, wobei es für ihn zunehmend darauf ankam, gesellschaftlich sinnvolle Entscheide zu treffen und zur Verbesserung der sozialen Verhältnisse beizutragen. Hans Ulrich war vor allem bestrebt, durch integrative Lenkung und intensive Interaktion innerhalb von Systemen, den Menschen Entfaltungs- und Kommunikationsmöglichkeiten zu eröffnen. Als sein Habilitant verdanke ich ihm von 1994 bis kurz vor seinem unerwarteten Tode die für mich fruchtbarsten Diskussionen über Theorie und Praxis des Managements.

#### **- Mahner für eine ehrliche Wissenschaft**

Gerade in der Zeit der Wissensexplosion war es für Hans Ulrich unumgänglich, die permanente Erneuerung von Theorien und deren Umsetzung in die Praxis als eine tägliche Herausforderung zu begreifen. Ihm erschien es nur durch das Verständnis neuer Technologien wie beispielsweise der Virtuellen Realitäten, des Künstlichen Lebens oder der Gentechnologie möglich, ein tiefergehendes Verständnis für die aktuellen Phänomene in Wirtschaft und Gesellschaft zu erhalten. Aufgrund der zunehmenden Spezialisierung der wissenschaftlichen Forschung mahnte er, den Wissenstransfer zwischen verschiedenen Disziplinen zu verbessern. Er warnte jedoch stets davor, Übertragungen von „disziplinärem“ Wissen auf andere Wissensgebiete im Maßstab 1 zu 1 vorzunehmen, da vorschnelle Analogien, wie diese oftmals in populistischen Managementhandbüchern zu finden sind, fast immer in die Irre führen. Er forderte deshalb eine gemeinsame erkenntnistheoretische Grundlage, wie er sie im Radikalen Konstruktivismus gefunden hatte. „Da wir zum Ausklang dieses Jahrhunderts weit davon entfernt

sind, den angestrebten Wohlstand in der ganzen Welt zu verbreiten und den Menschen zu ermöglichen, ohne materielle Not, in Frieden und in Einklang mit der Natur zu leben“, forderte er eine Managementphilosophie, „die sich an der Gleichwertigkeit von wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Verantwortung orientiert.“

#### - Radikaler Konstruktivist

Für Hans Ulrich waren Probleme nichts Naturgegebenes, sondern das Ergebnis menschlicher Wahrnehmung und Beurteilung der Wirklichkeit. Da Aussagen über die Wirklichkeit für ihn stets Aussagen über Erfahrungen waren, sah er im Radikalen Konstruktivismus, der eine Erkenntnistheorie entwirft, die nicht mehr auf einer objektiven Wirklichkeit, sondern auf den erfahrungsorientierten Wirklichkeitskonstruktionen unseres Gehirns basiert, seinen philosophischen Ordnungsrahmen. Im Zentrum des Radikalen Konstruktivismus steht hierbei die Frage, wie Erkenntnisvorgänge zustande kommen, wie sie sich auswirken und zu welchen Ergebnissen sie führen. Es ist das besondere Verdienst von Hans Ulrich, den Radikalen Konstruktivismus in die Managementwissenschaften integriert zu haben, indem er die besondere Verantwortung des Managers, als des Konstrukteurs von Transformationsprozessen, hervorhob und indem er versuchte, eine Brücke zwischen Natur- und Geisteswissenschaften zu bauen. Hans Ulrich war stets wissenschaftlich auf dem neuesten Erkenntnisstand und voller Tatendrang. So plante er noch im November eine managementphilosophische Veröffentlichung zum Thema Wissen und Konstruktivismus.

#### - Denker aus Leidenschaft

Hans Ulrich war ein Mensch, der stets bereit war, wissenschaftliches Neuland zu betreten und als Pionier dem managementorientierten Denken eine neue Richtung zu geben. Er wandte sich vehement gegen eine Managementlehre, die theoretische Forschungsfelder wie die Biologie, die Physik oder die Chemie ausklammert. Für ihn war „aus der Praxis des Managements stammendes Wissen notwendig, aber nicht ausreichend, um eine Managementwissenschaft zu begründen.“ „Eine Managementlehre, die sich erst dann mit technischen Innovationen befaßt, wenn diese in der Praxis des Managements bereits zu konkreten Problemen geführt haben, steht in Gefahr, stets zu spät zu kommen und sich mangels ausreichender theoretischer Kenntnisse in der Bedeutung und im grundlegenden Charakter solcher Entwicklungen zu irren.“ Für Hans Ulrich stand deshalb immer der soziale Aspekt im Vordergrund. Die Menschen in komplexen Systemen nicht zu vergessen und all unsere Bemühungen in den Dienst von Menschen und nicht von Maschinen zu stellen, war für ihn ein Eckpfeiler für die Lenkung und die Gestaltung von Organisationen. In einer Zeit der zunehmenden Komplexität forderte er ein Menschenbild, das der Vielfalt gerecht wird und welches die Würde, Achtung und Freiheit des Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtungen stellt.

## - Mentor der Lehre und der Forschung

Seine interdisziplinäre Ausrichtung und sein philosophisches Grundgerüst des Radikalen Konstruktivismus waren die prägenden Merkmale eines Mannes, der das Denken liebte und der seine Studenten, Doktoranden und Habilitanden wie kein Zweiter in ihrem wissenschaftlichen Streben förderte und unterstützte. Besonders beeindruckend an ihm war stets, daß er komplexe Sachverhalte in einer bemerkenswerten Weise verständlich beschreiben konnte und daß er seinen Schülern stets genügend Freiräume ließ, um ihre Konstruktionen der Wirklichkeit selbständig, durch permanentes Erlernen von neuem Wissen zu erweitern. Die Gespräche mit Hans Ulrich in den letzten Jahren haben mir sehr viel Freude bereitet. Ohne die Motivation, mit einem derart herausragenden Denker kommunizieren zu können, wäre mein Buch „Endo-Management“ nie entstanden. Ich danke Hans Ulrich für die gemeinsamen Diskussionen über die Entfaltung der Wirklichkeit und die unendliche Geduld, die er mir als Gesprächspartner und Mentor fortwährend entgegenbrachte.