



Cwarel Isaf Institute

---

Fredmund Malik

In memoriam Hans Ulrich

Februar 1998

[www.managementkybernetik.com](http://www.managementkybernetik.com)

## Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	3
<b>In memoriam Hans Ulrich</b> .....	3
<b>1. Kann man Führen überhaupt lernen?</b> .....	4
<b>2. Gibt es schon irgendwo eine Führungslehre?</b> .....	5
<b>3. Gibt es so etwas wie eine Grundlagen- Wissenschaft für eine Managementlehre?</b> .....	7

## Vorwort

Völlig überraschend ist am 23. Dezember 1997 Prof. Dr. Hans Ulrich gestorben.

Hans Ulrich war mein akademischer Lehrer während vieler unvergesslicher und fruchtbarer Jahre. Ich durfte bei ihm promovieren und habilitieren; er war mein wissenschaftlicher Chef in zwei Forschungsprojekten des Schweizerischen Nationalfonds, und dann weitere Jahre als Präsident des Instituts für Betriebswirtschaft und als Stiftungsratspräsident des Management Zentrums St. Gallen.

Was immer ich von Management zu verstehen glaube, habe ich in hohem Masse ihm zu verdanken.

St. Gallen, im Februar 1998

Prof. Dr. F. Malik

## In memoriam Hans Ulrich

Hans Ulrich hat ein grosses und wichtiges, ja bahnbrechendes Werk hinterlassen. Es ist nicht möglich, in einem einzigen Artikel eine umfassende inhaltliche Würdigung seiner Arbeit vorzunehmen.

Ich möchte ein paar Gedanken herausgreifen, die mir besonders wichtig erscheinen, nämlich für die Frage: *Was ist gutes und richtiges Management?*

Hans Ulrich ist der geistige Vater der "**St. Galler Systemorientierten Managementlehre**" und der *Originalfassung* des "**St. Galler Management Modells**". Wie ist es zur Idee und anschliessenden Entwicklung einer Systemorientierten Managementlehre gekommen? Was waren die forschungs- und entwicklungsleitenden Fragen?

Anlass waren die Bemühungen um eine Studienreform Mitte Sechzigerjahre an der Hochschule (heute Universität) St. Gallen. Am Anfang stand sinngemäss die Frage: *In welchem Geschäft sind wir – wirklich?* Sie wurde von Ulrich nicht genauso formuliert – aber das war sein Anliegen. Diese Frage war damals zwar nicht gänzlich neu. Peter Drucker hat erstmals 1954 gefordert, sie an den Anfang jeder Planung, jeder Strategie und der gesamten Unternehmenspolitik zu stellen. Wenn auch nicht neu, so war diese Frage doch Mitte der Sechzigerjahre in der Wirtschaft noch sehr selten – und für eine akademische Institution war sie völlig ungewohnt.

Schon die Frage war also sehr ungewöhnlich, ja fast revolutionär. Und die Antwort, zu der Ulrich schliesslich gemeinsam mit seinen Kollegen kam, war es noch viel mehr. *Eine* mögliche Antwort hätte sich entlang der bekannten Bahnen bewegt. Sie hätte gelautet: *Wir bilden Betriebswirtschaftler aus* – und als Folge einer Studienreform selbstverständlich noch viel besser als bisher. Das hätte bedeutet: Noch mehr und bessere Bilanzkunde, mehr und besseres Rechnungswesen, mehr und besseres Marketing, Personalwesen usw. Bei aller Wichtigkeit, die diese betriebswirtschaftlichen Gebiete hatten und haben – im Kern hätte das zur Folge gehabt: *Mehr vom selben*.

Hans Ulrich stellte daher auch die *zweite* mögliche Antwort zur Diskussion: *Sollten wir nicht Führungskräfte ausbilden? Sollten wir nicht denernsthaften Versuch*

*unternehmen, eine echte Führungslehre, eine Managementlehre zu etablieren?* Seine Überzeugung war schon damals, dass die Anzahl kompetenter Führungskräfte einen der entscheidenden Engpässe nicht nur in der Wirtschaft, sondern in **allen** Arten von Organisationen bilden würden. Und er war auch bereits damals der Überzeugung, dass die Qualität des Managements einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor bilden würde.

