



## **LAUDATIO**

**auf**

**Professor Dr. Hans A. Wüthrich**

**den Träger des**

**Heinz von Foerster-Preises für Organisationskybernetik 2007**

vergeben durch die Deutsche Gesellschaft für Kybernetik

Berlin, den 09.11.2007

Prof. Dr. Wolfgang Winter

(es gilt das gesprochene Wort)

lieber Hans Wüthrich,  
sehr geehrter Herr Kollege Piotrowski,  
sehr geehrter Herr Kollege Ortner,  
sehr geehrte Mitglieder des Vorstandes der Deutschen Gesellschaft für Kybernetik  
sehr geehrte Damen und Herren,

als Mitglied der Jury zur Vergabe des Heinz von Foerster-Preises für Organisationskybernetik 2007 freue ich mich Ihnen den diesjährigen Preisträger, Herrn Prof. Dr. Hans A. Wüthrich, ein wenig vorstellen zu dürfen.

Vor Jahren bin ich einem Buch des englischen Kybernetikers Ranulph Glanville, einem Schüler von Heinz von Foerster, einmal über den Satz gestolpert: „Ich weiß nicht wer Du bist und was Du denkst, aber ich habe ein Bild von Dir, das ich mir ausmalen und Dir mitteilen kann, und das Du annehmen oder ablehnen kannst.“

Ich mag diesen Satz ganz allgemein so gerne, weil er für mich in guter von Foersterscher Tradition in allgemeinverständlicher Sprache vieles von dem bündelt, was das Denken von Heinz von Foerster im täglichen Alltag bedeutet, und heute speziell, aus zwei Gründen,

- weil er auf den Kern der Haltung und der Arbeit von Hans Wüthrich in Wissenschaft und Praxis hinweist
- und zugleich meine Rolle und mein Verhältnis beschreibt zu dem Mann, den zu porträtieren ich die nächsten Minuten die Ehre habe

„Ich weiß nicht wer du bist und was Du denkst, aber ich habe ein Bild von Dir...“

Hans Wüthrich, das werden Sie nachher gleich hören, kommt aus der Schweiz. Herr Wüthrich lebt in Rheinfelden, ist verheiratet und Vater von drei, mittlerweile erwachsenen Söhnen. Und wer die Jungs kennt, merkt rasch, dass schon daheim in Haushalt und Erziehung kybernetische Steuerung und Regelung ein spannendes Thema und sehr nützlich sein kann.

Hans Wüthrich ist Jg. 1956, er macht 1976 Abitur in Basel und wechselt zum Studium der Betriebswirtschaft nach St. Gallen.

Bereits mit seinem akademischen Werdegang in St. Gallen mit Studium bis 1981, Promotion 1982-1984 und berufsbegleitend Habilitation 1986-1989 war sein weiterer Weg in Wissenschaft und Beratung kybernetisch vorgeprägt.

1993 erhält Hans Wüthrich den Ruf auf den Lehrstuhl für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr.

(1996/1997 dient Hans Wüthrich der dortigen Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften als Dekan. Konsequenterweise pflegt er besonders in diesen Jahren auch die internationalen Beziehungen zu den USA, als Akademischer Leiter des internationalen Studentenaustauschprogrammes der Bundeswehruniversität mit dem College of Business der Arizona State University, Phoenix.)

Von der Privatuniversität Witten/Herdecke erhält Hans Wüthrich im Jahr 2002 einen Ruf auf einen Lehrstuhl inkl. Übernahme des Dekanates der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. Wohl nicht von ungefähr, denn auch und gerade in Witten/Herdecke steht bekanntermaßen die Auseinandersetzung mit der Foersterschen Kybernetik in langer und prominenter Tradition.

Doch seine Entscheidung lautet München und Wolfsburg statt Witten. Hans Wüthrich bleibt der Universität der Bundeswehr treu und engagiert sich zusätzlich von 2003-2006 als Gründungsdekan der School of Economics and Business Administration der Volkswagen AutoUni, Wolfsburg. In St. Gallen und Hildesheim wirkt Hans Wüthrich als Lehrbeauftragter

Ausgehend natürlich zunächst vom St. Galler Systemansatz und zugrundeliegenden kybernetischen Modellvorstellungen konnte Hans Wüthrich in den letzten mehr als 20 Jahren auch als Berater namhafter Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz auf Top-Management-Ebene seine Vorstellungen von Kybernetik konsequent einbringen und weiterentwickeln.

Bereits seit 1984 ist Hans Wüthrich als Unternehmensberater tätig. Zunächst bei der ATAG Ernst & Young, wo er beim Aufbau der auf Strategieberatung fokussierten Tochtergesellschaft Implementa AG mitwirkt.

