



PROF. DR. HANS ULRICH

Der mühsame Weg  
zum Generalisten

Schriftenreihe: «MZ-Forum»  
Herausgeber: Prof. Dr. Fredmund Malik  
Verleger: MZSG Management Zentrum St. Gallen

«MZ-Forum» ist eine interdisziplinäre Schriftenreihe des Management Zentrums St. Gallen. Sie richtet sich an die Führungskräfte der Organisationen von Wirtschaft, Politik und Verwaltung sowie der zahlreichen Non-Profit Bereiche.

In «MZ-Forum» publizieren Autoren verschiedenster Fachgebiete aus Praxis und Wissenschaft ihre Meinung zu Fragen der Führung in der modernen Gesellschaft - Offen, kritisch, hinterfragend - und oft wider den Zeitgeist.

Alle Rechte vorbehalten  
Copyright © by MZSG Management Zentrum St.Gallen  
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des MZSG ist unzulässig

Copyright © für den Beitrag von Prof. Dr. Hans Ulrich  
«Der mühsame Weg zum Generalisten» by Verlag Paul Haupt, Bern  
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Paul Haupt Verlags ist unzulässig

Der Beitrag wurde veröffentlicht in: Die Unternehmung. Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Nr. 6/96, S. 379-390;  
Bern: Verlag Paul Haupt

## Vorwort

Hans Ulrich war einer der Pioniere und frühen Förderer einer neuen Denkweise im deutschsprachigen Raum. Er erkannte in den Sechzigerjahren wie wenige andere das Potential der damals selbst für Fachleute nur skizzenhaft wahrnehmbaren neuen Wissenschaften der Systemtheorie und Kybernetik. In bewundernswert mutiger, geradliniger, bestimmter und überzeugender Weise begann er, diese Wissenschaften für die Managementlehre fruchtbar zu machen. Er war der erste, der den ernsthaften Versuch unternahm, eine lehr- und lernbare Managementkonzeption zu entwickeln. In Form des St. Galler Management Modells ist ihm das in überzeugender Weise gelungen.

Seine auf präzisen Argumenten und einer selten anzutreffenden klaren Sprache beruhende Überzeugungskraft verbunden mit einem ungewöhnlichen Mass an Toleranz und Diskussionsbereitschaft machten ihn zu einem grossen Lehrer. Man konnte für oder gegen ihn sein, aber man konnte kaum unberührt oder neutral bleiben. Ich hatte das Privileg, zwölf fruchtbare Jahre mit ihm eng zusammenarbeiten zu dürfen.

Kurz vor seinem viel zu frühen und überraschenden Tod hat er mir für das Management Zentrum St. Gallen, dessen Initiant und Gründer er anfangs der Siebzigerjahre war und dessen Stiftungsrat er bis zum Jahre 1984 als Präsident vorstand, den hier vorliegenden Artikel zur Veröffentlichung in der Reihe MZ-FORUM übergeben. Er behandelt darin auf seine unnachahmlich klare und verständliche Weise eine Grundfrage moderner Wirtschaft und Gesellschaft. Es ist uns eine Verpflichtung, die weitreichenden Gedanken Hans Ulrichs möglichst vielen Menschen nahe zu bringen, und wir empfinden es als Auszeichnung, dass er dafür die Schriftenreihe «seines» Management Zentrums ausgesucht hat. Wir werden Hans Ulrich respektvoll und dankbar in Erinnerung behalten.

St. Gallen, Im Januar 2000

Prof. Dr. Fredmund Malik  
Präsident des Verwaltungsrates  
Management Zentrum St. Gallen

## Inhalt

1. Der Ruf nach mehr Generalisten
2. Der ungebrochene Trend zum Spezialistentum
3. Spezialisierung und Arbeitsteilung in Wissenschaft und Praxis
4. Die Ausbildung zum Generalisten
5. Grundlagen eines ganzheitlichen Denkens
6. Der Generalist als Problemlöser
7. Generalistentum und Führungsverantwortung

## Der mühsame Weg zum Generalisten<sup>1</sup>

Der folgende Beitrag geht den Fragen nach, was eigentlich den Generalisten - im Unterschied zum Spezialisten - ausmacht, warum Generalisten zwar theoretisch sehr geschätzt, Spezialisten aber praktisch bevorzugt werden, warum es so schwierig ist, Generalist zu werden, was man tun sollte, um diesen mühsamen Weg zu erleichtern, und warum wir in allen Bereichen der Gesellschaft zwar vielleicht nicht weniger Spezialisten, aber auf jeden Fall mehr Generalisten brauchen.

### 1. Der Ruf nach mehr Generalisten

Der Ruf nach mehr Generalisten und nach weniger spezialisierten Experten, nach ganzheitlichem, systemischem und ökologischem Denken ist heute aktueller denn je. Unvermeidlicherweise gibt es unter diesen Rufen auch hochgradige Spezialisten, die damit eigentlich nur meinen, alle andern Menschen sollten endlich beginnen, gleich zu denken wie sie. Aber es gibt tatsächlich auch immer mehr hochintelligente Menschen, darunter viele Wissenschaftler und Nobelpreisträger, die sehr viel tiefgründiger darüber nachgedacht haben, warum es bei dieser Forderung eigentlich geht, und sie finden heute in ganz erstaunlichem Masse ein Echo in der Bevölkerung.