Die Verfolgung dieses Gedankens erforderte zur damaligen Zeit erheblichen intellektuellen Mut. Aber an dem hat es Hans Ulrich nie gefehlt. Es war aber viel mehr nötig: harte und schwierige geistige Arbeit. Es ist immer ein Kennzeichen einer fruchtbaren Frage, dass ihre Antworten zuerst und vor allem nicht Probleme **lösen**, sondern zu **weiteren** Fragen führen. Die aus der ursprünglichen Schlüsselfrage folgenden Probleme und deren schliessliche Lösungen gehören zum Wichtigsten und Besten, was uns Hans Ulrich hinterlassen hat. Drei davon will ich hier herausgreifen.

## 1. Kann man Führen überhaupt lernen?

Es war die allgemeine Überzeugung Mitte Sechzigerjahre, dass man Führen **nicht** lernen könne. Neunzig Prozent und mehr der damaligen Unternehmer und Manager (dieser Ausdruck war noch nicht sehr gebräuchlich) waren der Auffassung, dass man zum Führen geboren sein müsse. Wer das angeborene Talent zur Führung hat, so war die Meinung, **braucht** nichts zu lernen; und wer es nicht hat, **kann** das nicht lernen.

Die Frage ist heute, wie ich immer wieder betone, entschieden. Man **kann** führen lernen – falls man es auch tut, was ohne Anstrengung nicht zu haben ist. Das bedeutet nicht, dass man an die Leistungen jener herankommt, die dazu besonderes Talent haben.

Ulrich hat Führung natürlich weder erfunden noch entdeckt. Mit der Systemorientierten Managementlehre und dem St. Galler Management Modell hat er aber einen der wohl weltweit wesentlichsten Beiträge dafür geleistet, dass Führung begrifflich **gefasst**, **geordnet** und **systematisiert** werden konnte. Damit wurden die **Voraussetzungen** für ihre Lehr- und Lernbarkeit überhaupt erst geschaffen, und gleichzeitig auch ein **Ordnungsrahmen** für die weiteren Forschungs- und Entwicklungsarbeiten, die in den darauffolgenden Jahren in St. Gallen durchgeführt wurden.

Nicht nur wurde Führung damit **individuell** lehr- und lernbar, es wurde auch erstmals möglich, daran zu denken, ein **Führungskonzept in einem Unternehmen** systematisch aufzubauen oder einzuführen, also ein kollektives Führungsverständnis und somit auch **koordiniertes** Führungsverhalten einer Vielzahl von Menschen in einer Organisation zu etablieren. Zwanzig Jahre später sollte man dazu dann "shared common understanding and corporate culture" sagen und glauben, man habe etwas ganz Neues entdeckt.

Seinem Wesen und seiner Funktion nach hat das St. Galler Management Modell grosse Ähnlichkeiten mit den Regeln von Ordensgemeinschaften, unabhängig von den konfessionellen Ausrichtungen. Die **Inhalte** sind selbstverständlich sehr verschieden, weil der Anwendungskontext ein anderer ist. Aber alle Ordensgründer waren sich darüber im klaren, dass sie einen

gemeinsamen Rahmen des Wahrnehmens, Denkens und Handelns schaffen mussten, um eine **Gemeinschaft** und eine **Ordnung** zu kreieren – ein Ganzes, das die Chance hatte, mehr als die Summe der Teile zu sein, und ein System, das die Wirkungsspanne der einzelnen Person zu übersteigen und sie zeitlich auch zu überdauern vermochte.

Vom Inhalt her gesehen hat Benedikt das Problem anders gelöst als Ignatius von Loyola. Wenn man von den Inhalten aber **abstrahiert**, kommen die selben **Strukturen** und **Funktionen** zum Vorschein – und es ist dann ein kleiner Schritt zum biologischen Analogon des genetischen Codes, der im Organismus exakt die selbe Aufgabe erfüllt, und zum juristischen Pendant der Rechts- und Gesetzesordnung. Die Möglichkeit, genau solche Querverbindungen zu ganz anderen Wissensgebieten herzustellen und deren Erkenntnisse zu nutzen, war der Grund für die eminente Bedeutung, die die Systemtheorie für die Managementlehre von Ulrich hatte und noch immer hat, wie ich im dritten Abschnitt noch darstellen werde.