Juni 1988 gründet Hans Wüthrich die Management Consulting Firma B&RSW AG in Zürich, mit dem Tätigkeitsschwerpunkt «Strategische Unternehmensentwicklung». In den letzten 20 Jahren profilierte sich Hans Wüthrich als Berater und hoch geschätzter Gesprächspartner auf Geschäftsleitungsebene vor allem zu Themen wie

- *Strategisches Management*: von der strategischen Lagebeurteilung bis zu Strategieumsetzungs-Projekten.
- *Restrukturierung und Reorganisation*
- *Internationales Konzernmanagement*
- *Flexibilisierung und Dynamisierung von Organisationen*: Change Management-Programme und Organizational Learning-Konzepte.
- *Kulturbewusstes Management*: Durchführung von Audits zur Unternehmenskultur und Konzipierung von Kulturgestaltungsprogrammen.
- *Integrationsmanagement bei Firmenfusionen*: Strategie-, Struktur- und Unternehmenskultur-Konzepte.

Und in den letzten Jahren - so scheint es mir zumindest – verstärkt im

- *Coaching* von Verwaltungsrats- und Führungs-Gremien.
- *Executive- und Leadership-Development*, sprich *Qualifizierung von Führungskräften*

Bei diesem reichen Schatz an jahrzehntelang gewachsener Fachkompetenz und der Fülle an praktischer Erfahrung ist es verständlich, dass Hans Wüthrich über die Zeit eine Vielfalt an Aufsichts- und Beiratsmandaten angetragen wurden. Die Liste ist zu lang, deshalb hieraus nur als Beispiel. Hans Wüthrich war mehrere Jahre

- Mitglied des Verwaltungsrates der Feldschlösschen Holding AG
- Vorsitzender des Senates und Mitglied des Verwaltungsrats der Universität der Bundeswehr München
- Mitglied im Marketingbeirat Volkswagen AG

Gegenwärtig ist Hans Wüthrich ferner bspw. aktiv als

- Advisory Board GSBA Graduate School of Business Administration Zürich
- VR-Akademie International Business School ZfU Zürich
- Herausgeberbeirat der Zeitschrift für Führung und Organisation zfo

Mehr noch hat Hans Wüthrich dabei das kybernetische Verständnis in der Betriebswirtschaft stetig weiterentwickelt und die Foersterschen Überlegungen zur Kybernetik zweiter Ordnung über St. Gallen hinaus in die BWL integriert und für seine Beratungs- und Publikationstätigkeit fruchtbar gemacht.

Das Institut für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr München, dem Hans Wüthrich wie erwähnt als Lehrstuhlinhaber seit 1993 vorsteht, hat sich dabei unter seiner Führung kontinuierlich zu einem kybernetischen „think tank“ entwickelt. Fokussiert auf die Frage, wie sich die Foerstersche Kybernetik, der ihr verwandte radikale Konstruktivismus und die darauf aufbauende neuere soziologische (=Luhmannsche) Systemtheorie in Unternehmensführung und -beratung in praxisnaher und verständlicher Weise einsetzen lassen.

Und dabei weiß er eines ganz genau: Der Unterschied zwischen Theorie und Praxis ist in der Theorie immer kleiner als in der Praxis. Das gilt in besonderem Maße für unsere Kybernetik, unsere Kybernetik zweiter Ordnung.

„Wer bitte ist Heinz von Foerster?“

Aus meiner eigenen Erfahrung im Umgang mit Managern und Unternehmern bin ich überzeugt, dass Hans Wüthrich diese Frage in den Chefetagen schon oft gehört hat und sich noch öfter wünscht, es würde sich auch „da draußen“ langsam herumsprechen. Auch das zählt zum Unterschied zwischen Theorie und Praxis, wenn man wie Hans Wüthrich über Kybernetik sprechen möchte.

Ein Unterschied, der in Theorie und Praxis gleichermaßen präsent ist und für Diskussionen sorgt, ist der zwischen Management und Organisation. Diese Leitunterscheidung dient zum einen der Lokalisierung von Oben und Unten in einem System zum Zweck der Diskussion um Macht und Mikropolitik. Wer Hans Wüthrich kennt, weiß, dass das zunächst mal gar nicht sein Terrain ist. Macht ist ihm vorrangig suspekt, in einer Art, wie ich sie auch immer bei Heinz von Foerster herausgelesen habe.

Zum anderen aber besorgt die Unterscheidung zwischen Management und Organisation die Rollenverteilung, die sich aus der altbekannten Polarisierung ergibt, man sei entweder Teil des Problems oder Teil der Lösung: in Betriebswirtschaftslehre und Beratung gleichermaßen wurde mit zunehmender Komplexität Organisation zum Problem, Management zur designierten Lösung erklärt.

Die Wiedereinführung des Beobachters in seine Beobachtung und Beschreibung ist glaube ich für uns alle eine der zentralen Leistungen Heinz von Foersterns. Für Hans Wüthrich bedeutet dies die Wiedereinführung des Managements in das Problem der Organisation. Genauer gesagt, Management nicht länger reflexhaft als Lösung von Organisationsproblemen zu pflegen, sondern wiederzuerkennen als das was es ist. Teil sowohl des Problems als auch der Lösung.