Diesem Bild einer klar ersichtlichen, gleichgerichteten Bewegung in der geistigen Sphäre steht jedoch ein eher gemischtes Bild in der realen Welt von Gesellschaft und Wirtschaft gegenüber. Zwar gibt es auch in dieser Welt des Handelns und des Verwirklichens von Werten und Ideen immer mehr Ansätze in dieser Richtung, und es wäre völlig ungerecht, diese Bestrebungen nur solchen Intellektuellen zuzuschreiben, die sich um die Verwirklichung ihrer Forderungen herumdrücken. Mehr praktische Ärzte, als man glaubt, versuchen die Grenzen der

<sup>1</sup> Der Beitrag geht auf einen Vortrag vor der «Schweizerischen Stiftung für Angewandte Psychologie» in Zürich zurück, der in erster Fassung in deren Bulletin «Psychologie für die Praxis» 2/86 publiziert wurde. Auch in der vorliegenden erweiterten Neufassung wurde der Charakter eines Vortragstextes beibehalten.

sogenannten Schulmedizin zu überschreiten und damit stärker zum Generalisten zu werden, der im Patienten den ganzen Menschen auch in seiner sozialen Umwelt zu erfassen versucht. Immer mehr Topmanager möchten in die Kaderschulung mehr ganzheitliche Vorstellungen einbringen und den Horizont der Führungskräfte erweitern helfen. Der Umweltschutz ist in relativ kurzer Zeit zu einem auch von den Verantwortlichen in Wirtschaft und Politik anerkannten Anliegen geworden. Zahlreiche Massnahmen zur vermehrten Integration des einzelnen Mitarbeiters in das grössere Ganze von Gruppen und breiten Strukturen werden getroffen, und eine zunehmende Zahl von jungen Menschen möchte von Anfang an in ihrem Beruf ein weniger spezialisiertes, dafür vielfältigeres, auf mehr als nur materialistische Wertvorstellungen abgestütztes Leben verwirklichen.

### 2. Der ungebrochene Trend zum Spezialistentum

Diesem meines Erachtens erfreulichen Bemühen so vieler einzelner Menschen und Gruppen steht aber andererseits die gewaltige Kraft des Bestehenden und Etablierten gegenüber. Damit meine ich nicht in erster Linie die Bürokratie und Unbeweglichkeit einiger Institutionen, sondern die dynamische Kraft von Prozessen, die unsere Welt ständig verändern - aber sozusagen immer in der gleichen Richtung. Man kann weiss Gott nicht sagen, dass Wirtschaft und Technik nicht dynamisch seien, nur bewegen sie sich generell in einer Art, die man als «Mehr vom Gleichen» bezeichnen kann: Mehr Konsumgüter, mehr Waffen, mehr Verkehrsmittel, mehr Wohnungen, mehr Skilifts, mehr Fernsehprogramme und so fort, gleichzeitig auch mehr Lohn, mehr Freizeit, mehr Versicherungsschutz. Dies führt teilweise zu für jedermann sichtbar absurden Zuständen, etwa zur irrsinnigen Overkill-Kapazität von Grossmächten und zur ständig weitergehenden militärischen Aufrüstung armer Länder und zu den mit Hilfe immer höherer Subventionen erzeugten Butter-, Getreide- und Fleischberge der westlichen Welt. Und weil man fast nichts tun kann, das nur Vorteile und keine Nachteile hat, werden die Nachteile immer gewichtiger, je mehr man von etwas macht,

und wir brauchen deshalb immer mehr Massnahmen, um diese Nachteile nachträglich zu korrigieren. Wir brauchen mehr Gewässerschutz, mehr Kehrrichtverbrennungsanlagen, mehr Giftmülldeponien, mehr Psychiater, mehr Polizisten und mehr Gefängnisse. Das alles macht nichts, denn es braucht dazu mehr Kapital, was das Zinseinkommen vermehrt, es schafft Arbeitsplätze und vergrössert das Arbeitseinkommen. Kurz: Es steigert das Bruttosozialprodukt, an dem alle Politiker der Welt den Fortschritt messen. Selbst Erdbeben, Küstenverschmutzungen durch Öltanker und andere Katastrophen helfen mit, das Bruttosozialprodukt zu steigern.

Um diese Prozesse und Systeme, dieses «Mehr von allem» aufrechtzuerhalten, brauchen wir vor allem auch immer mehr *Spezialisten*. Trotz der anfangs erwähnten besseren Einsichten und guten Absichten ist in der Wirklichkeit der Trend zum Spezialisten dominierend. Es entstehen immer neue, immer speziellere Berufe, für die man auch neue, spezielle Ausbildungsmöglichkeiten schaffen muss. Es ist sprichwörtlich: Wenn an einem Kantonsspital ein Chefarzt zurücktritt, muss er durch zwei neue ersetzt werden, weil das Wissensgebiet inzwischen so gross geworden ist, dass einer allein unmöglich alles beherrschen kann. Vor noch nicht allzu langer Zeit hat eine Gruppe von Professoren - natürlich auch alles Spezialisten - den Lehrgang «Rechnungswesen» an deutschen Universitäten untersucht und ist zum Schluss gekommen, dieses Gebiet sei so gross und vielfältig geworden, dass es unmöglich sei, in einem vierjährigen Studium alles darüber zu lehren und zu lernen, so dass man es zumindest in zwei Teilgebiete aufteilen müsse. Eine solche akademische Ausbildung wird dann mit einer Dissertation gekrönt, und der Professor gibt dem Kandidaten den guten Rat, auf keinen Fall ein allzu breites Thema zu wählen, sondern sich auf das Schliessen jener kleinen Lücke zu konzentrieren, die er selbst als einziger in einer ohnehin absurden Theorie entdeckt hat. Wer nicht gerade aus diesem Fach stammt, wird dies vermutlich lustig finden, aber es gibt kaum eine Wissenschaft, die nicht auf diesem Weg zur Aufspaltung in mehr oder weniger sinnvoll abgegrenzte «Teil Lehren» fortschreitet.