## 2. Gibt es schon irgendwo eine Führungslehre?

St. Gallen war damals eine sehr kleine Hochschule – keine tausend Studenten – und die personellen Kapazitäten waren knapp. Konnte man sich also die Lösung eines erkennbar grossen Problems und damit auch die Bearbeitung eines vielleicht unrealistisch ambitionierten Projektes überhaupt vornehmen? Es konnte doch nicht sein, dass ausgerechnet an der kleinen, ostschweizerischen Hochschule St. Gallen **erstmalig** über diese Fragen nachgedacht werden sollte. Es musste doch wohl Vorbilder, Beispiele, Entwicklungen und Ergebnisse an anderen Orten schon geben.

Selbstverständlich und fast reflexartig richtete sich der Blick auf die USA. Die Sechzigerjahre waren ja von einer inzwischen nicht mehr beobachteten, allerdings heute wieder auflebenden Bedeutung der amerikanischen Wirtschaft und somit auch des amerikanischen Managements geprägt. Einen MBA-Grad an einer amerikanischen Universität zu erlangen, war zwar damals noch die absolute Ausnahme. Aber amerikanische Unternehmen waren allgemein präsent, ihre Produkte veränderten die Welt, ob sie aus Hollywood, Detroit oder Atlanta kamen. Der kommerzielle Erfolg der amerikanischen Firmen führte beinahe zwangsläufig zum Rückschluss auf ihr vermeintlich besonders hoch entwickeltes Management.

Hans Ulrich war als Mensch und Wissenschaftler viel zu bescheiden, um sich anzumassen, das Rad neu zu erfinden. Es war für ihn somit eine Selbstverständlichkeit, sich mit dem Stand des **amerikanischen Managements** – mit der dortigen Lehre und Praxis – auseinanderzusetzen. Ulrich erwartete daher auch von seinen Studenten ziemlich gute Kenntnisse der amerikanischen Management-Literatur.

Bei allem berechtigtem Respekt, den man vor den amerikanischen Unternehmen, ihren Erfolgen und ihrem Management damals hatte, bei näherer Untersuchung zeigten sich doch auch rasch Grenzen und Schwächen. Vor allem war einfach die **Situation**, in der Manager in den USA und in der Schweiz zu arbeiten hatten, völlig **verschieden** – und das galt und gilt noch immer auch für die meisten anderen europäischen Länder.

Amerikanische Unternehmen hatten immer einen riesigen und sehr homogenen Heimmarkt. In der Schweiz hingegen existiert das Wort **Heimmarkt** nicht, weil es eben zumindest für die grösseren Schweizer Unternehmen nie einen solchen gab. Nestlé verkauft keine drei Prozent seines Umsatzes in der Schweiz, und dasselbe gilt auch für viele andere Schweizer Unternehmen. Die amerikanischen Unternehmen, auch wenn sie exportierten, waren daher nie auf den Export **angewiesen**. Die Schweizer Firmen waren das aber immer, und zwar schicksalhaft. Auf andere Weise konnte man gar keinen Geschäftserfolg haben.

Der amerikanische Markt ist durch eine **einheitliche** Sprache und eine **einheitliche** Währung geprägt. Schweizer Manager mussten, um überhaupt Geschäfte machen zu können, immer **mehrere** Sprachen beherrschen und sich in **verschiedenen** Währungsgebieten zurechtfinden.

Nicht zu vernachlässigen war, dass ein erheblicher Anteil der amerikanischen Arbeitskräfte damals ein sehr niedriges Ausbildungsniveau hatte. Die Mehrheit des Personals bestand aus ungelernten oder angelernten Arbeitskräften. Die Management-Methoden und -Prinzipien **konnten** somit vergleichsweise einfach sein (wegen der Homogenität des Marktes) und sie **mussten** es auch sein (wegen des Ausbildungsniveaus der Arbeitskräfte). Es war daher nicht nur die beim Amerikaner vielleicht an sich stärker ausgeprägte Vorliebe für Einfachheit und Pragmatismus, die das Management prägte, sondern es waren auch **objektiv** gegebene **Unterschiede** in der situationsbedingten Komplexität des Geschäftes, die für die Schweiz **andere** und zum Teil wesentlich **anspruchsvollere** Managementkonzepte erforderlich machten. Diese Unterschiede bestehen noch heute, wenn man von den fortgeschrittenen High-Tech- und High-Science-Branchen in den USA absieht.