Denn Management wird zunehmend selbst zum Problem, zum Problem für die Organisation. Nicht wenige Organisationen funktionieren nicht aufgrund, sondern trotz ihres Managements. Der Kampf der Organisation gegen das Management ist nicht einfach der Aufstand störrischer, unmündiger Kinder, die es nicht besser wissen.

Genau daran erinnert Hans Wüthrich immer wieder mit seiner Arbeit. Wenn wir uns daran erinnern, dass Kybernetik erster Ordnung die Beobachtung von beobachteten Systemen und Kybernetik zweiter Ordnung die von beobachtenden Systemen meint, ganz so wie Heinz diese Unterscheidung vorgenommen hat, zeigt sich die Präferenz von Hans Wüthrich unmittelbar: er ist nicht so sehr, wie klassische Berater, an Themen i.S. von Objekten interessiert, wie Geschäftsstrategien, Reorganisationen, Effizienzsteigerungs- oder Sanierungsprogrammen.

Hans arbeitet an, mit und für Menschen, bevorzugt mit denen, die die o.g. Macht in Händen halten, gerade weil diese Macht ihm im Zweifel suspekt ist. Dabei geht Hans Wüthrich dort hin wo es wehtut, den betroffenen Entscheidern, bisweilen aber auch ihm selbst. z.B. wenn er bei seinen Gesprächspartnern auf oberster Ebene die Bescheidenheit vermisst, die ihn selbst so auszeichnet, und er mit der Arroganz der Macht konfrontiert ist, die ihm selbst so fremd ist.

„Act always as to increase the number of choices“. Foersters ethischer Imperativ ist dabei eine wichtige Botschaft von Hans Wüthrich, v.a. an all diejenigen, die wirklich handeln und etwas bewegen können, weil sie wählen und entscheiden können. Es gibt vielleicht nur wenige Sätze von Heinz von Foerster, die missverständlicher sind oder zu mehr Missbrauch einladen wie sein ethischer Imperativ. Stets sind die Wahlmöglichkeiten aller gemeint, ibs. all derer, die von den Entscheidungen des Verantwortungsträgers abhängig sind, nicht nur die karriereorientierte Selbstoptimierung, die Hans Wüthrich so irritierend häufig antrifft. Der Organisation Wahlmöglichkeiten zu geben, nicht sie ihr zu nehmen, das zeichnet für Hans Wüthrich ein gutes und wertschätzendes Management aus, welches Verantwortung für selbstbestimmtes Handeln ermöglicht.

Dabei ist er kein Utopist, kein Klassenkämpfer, weder jovialer Freund der Bosse noch ideologisch verbissener Anwalt der Geknechteten. Und sorgsam achtet er darauf, dass er in seiner Position als beobachtender Wissenschaftler und Berater nicht selbst Teil des Problems von Management & Organisation wird. Das bedeutet für ihn bisweilen auch, nicht Teil der Lösung zu sein, es nicht sein zu müssen, es nicht sein zu dürfen. Stattdessen einen Prozess in Gang zu setzen, bei dem Management & Organisation etwas über sich erfahren, was nur sie selbst wissen konnten.

Diese Anstrengungen, Theorie und Management- bzw. Beratungspraxis zu verbinden, haben sich in zahlreichen Praxisprojekten und Publikationen unterschiedlichster Couleur niedergeschlagen. Besonders erwähnen möchte ich an dieser Stelle das gegenwärtig intensiv diskutierte und besonders bei Unternehmern und Managern mit großem Interesse aufgenommene Buch „Musterbrecher – Führung neu leben“ (2006), sowie die Vorgängerwerke „Stillstand im Wandel“ (2002) und „Die „Rückkehr des Hofnarren“ (2001).

Auf einen Satz verdichtet lautet die Haltung, und die Hauptbotschaft von Hans Wüthrich: „Es beginnt bei mir“. Das glaube ich ist einen Preis wert und wir sind so vermessen zu unterstellen, dass auch Heinz von Foerster an der Entscheidung der Jury seine Freude gehabt hätte.

Ich hoffe, dass es mir gelungen ist, in der gebotenen Knappheit zumindest zu skizzieren, weshalb Hans Wüthrich in den Augen der Jury in besonderer Weise kybernetisches Denken, Handeln und Gestalten sowohl in der Unternehmensführung und -beratung wie in der akademischen Forschung und Lehre vereint.

So darf ich denn nun im Namen der Jury den diesjährigen Heinz von Foerster-Preis für Organisationskybernetik Herrn Prof. Dr. Hans A. Wüthrich übergeben und ihm danken für seinen unermüdlichen Einsatz, Foerstere Kybernetik auch und ganz besonders im Managementalltag lebendig und fruchtbar werden zu lassen.

Lieber Hans, Herzlichen Glückwunsch!

Wolfgang Winter  
Mitglied des Vorstandes der (Deutschen) Gesellschaft für Kybernetik  
sowie der Jury zur Vergabe des Heinz von Foerster-Preises 2007