### 3. Spezialisierung und Arbeitsteilung in Wissenschaft und Praxis

Zwischen der fortschreitenden Aufsplitterung der Wissenschaften und der fortschreitenden Arbeitsteilung in der Gesellschaft bestehen Wechselwirkungen, besteht ein positiver, sich aufschaukelnder Regelkreis. So gibt es denn in Amerika Zahnärzte, die sich auf das Ziehen von Weisheitszähnen spezialisiert haben, und Anwälte, die nichts anderes tun, als für angebliche Opfer von Hüftgelenkoperationen Haftpflichtprozesse zu führen – natürlich gegen Erfolgshonorar. Und wer nicht schon in der Ausbildung zum Spezialisten gezüchtet wurde, holt diesen Mangel dann in der Berufstätigkeit nach. Das Bankgeschäft ist heute durch die laufende Erfindung neuer Kapitalanlageformen gekennzeichnet, und wenn schon die Kunden nicht mehr drauskommen, benötigt die Bank um so dringender Leute, die diese Spezialitäten beherrschen. Der Kunde wird damit noch stärker abhängig von der Beratung durch die Bank, was dieser nur recht sein kann. Dies ist nur ein kleines Beispiel für den allgemeinen Sachverhalt, dass die fortschreitende Spezialisierung die Abhängigkeit des einzelnen von vielen andern Menschen verstärkt.

Die fortschreitende Arbeitsteilung und Spezialisierung ist meines Erachtens ein Hauptgrund für das Entstehen immer grösserer und komplexerer Systeme in der Gesellschaft. Das ist in der Wirtschaft besonders deutlich sichtbar: Wir essen in Europa Äpfel aus Kalifornien, Spargeln aus Taiwan und trinken Wein aus Argentinien, und wir exportieren Stoffe nach Afrika, die dann dort als Andenken von schweizerischen Touristen gekauft und wieder nach Hause gebracht werden. Die industriellen Massenprodukte bestehen mehr und mehr aus Teilen, die irgendwo auf der Welt produziert und dann lokal zusammengesetzt und mit einem Namen versehen werden.

Diese schnell weiterschreitende Entwicklung zur umfassenden Weltwirtschaft bringt uns zwar Vorteile, vor allem den entwickelten Ländern eine unglaubliche Auswahl an Konsummöglichkeiten, aber auch viele Nachteile, die vielleicht weniger gut sichtbar sind. Dies betrifft beispielsweise die massive Steigerung des Energiever-

brauchs, denn alle diese Güter müssen schliesslich transportiert werden, was wiederum bedingt, dass auch Energie mit Hilfe von Energie transportiert werden muss. Sie hat auch eine weitere Ausbreitung von Monokulturen in der Landwirtschaft zur Folge, die in aller Regel umweltschädigend sind. Aufgrund systemtheoretischer Erkenntnisse weiss man heute auch, dass solche Megasysteme sehr störungsanfällig sind, so dass man nie sicher sein kann, ob sie nicht eines Tages vollständig zusammenbrechen werden.

Vor allem glaube ich, dass das Eingespanntsein in solche abstrakten, unübersehbaren Vernetzungen den einzelnen Menschen schädigt, weil diese das Mass des Menschlichen überschritten haben und nicht mehr erlebbar sind. Man ist hilflos einem Mechanismus unterworfen, den man nicht begreifen kann. Versteht man mit Victor Frankl den Menschen als das Wesen auf der Suche nach Sinn, so braucht der Mensch einen verstehbaren Kontext, in den er die ihm begegnenden Ereignisse und sich selbst einordnen kann. Wir belächeln jene ferneren Eingeborenen, die im Zweiten Weltkrieg den sogenannten «Cargo-Kult» entwickelt haben, als Frachtflugzeuge der Amerikaner vom Himmel kamen und sie mit Gütern versorgten. Aber ich bin der Ansicht, dass wir ebenfalls in einer Art wissenschaftlich verbrämtem «Cargo-Kult» leben, indem wir uns auch irgendwelche Erklärungen für die Vorgänge auf der Welt zurechtlegen, um ihnen einen Sinn geben zu können. Die wissenschaftlich gebildeten Fachleute lächeln über diese oft hilflosen, laienhaften Versuche zu verstehen, doch auch ihre rationalen Erklärungsmodelle sind nur abstrakte, konstruierte Wirklichkeiten, die man nicht erleben kann, und jedes Kind, das hartnäckig «Warum»? fragt, kann sie in erhebliche Schwierigkeiten bringen.

Mit all dem möchte ich sagen, dass das Spezialistentum ein wesentliches Element in einer wissenschaftlichen, technischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Entwicklung ist, die vor mehreren hundert Jahren mit der Entstehung der modernen Naturwissenschaften begonnen hat, mit der Erhebung des zergliedernden, rein analytischen Denkens zur Rationalität schlechthin, was zum Glauben an die Machbarkeit einer immer besseren Welt und an den linearen Fortschritt geführt hat. Diese

Annahmen und Glaubenssätze haben etwas von sich selbst erfüllenden Prognosen an sich, denn der Fortschritt ist ja wirklich eingetreten, nur teilweise eben dadurch, dass wir das, was wir bewirkten, als Fortschritt bezeichnet haben. Aber es bedeutet, dass wir die Spezialisierung vernünftigerweise nicht radikal bekämpfen können, wenn wir nicht ebenso radikale Zusammenbrüche unserer Gesellschaft in Kauf nehmen wollen.

### 4. Die Ausbildung zum Generalisten

Was wir aber meines Erachtens dringend tun sollten, ist, das notwendige Gegengewicht zum Spezialistentum zu stärken, also das Generalistentum zu fördern. Dies ist nicht nur ein frommer Wunsch eines Idealisten, sondern es entspricht einem zunehmenden realen Bedarf je mehr Spezialisten es gibt, um so mehr Generalisten braucht es, und dies auch dann, wenn man die bestehenden Systeme gar nicht verändern, sondern lediglich am Leben erhalten will. Ich bin überzeugt, dass in wenigen Jahren ein gewaltiger Bedarf an Generalisten bestehen und die Forderung an die Ausbildungsstätten erhoben werden wird, zugunsten der Praxis mehr Generalisten auszubilden.