Die Feststellung dieser Unterschiede ist keineswegs eine Kritik an der amerikanischen Wirtschaft. Diese ist im Gegenteil zu beneiden um die Möglichkeit, mit einfachen und gelegentlich sogar recht primitiven Managementmethoden das Auslangen zu finden. Das Wesentliche an der Analyse ist ja nicht eine **vergleichende** Bewertung unterschiedlicher Managementansätze. Wesentlich ist es, den Fehler zu vermeiden, Managementkonzepte **unkritisch** von einem Land in ein anderes, mit ganz anderen Gegebenheiten, zu übertragen. Was gut ist für Amerika, braucht deswegen – auch wenn es manchen Amerikanern schwer fällt, das einzusehen – noch lange nicht zu funktionieren in der Schweiz und

umgekehrt. Gerade dieser Fehler der unzulässigen Übertragung wird immer wieder gemacht – bemerkenswerterweise sogar recht häufig von Leuten, die es sich ansonsten zugute halten, "kulturbewusst" zu sein und "interkulturelle" Phänomene ernst zu nehmen.

Der jüngste Fehler dieser Art bestand ja in der Meinung, man müsse oder könne das Management weltweit "japanisieren" oder "asiatisieren". Und zur Zeit wird erneut wieder gemeint, man könne unbesehen amerikanische Erfolgsrezepte, insbesondere jene im Finanzwesen, problemlos verallgemeinern. Man braucht nicht gerade so weit zu gehen, wie es Jean-Jacques Servant-Schreiber mit seinem "Ugly American" in den Sechzigerjahren getan hat, um diese Unterschiede zu sehen und zu berücksichtigen.

Die präzise Analyse der **objektiv** gegebenen Unterschiede zwischen der amerikanischen und der schweizerischen Situation war es, die Hans Ulrich eine **neue** und **andere** Managementlehre entwickeln liessen, wobei er durchaus jene Teile aus Amerika übernahm, die er auch für die Schweiz als passend befand. Weder das Rad neu zu erfinden, noch US-Praktiken pauschal zu übernehmen, war seine Devise. Diese Fähigkeit **zur pragmatischen Differenzierung**, wie man das vielleicht nennen könnte, hat Hans Ulrich immer ausgezeichnet; sie hat ihm eine intellektuelle Souveränität verliehen, die jedenfalls mich damals sehr beeindruckte – und ich war nicht der einzige. *Übernimm von anderen, was übernehmenswert ist, und verschwende nicht die knappen Mittel; aber mach anders und besser, was du nicht übernehmen kannst, weil es nicht passt. Das etwa war seine Maxime.*

### 3. Gibt es so etwas wie eine Grundlagen-Wissenschaft für eine Managementlehre?

Hans Ulrich wäre kein Wissenschaftler gewesen, wenn er nicht diese Frage gestellt hätte. Er war eben – bei aller Praxisorientierung – nicht nur Pragmatiker. Er war das dort, wo es angebracht war. Darüber hinaus und – wie ich erleben konnte – aus Überzeugung und mit Leidenschaft, war er auch **Wissenschaftler**.

Unter anderem zeigte sich das daran, dass es in erheblichem Umfange ihm zu verdanken war, dass eine **obligatorische** Ausbildung in Wissenschafts- und Methodenlehre auf der Doktorandenstufe an der Hochschule St. Gallen eingeführt wurde. Die von Hans Ulrich mitinitiierten und mitgestalteten wissenschaftstheoretischen Doktorandenseminare gehörten meines Erachtens zum Wertvollsten, was man im Laufe des Studiums besuchen konnte, und er war – obwohl er klare und entschiedene Meinungen vertrat – nie dogmatisch, sondern immer offen auch für die Meinungen seiner Doktoranden, selbst wenn deren Argumente häufig wenig überzeugend und schon gar nicht logisch zwingend waren.