Aber es ist gar nicht so leicht zu sagen, woraus das Wissen und Können eines Generalisten eigentlich besteht. Sicher ist: Wer nichts von einer Sache versteht, ist deswegen noch lange kein Generalist. Aber sicher ist auch, dass niemand alles wissen kann, und deshalb reicht die Vorstellung nicht aus, dass man sich sozusagen zum bisherigen Wissen jeweils noch ein weiteres Stück aneignen müsse, um Generalist zu werden. Man lernt so nur Bruchstücke oder Teile, aber es fehlt das geistige Band, um aus dieser Wissensansammlung ein Ganzes zu machen, das man verstehen kann. Es gibt eben nicht nur Fachidioten, sondern auch Mehrfach-Idioten.

Ein Generalist ist deshalb jemand, der auch in seinem eigenen Wirkungsbereich lange nicht alles weiss, der aber das Ganze versteht. Einer, der in der Lage ist, vom speziellen Wissen anderer dadurch Gebrauch zu machen, dass er es aufnimmt und richtig interpretiert, indem er es in ein umfassenderes Ganzes einfügt.

Der Weg zum Generalisten ist deshalb so mühsam, weil er ein schmaler Fusspfad ist, der quer zu den Autobahnen verläuft, auf denen die Spezialisten eilig zirkulieren. Er ist mühsam, weil dieser Pfad nicht systematisch ausgebaut wurde und auf keiner Landkarte eingezeichnet ist, sondern es dem einzelnen überlassen bleibt, einen solchen Weg für sich selbst zu finden. Diese Schwierigkeit kommt daher, dass es uns aufgrund einer jahrhundertalten Tradition des Forschens, Lehrens und Lernens ganz selbstverständlich scheint, dass diese Prozesse analytisch ablaufen müssen. Man denke nur an den Stundenplan etwa an einer höheren Schule: Deutsch, Französisch, Geschichte, Mathematik, Geographie, Chemie, Physik, Singen und Turnen sind einzelne Kästchen, die unverbunden nebeneinander stehen und Woche für Woche im Gleichschritt Stück für Stück mit Inhalt gefüllt werden. Die Summe dieses Bemühens bezeichnen wir dann als «Allgemeinbildung». Das führt notwendig zum Schubladendenken, aber es ist nicht einmal die Kommode erkennbar, in welche die Schubladen hineinpassen. Die Diskussion über Lehrplanreformen führt dann dazu, dass man - natürlich gegen den erbitterten Widerstand der betroffenen Fachlehrer die eine Schublade etwas zugunsten einer andern verkleinert oder noch eine neue Schublade anbaut. Der Weg zum Generalisten scheint dann darin zu bestehen, dass man sich nacheinander das Wissen aus mehreren, möglichst vielen Schubladen aneignet. Aber dieser «horizontale Weg» der Wissensverbreiterung ist sehr schwierig zu gehen. Schon die verschiedenen Fachsprachen stellen ein fast unüberwindliches Hindernis dar; vor allem fehlt der übergeordnete Bezugsrahmen, in den man diese Bruchstücke von Wissen einordnen könnte. Und es fehlt eine Denkweise, die nicht auf die Aufgliederung eines Sachverhaltes in immer feinere Teile gerichtet ist, sondern auf das systematische Zusammenfügen von Dingen, die man getrennt vorfindet und die man zu einem Ganzen integrieren sollte. So führt dieser Versuch oft nur zu einem fast besessenen, hoffnungslosen Alles-wissen-Wollen und bei andern, die sich von der analytischen Rationalität im Stich gelassen fühlen, zum Aussteigen aus dem rationalen Denken zugunsten einer mittelalterlichen Mystik, einer fernöstlichen Religion oder eines indianischen Kultes. Ich glaube nicht, dass

dieser Verzicht auf eine logisch richtige, rational begründbare und nachvollziehbare Denkweise einen gangbaren Ausweg darstellt, ebensowenig, dass es genügt, wenn sich einige - vielleicht durchaus zu Recht - auf ihre breite Erfahrung oder auf ihre Intuition berufen. Was wir meines Erachtens tun müssen, ist, die für den Generalisten notwendige, integrierende Denkweise logisch-rational zu erfassen und sie dem Verstand zugänglich und lernbar zu machen. Ausgangspunkt muss die Erkenntnis sein, dass der vorherrschende, enge Rationalitätsbegriff, der sich an einem linearen Denken in Ursache-Wirkungs-Ketten orientiert, nur eine spezielle Form des rationalen Denkens darstellt, die für viele Probleme der heutigen Welt nicht ausreicht. Es geht also nicht um die Abschaffung, sondern um die *Ausweitung* der Rationalität.

## 5. Grundlagen eines ganzheitlichen Denkens

Eine solche lernbare, ganzheitliche Denkweise ist in rascher Entwicklung begriffen. Sie ist mit der Entwicklung der Systemtheorie verbunden, was sie leider für viele Leute suspekt macht, rufen doch die Bezeichnungen Systemtheorie, Kybernetik und Systemmethodik fast unvermeidbar den Vorwurf hervor, es handle sich dabei um ein mechanistisches und technokratisches Denken. In der Tat erfolgten die ersten Anwendungen eines modernen systemhaften Denkens bei der Lösung technischer Probleme, und diese Art der Modellbildung ist aus der heutigen Technik gar nicht mehr wegzudenken. Seit mehr als dreissig Jahren geht aber die Anwendung einer systemischen Perspektive weit über den Bereich der Technik hinaus und verbreitet sich in zahlreichen Wissenschaften in dem Masse, in welchem sie sich mit äusserst komplexen Problemen befassen.

Das methodische, ganzheitliche Denken geht davon aus, dass wir in einer hochkomplexen, dynamischen und vernetzten, sich weitgehend selbst organisierenden Welt leben. Ein rationales Denken und Handeln in dieser Welt bedeutet somit, dass wir mit diesen Grundphänomenen von Komplexität, Vernetztheit und Selbstorganisation sowohl gedanklich wie auch faktisch vernünftig umgehen müssen.

*Komplexität* bedeutet, dass ein System eine so astronomisch hohe Zahl von verschiedenen Zuständen annehmen kann, dass wir es geistig und faktisch nie voll beherrschen können, oder - wie es der Nationalökonom Friedrich von Hayek ausdrückte - dass wir nie all das wissen können, was wir zu einer vollständigen Erklärung brauchen würden. Es gibt deshalb auch keine sicheren Prognosen; wir entscheiden stets im Zustand der Unsicherheit. Die Sicherheit und Exaktheit, die uns exakte quantitative Methoden versprechen, sind nur um den Preis einer radikalen gedanklichen Vernichtung von Komplexität erreichbar. Einstein hat einmal in bezug auf die Mathematik gesagt: «Soweit die Mathematik exakt ist, ist sie nicht empirisch, und soweit sie empirisch ist, ist sie nicht exakt.» Vernünftig umgehen mit Komplexität bedeutet also, das Nicht-wissen-Können *aller* Fakten anzuerkennen und sich mit Wahrscheinlichkeiten, Grössenordnungen und qualitativen Aussagen zu begnügen.

*Vernetztheit* bedeutet, dass sehr viele «Dinge» miteinander über viele andere «Dinge» hinweg in Beziehung stehen und dass das Ordnungsmuster dieser Beziehungen eher kreisförmig als linear ist, dass also Kreisläufe ohne Anfang und Ende entstehen. Wir wissen, dass solche vernetzten Ordnungen zu Phänomenen führen, die wir als positive und negative Rückkopplungen bezeichnen, und dass es vor allem solche Strukturen sind, welche komplexe Ganzheiten zu einem bestimmten, aber meist nicht leicht voraussehbaren Verhalten veranlassen. Positive Regelkreise bewirken Wachstum, negative Regelkreise dagegen Gleichgewicht oder Stabilisierung. Vernünftiges Umgehen mit Vernetztheit meint also, dass wir nicht so tun, als ob die Situation, die wir verstehen oder in die wir handelnd eingreifen wollen, linear in Form offener Steuerketten abbildbar sei. Das adäquate Abbild einer solchen Situation ist vielmehr das *Netzwerk*, in welchem alle Elemente, oft auf komplizierten Wegen, miteinander verbunden sind. Obwohl die «Logik» der Vorgänge in solchen Systemen oft nur schwer durchschaubar ist, wäre es falsch, anzunehmen, dass mit einem Denken in Netzwerken das Kausaldenken über Bord geworfen werde. Analytisch betrachtet, besteht das Netzwerk durchaus aus vielen einzelnen Kausalbeziehungen, durch die jeweils ein bestimmtes

Element auf ein bestimmtes anderes einwirkt. Es ist also das *Zusammenwirken* zahlreicher solcher kleiner Kausalbeziehungen und ihre Verknüpfung zu Kreisläufen, das ein bestimmtes Verhalten des Ganzen bewirkt. Wir sehen aber auch, dass einfache lineare Kausalitätsvorstellungen nur genügen, wenn wir lediglich einen kleinen Teil des Ganzen isolierend herausgreifen und vom ganzen Rest absehen. Genau dies ist es, was wir als Spezialisten im Prinzip tun. Es ist aber nur dann berechtigt, wenn die Problemsituation tatsächlich so ist, dass es auf das grössere Ganze nicht ankommt, weil es unveränderbar gegeben oder fixiert worden ist. Gehen wir aber von Aufgaben aus, für die wir Generalisten brauchen, so handelt es sich um Problemsituationen, die mehr umfassen als nur zwei oder drei Variablen, die direkt und linear miteinander verknüpft sind. Sobald wir die Sichtweise erweitern und einen breiteren Horizont anstreben, treten die zirkulären Verknüpfungen ins Blickfeld. Und damit erkennen wir auch, dass Handeln in einem solchen vernetzten System - und das heisst eben auch Handeln in schwierigen Problemsituationen - immer einen *Eingriff in Zusammenhänge* bedeutet, der nicht auf der Hand liegende Konsequenzen haben kann.

*Selbstorganisation* schliesslich kann man definieren als die Fähigkeit eines Systems, sich selbst eine Ordnung zu geben, diese zu verändern und trotzdem - oder gerade deswegen - auch unter wechselnden Umweltbedingungen seine Identität zu bewahren. In der Ökologie wird diese Fähigkeit zur Selbstorganisation zunehmend als eines der Hauptmerkmale lebensfähiger Systeme betrachtet, und in den Sozialwissenschaften sind uns Selbstorganisationsphänomene seit langem bekannt. So kennen wir aus der Kleingruppenforschung die Fähigkeit kleiner Gruppen, sich selbst zu organisieren, und aus der Organisationslehre wissen wir um das Bestehen einer sogenannten «informellen» Organisation, die «von selbst» entsteht. Aber immer noch sehen wir zumindest in der Praxis diese nicht planmässig gesteuerten Vorgänge entweder als Störfaktoren an oder als Erscheinungen, die wir in unsere rationalen Vorhaben möglicherweise unterstützend einbauen können. Wenn wir jedoch die Selbstorganisation als ein wesentliches Grundmuster der lebendigen Natur auffassen, dann kommen wir zum Schluss, dass dieses Phänomen auch

in sozialen Systemen grundlegender Natur ist und dass das planmässige Organisieren durch den damit beauftragten Organisator oder Manager nur eine im Bereich der von Menschen für menschliche Zwecke gemachten Systeme notwendige Ergänzung ist - ja mehr noch: Dass Organisieren und Managen eigentlich so verstanden werden sollten, dass sie die den sozialen Systemen inhärente Selbstorganisationsfähigkeit stärken und Rahmenbedingungen schaffen sollen, in denen sich diese zweckgerichtet entwickeln kann.