Es war also das **wissenschaftliche und theoretische** Interesse, das Hans Ulrich die Frage nach möglichen Grundlagenwissenschaften für eine fundierte Managementlehre stellen liess. *Könnte es auch für eine Managementlehre eine **Grundlagendisziplin** geben, so wie etwa die Physik als Grundlagenwissenschaft für die technischen Disziplinen gelten darf?*

Hier zeigte sich die Schärfe seines Verstandes: Die naheliegende Antwort wäre ja gewesen, dass die Grundlagendisziplin für Management, weil dieses doch in Unternehmen, also in der Wirtschaft stattfindet, die Nationalökonomie sei. Dieser Gedanke hätte nicht "nach vorne" zu einer **Management- und Führungslehre** gewiesen, sondern schnurstracks "nach hinten" zu einer wirtschaftswissenschaftlich geprägten – *ökonomistischen* – **Betriebswirtschaftslehre**. Diesen Fehler hat Hans Ulrich nicht gemacht. Seine Vermutung war, dass die damals

erst skizzenhaft erkennbare **Systemtheorie** eine geeignete Grundlagenwissenschaft werden könnte, und im besonderen jener Zweig der Systemtheorie, der sich mit den besonders komplexen Systemen befasst – nämlich die **Kybernetik**, die als Wissenschaft natürlich überhaupt nichts zu tun hat mit dem jetzt in Mode gekommenen "Cyber-Schrott".

Der Gedanke war abenteuerlich – und nur wenige haben ihn verstanden. Kaum jemand wusste etwas über diese exotischen Wissenschaften. Und noch weniger ahnten, dass dies für jene, die Ulrich zu folgen bereit waren, eine intellektuelle Reise in Gebiete bedeuten würde, die aus der Sicht der klassischen Betriebswirtschaftslehre völlig obskur waren – z.B. die Biowissenschaften, die Ökologie, die Neurophysiologie und die Evolutionstheorie – alles Bereiche, in denen ein Betriebswirtschaftler nicht einmal glaubhaft zu dilettieren hoffen konnte.

Diese Entscheidung war es – aufbauend auf den Antworten zu den anderen Fragen –, die zur Entwicklung der **Systemorientierten Managementlehre** führte. An die Stelle der blutleeren Abstraktionen der ökonomischen Theorien rückte Ulrich ein sehr **praxisorientiertes** und **realistisches** Bild des Unternehmens, auch wenn er es damals noch mit Eigenschaftswörtern umschrieb, die vielleicht ungewohnt waren, heute allerdings zum Sprachgebrauch fast jeder Führungskraft gehören, wie **komplex, vieldimensional, ganzheitlich** und **dynamisch**.

Er forderte ein **umfassendes** Bild der im und für das Unternehmen handelnden Menschen. Mit Homo Oeconomicus-Modellen konnte man bei Ulrich kein Interesse wecken und auch nicht mit der Reduktion der Führungstätigkeit auf einzelne Rollen oder Funktionen. Management war für Ulrich die umfassende **Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des Unternehmens als Ganzheit**. Führung sah er nicht nur als Menschenführung an, obwohl diese mitumfasst war, und sie war auch nicht nur die Anwendung von betriebswirtschaftlichem Wissen, wiewohl er dieses selbstverständlich als wichtig ansah.

Im wesentlichen nahm Hans Ulrich die meisten später in den Vordergrund drängenden und von manchen fast als Heilslehren und Wunderrezepte vertretenen Auffassungen oder Entwicklungen vorweg: Z.B. die Diskussion über **Unternehmensstrategie, Unternehmensstruktur und Unternehmensverfassung, die Prozessorientierung, die Organisations- und Managemententwicklung, die Idee der lernenden Organisation** – das alles sind Konkretisierungen von Management als



*Gestaltung, Lenkung und Entwicklung* des Unternehmens. Die von Anfang an im St. Galler Management Modell enthaltenen Elemente der **Wertvorstellungen** und der **sozialen Dimension** sind die Vorläufer der Unternehmenskulturwelle. Eine andere wichtige Komponente war das **Unternehmensleitbild**. Heute beliebt es vielen, dazu Vision zu sagen, wodurch allerdings wenig Neues hinzugekommen ist. Schliesslich hat Ulrich schon damals auch die Berücksichtigung einer ökologischen Dimension gefordert, was weithin auf Unverständnis stiess, heute aber fast eine Selbstverständlichkeit ist. Das sind nur einige wenige, eher zufällig herausgegriffene Beispiele. Sie könnten fast beliebig verlängert werden.

Besonders bezeichnend war für Hans Ulrich seine einfache, klare, präzise und verständliche Sprache. Pompöse Formulierungen waren ihm ein Greuel. Ich habe ihn zwar nie über Wittgenstein sprechen gehört, aber er hat sich an dessen Motto gehalten: *"Was sich überhaupt sagen lässt, lässt sich klar sagen."* Ulrichs klare Sprache war Ausdruck seines klaren Denkens.