## 6. Der Generalist als Problemlöser

Die hier angedeuteten «Systemeigenschaften» unserer heutigen Gesellschaft haben erhebliche Konsequenzen für die zum erfolgreichen praktischen Handeln notwendige Art des Denkens. Die zunehmende Vernetztheit führt beispielsweise dazu, dass das Problem der sogenannten «*Systemabgrenzung*» in den Vordergrund tritt. Was gehört überhaupt zur Ganzheit, die ich erfassen will, was kann ich von der ungeheuren Weite der Realität weglassen? Grundsätzlich zeichnet den Generalisten aus, dass er die Grenzen seines Denkens weit steckt, das in Betracht zu ziehende System mindestens vorläufig weit abgrenzt. Aber schliesslich kann man nicht das ganze Universum einbeziehen, wenn man ein Problem im eigenen, vergleichsweise kleinen Wirkungsbereich zu lösen hat. Die Abgrenzung ist nur von einer bestimmten Problemstellung her entscheidbar; aber gerade hier stossen wir auf einen der verzwickten zirkulären Zusammenhänge, die uns von einem linearen Denken her in den Kategorien «Zuerst dies und dann das» so unmöglich erscheinen: Die Problemstellung hängt selbst wesentlich von der Systemabgrenzung ab, beide stehen in einem zirkulären Zusammenhang. Dies führt uns zur Erkenntnis, dass Probleme eben nicht Gegebenheiten sind, die wir gewissermassen in der Natur vorfinden, wenn wir diese genügend scharf beobachten, sondern geistige Produkte des Menschen, die wir selber erfinden. Erste Aufgabe des Generalisten ist also nicht das exakte Definieren eines gegebenen Problems, sondern das *Problematisieren* einer Situation. Die Fähigkeit, antizipativ zukünftige Situationen, die mit einer gewis-

sen Wahrscheinlichkeit eintreten können, zu problematisieren, zeichnen geradezu den zum erfolgreichen Problemlösen befähigten Generalisten aus.

Ich glaube, dass uns die Vorherrschaft der Spezialisten und der Drang, Probleme exakt und sicher zu lösen, in Wissenschaft und Praxis dazu verführt hat, Systeme *zu eng abzugrenzen*, und das heisst, dass wir Probleme so definieren, dass sie eben mit Hilfe dieser hochgeschätzten exakten Denkmethode lösbar sind. Mit zunehmender Vernetztheit der Realität werden aber die Beziehungen, die wir damit nicht in Betracht ziehen, immer zahlreicher und wichtiger. Ein typisches Beispiel dafür ist die Verbindung zwischen Technik, Wirtschaft und Natur: Wir haben so getan, als ob der Mensch ausserhalb der Natur stehe und beliebig und ohne Rückwirkung auf sich selbst über diese verfügen könne. Dass der Mensch unlösbarer Teil der Natur ist und von ihr und in ihr lebt, ist im Grunde elementare Erkenntnis und Erfahrung. Aber erst die sichtbare, menschengemachte Verschmutzung und Zerstörung der natürlichen Umwelt hat uns bewusst gemacht, dass es gar kein menschliches Sein und Handeln ausserhalb der Natur geben kann. Ein ganzheitlich denkender Generalist wird deshalb fast automatisch bei der Abgrenzung seiner Problemsituation besonders sorgfältig auf solche Wechselwirkungen mit der Natur achten.

Dies führt uns zur Erkenntnis, dass die für den Generalisten notwendige *Ausweitung des Denkens* nicht einfach in einer quantitativen Vermehrung der in Betracht zu ziehenden Faktoren bestehen kann, sondern auch ein Denken auf verschiedenen Betrachtungsebenen bedeutet. Dieses *mehrdimensionale Denken* führt beispielsweise dazu, dass man eine Problemsituation nicht ausschliesslich auf einer «technischen» oder einer «psychologischen» oder einer «betriebswirtschaftlichen» Ebene erfasst, sondern gleichzeitig in mehreren solchen Dimensionen. Geht man von einem mehrdimensionalen Ordnungsgerüst aus, so wird die Einseitigkeit vieler Modelle sofort ersichtlich, insbesondere auch, wie viele Problemstellungen daran krankt, dass sie eine einzige, oftmals nicht einmal explizit formulierte Zielsetzung voraussetzen. Ein solches mehrdimensionale Denken fällt uns deshalb besonders schwer, weil es durch die

Spezialisierung in den Wissenschaften stark behindert, um nicht zu sagen «verboten» wird. Die von spezialisierten Wissenschaftlern vorgenommenen Abgrenzungen zwischen den wissenschaftlichen Disziplinen mögen von irgendwelchen theoretischen Zielsetzungen her sinnvoll sein, sie entsprechen aber höchstens zufällig den für ein erfolgreiches Umgehen mit komplexen Problemsituationen in der Praxis erforderlichen weiten Systemabgrenzungen. Jeder in der Praxis tätige Akademiker weiss, dass er zunächst die Fachgrenzen seines Studiengbietes gedanklich ausweiten musste, bevor er in der Vieldimensionalität auch eines kleinen sozialen Universums, wie es ein Unternehmen ist, wirklich praktisch brauchbare Problemlösungen entwickeln konnte. Theoretisch ausgedrückt: Der sogenannte Anwendungszusammenhang, in den sich jeder handelnde Mensch hineingestellt sieht, weist ganz andere Systemzusammenhänge und -grenzen auf als die in den Wissenschaften dominierenden Theoriezusammenhänge. Von diesem Aspekt her gesehen ist also ein Generalist ein Problemlöser, der vermeintlich vorgegebene Grenzen in Frage stellt und auch bereit ist, sie zu überschreiten.

Es ist ein verbreitetes Missverständnis, wenn man von einem Generalisten annimmt, dass er vor lauter Wald die Bäume nicht mehr sieht, das heisst die einzelnen Teile des Ganzen nur noch teilweise oder überhaupt nicht mehr erfasst. Ein solches intuitives Verstehen des Ganzen mag es durchaus geben, aber in aller Regel ist zum Treffen erfolversprechender Entscheidungen die Berücksichtigung zahlreicher, verschiedenartiger Faktoren notwendig. Betrachtet man die zahlreich vorhandenen Beispiele von Netzwerk-Darstellungen, wie sie bei der Anwendung der Systemmethodik auf komplexe Problemsituationen in der Praxis üblicherweise erstellt werden, so stellt man fest, dass auch für relativ beschränkte Problemstellungen stets eine recht grosse Zahl von Faktoren erfasst und in ihrem Zusammenwirken analysiert werden. Es trifft aber zu, dass der Generalist bei der notwendigen Analyse der einzelnen Faktoren oder Gruppen von solchen bald einmal mangels spezieller Kenntnisse überfordert und auf die Unterstützung durch entsprechende Spezialisten angewiesen ist.

Damit schliesst sich der Kreis unserer Überlegungen: Weder das auf die genaue Analyse des einzelnen noch das auf das Verstehen des Ganzen gerichtete Denken allein kann Erfolg haben, sondern das eine ist die notwendige Ergänzung des andern. Es braucht deshalb eine Art «Fließgleichgewicht» zwischen beiden in dem Sinne, dass in den einzelnen Phasen eines schwierigen Problemlösungsprozesses je die eine oder andere Denkweise vorherrscht. Damit ist auch gesagt, dass die erforderliche Vorgehensweise die *Arbeit im interdisziplinären Team* ist. Diese Forderung ist natürlich nicht neu, aber die Erfahrung zeigt, dass ihre Verwirklichung offensichtlich schwierig und in vielen Fällen nicht erfolgreich ist. Das Zusammensitzen vieler verschiedener Spezialisten führt eben nicht von selbst zu einer guten Problemlösung, sondern oft nur zu Streit, Machtkämpfen und unbefriedigenden Kompromissen, weil eben die integrierende Kraft eines gemeinsamen Bezugsrahmens und einer umfassenden Methodik fehlt - eben die Kraft, die vom Generalisten ausgehen muss. Es ist meines Erachtens ein weitverbreiteter Irrtum zu glauben, dass für die Stärkung dieses notwendigen Integrationsvermögens bloss eine Aufwertung des «gesunden Menschenverstandes» oder des «Gefühls für das Richtige» nötig sei. Wissenschaftliche Untersuchungen wie zahllose Beispiele aus dem politischen Alltag zeigen deren Ungenügen zur Lösung schwieriger Probleme von heute sehr eindrücklich, aber der Glaube an die Fähigkeiten des eigenen, unbewaffneten Verstandes scheint unerschütterlich zu sein - wahrscheinlich weil er so bequem ist, vielleicht aber auch deswegen, weil man als einzige Alternative dazu das rein analytische, sich in engen Grenzen bewegende Denken des hochgradigen Spezialisten und den Glauben an die universelle Brauchbarkeit quantitativer Methoden kennt, dem man mit Recht misstraut.

Die hier in Ansätzen skizzierte Denkweise des Generalisten ist nicht an sich schwierig, aber es ist erfahrungsgemäss ausserordentlich mühsam, sie sich so anzueignen, dass man sie ganz selbstverständlich anwendet. Jeder kann sich selbst immer wieder bei Überlegungen ertappen, die aus der Sicht einer ganzheitlichen Denkmethodik als elementare Fehler bezeichnet werden müssen - so etwa das monokausale Denken, das für alles,

was geschieht, *die* Ursache sucht, das Denken in kurzen, linearen Kausalketten, wo offensichtlich Kreisläufe vorliegen, das Reduzieren des Denkmodells auf das leicht Quantifizierbare, das Weglassen offensichtlich wichtiger Einflussfaktoren, nur weil sie einem nicht passen, die chronische Unterschätzung exponentieller Wirkungsverläufe und vieles andere mehr.

Die Auseinandersetzung des Generalisten mit seiner eigenen, bisherigen Denkweise ist aber nicht der einzige Kampf, den er auszufechten hat. Gegen aussen geht es nicht nur um die Auseinandersetzung mit denjenigen, die dieses kreisförmige Denken nicht akzeptieren und es als naiv, unexakt und unlogisch bezeichnen. Der weitere Horizont, das Einbeziehen von mehr Wirkungszusammenhängen als üblich, führt oft zu andern Problemstellungen und -lösungen, als sie in gegebenen, heutigen Situationen akzeptiert werden. Der ganzheitlich denkende Generalist stösst oft hart auf sogenannte Sachzwänge, auf die eingangs erwähnte Macht alles Bestehenden. Der Techniker oder Chemiker, der hartnäckig auch mögliche schädliche Auswirkungen seines Produktes auf die Natur oder die Gesellschaft zu erfassen und in seine Problemlösung einzubeziehen sucht, macht sich häufig bei seinen Auftraggebern nicht besonders beliebt, und es ist dann leicht, ihn als Grünen oder Roten zu disqualifizieren. Man kann auch sagen, dass eine solche Denkweise eben auch zum *Hinterfragen* von angeblich nicht hinterfragbarem führt, und für viele Leute gehört das Hinterfragen zu den schrecklichen Untugenden, welche linke Soziologen auszeichnen.

Ich glaube, dass es falsch wäre, die moralische Konfliktsituation, in welche der Generalist geraten kann, nicht wahrhaben zu wollen. Ich weiss, dass sich viele Topmanager ernsthaft mit solchen Fragen auseinandersetzen, wenn eben das, was zu tun ist, nicht mit dem übereinstimmt, was der einzelne aufgrund seiner Einsichten tun möchte. Diesen Konflikt zwischen Müssen und Wollen kann man vom Wertewandel in der Gesellschaft her zu verstehen suchen, von der Ethik her oder, wie dies hier geschehen ist, von der Anwendung einer bestimmten Denkweise her auf eine Gesellschaft, die sich aufgrund einer andern Perspektive entwickelt hat. Ich glaube, dass dieser Konflikt in unsere heutige Ge-

sellschaft eingebaut ist, und damit leben zu können gehört zu den Aufgaben jedes Führenden.

## 7. Generalistentum und Führungsverantwortung

Damit ist zum Schluss der Zusammenhang zwischen Generalistentum und Führung und *Führungsverantwortung* angesprochen. Jeder herkömmliche Organisationsplan einer gesellschaftlichen Institution, bilde er die soziale Wirklichkeit noch so kümmerlich ab, zeigt uns ja, dass jede Chefaufgabe immer das Zusammenfügen von Teilen zu einem Ganzen, von Mitarbeitern zu einer Gruppe, von einzelnen Tätigkeiten zu einem ganzen Prozess beinhaltet, gleichzeitig aber auch das Einordnen des eigenen Wirkungsbereichs in ein grösseres Ganzes. Je weiter wir in der Hierarchie nach oben kommen, um so mehr und um so verschiedenartigere «Dinge» müssen wir zusammenfügen, um so wichtiger aber wird auch die Aufgabe, die Teile von vornherein aus der Sicht des Ganzen zu gestalten. Dazu gehört schliesslich auch die Aufgabe, die Wirkungen des Führens nicht nur im Innern der Institution zu erfassen, sondern auch in ihrer Einflussnahme auf die wirtschaftliche, gesellschaftliche und natürliche Umwelt.

Diese Breite und Vielfalt der Führungsaufgaben kann aus der Perspektive und mit dem Rüstzeug des Spezialisten nicht bewältigt werden. Führungsaufgaben verlangen nach Generalisten, und ich glaube auch, dass Menschen in jeder sozialen Institution den Anspruch darauf haben, von Generalisten geführt zu werden. Deshalb bin ich auch der Meinung, dass es unsere Pflicht ist sowohl als Wissenschaftler und Lehrer wie auch als Führungskraft - ändern, vor allem jüngeren Menschen, diesen Weg nach Möglichkeit zu ebnen und sie zu ermutigen, ihn trotz aller Schwierigkeiten zu gehen.

## Kurzlebenslauf

Hans Ulrich (1919-1997) promovierte 1944 an der Universität Bern zum Dr. rer. pol. und habilitierte sich 1947 an derselben Universität als Privatdozent für Betriebswirtschaftslehre. Parallel zur nebenamtlichen Lehrtätigkeit war er in verschiedenen Industriebetrieben und ab 1951 als Vizedirektor am Betriebswissenschaftlichen Institut der ETH in Zürich tätig. Von 1954 bis 1985 war er ordentlicher Professor an der Hochschule St. Gallen und leitete das gleichzeitig gegründete Institut für Betriebswirtschaft dieser Hochschule. Von 1973 bis 1984 war er Präsident des Stiftungsrates des Management Zentrums St. Gallen. Er gilt als Begründer einer auf systemtheoretischen und kybernetischen Erkenntnissen beruhenden, ganzheitlichen Managementlehre im deutschen Sprachbereich und ist, zusammen mit Prof. Dr. Walter Krieg der Schöpfer des St. Galler Management Modells. Die Universitäten Zürich, Augsburg und Mannheim haben ihn mit dem Ehrendokortitel ausgezeichnet.



Das MZSG Management Zentrum St. Gallen gehört zu den führenden europäischen Anbietern für Management Consulting und Management Weiterbildung. Es wurde 1973 von der Gesellschaft zur Förderung der betriebswirtschaftlichen Forschung an der Hochschule St. Gallen gegründet und ist 1984 in eine private Aktiengesellschaft umgewandelt worden.

Die Orientierung an der Systemorientierten Managementlehre schützt unser Denken und unsere Arbeit wirksam vor punktuellen und einseitigen Lösungen. Die umsichtige Anwendung auf den Einzelfall führt zu klaren Resultaten. Der modulare Aufbau des St. Galler Management Modells gestattet aber auch die Einführung und Realisierung einzelner Teile in einer Reihenfolge, die auch bereits bestehende Konzepte im Unternehmen berücksichtigt. Die Kompatibilität zu schon vorhandenen oder später einzuführenden Komponenten ist immer gewährleistet.

Wir meinen, Consulting ist mehr als Ratschläge erteilen. Dies gilt vor allem für komplexe Fragestellungen, die direkt mit Führungsproblemen zusammenhängen. Diesen umfassenden Problemkreis in Dutzende von Spezialgebieten aufzuteilen, ist mit Sicherheit der falsche Weg. Führung ist ein integraler Vorgang.

Wir sehen Management als Einheit und Ganzheit. Entsprechend sind die Grund- und Rahmenkonzepte des MZSG ausgerichtet. Wir sind erst zufrieden, wenn die Umsetzung der Massnahmen gelungen ist. Voraussetzung dafür ist eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Führungskräften eines Unternehmens. Beratung heisst für uns, zusammen mit den Führungskräften Resultate zu erzielen - und dafür Verantwortung zu übernehmen.

Weitere Informationen:

MZSG Management Zentrum St. Gallen  
Rittmeyerstrasse 13  
CH-9014 St. Gallen  
Tel. 0041-(0)71-274 34 00  
Fax 0041-(0)71-274 34 99  
e-mail: [info@mzsg.ch](mailto:info@mzsg.ch)  
[www.mzsg.ch](http://www.mzsg.ch)