

# Eine Haltung, die die Welt verändert

Heinz von Foerster lebt nicht mehr. Jemand, der so viele Menschen beglückt, bereichert, angespornt, zum Lachen gebracht, aufgebaut, sie selbst hat sein lassen, ist nicht mehr unter uns. Und doch ist er, bleibt er ein Teil von uns. Es ist seine Haltung, die wir in uns weiter entwickeln und die wir ehren und schätzen können; die uns leiten kann und in schwierigen Situationen Entscheidungen erleichtert und Wege erhell.



Gerade im Wirtschaftsleben geht es sehr häufig (nur) um Handlungen, Strategien, Tools, Instrumente, Methodiken, Output. Wir beschäftigen uns selten mit der Haltung, die hinter all dem steht, was wir so emsig tun. Vielleicht weil viele von uns denken, dass es purer Luxus sei, in Zeiten der Schnelligkeit eine Haltung zu haben – noch dazu eine Haltung, die mehrere Veränderungen übersteht. Oder weil wir zu sehr in unserem zentralen Lebens-Hamsterrad eingespannt sind, als dass wir uns die Zeit nehmen könnten, einmal die Umgebung zu betrachten, geschweige denn, uns selbst in den Spiegel zu schauen.

Die Haltung ist aus meiner Sicht vergleichbar mit dem Rückgrat eines Menschen – hätte der Mensch mehrere davon, so hätte er einen völlig anderen Körperbau. Das Rückgrat – und ähnlich auch die Haltung – bestimmt grundlegend die Möglichkeiten, aber auch die Struktur seines Trägers. Das Rückgrat unterstützt das ganz spezifische, einzigartige Denken und Handeln des Menschen und gibt eindeutige Rückmeldung, wenn es zu sehr belastet wird.

Wenn wir von Haltung sprechen, geht es um die unmittelbare Frage, als wer wir uns langfristig erfinden wollen. Und die Frage, die wir uns ohne weiteres auch im Management-, Führungs-, Personalentwicklungs- oder Beratungsleben stellen können, lautet, "Welche Haltung liegt meinem Denken zugrunde?", oder noch besser: "Welche Haltung möchte ich in all meinen Handlungen, Interaktionen und Aussagen durchschimmern, glänzen,

leuchten lassen? Als wer möchte ich im Grunde meines Daseins wahrgenommen werden? Wie möchte ich mich selbst erfinden?"

Heinz von Foersters Haltung war in jedem seiner Prinzipien, in jeder seiner Aussagen, in jedem seiner Denkmodelle unmissverständlich verankert; und seine Handlungen standen in unmittelbarer Kongruenz dazu.

Kongruenz ist etwas, das wir heute immer wieder einmal (oder immer öfter?) vermissen. Inwieweit besteht Kongruenz zwischen dem was wir tun und dem, der wir

sein wollen? Oder, in Heinz von Foersters Worten: Inwieweit nutzen wir die Möglichkeit, entsprechend jener Zukunft zu handeln, die wir uns (er)schaffen wollen?

Haltung zu haben und sie auch noch zu leben ist mit Sicherheit etwas Ungemütliches: Wir können uns nicht (mehr) wie eine Fahne im Wind drehen; wir müssen vermehrt über uns selbst nachdenken und unsere Handlungen immer wieder reflektieren; wir stoßen auf Ungläubige, auf Herausforderer, auf solche, die uns auf die Probe stellen wollen; wir schaffen uns stets selbst neue Herausforderungen; und schließlich werden wir in unserem Verhalten einschätzbarer und voraussehbar. Oder werden wir doch nicht voraussehbar?

Heinz von Foerster schaffte es Zeit seines Lebens, (trotz oder) mit seiner Haltung immer wieder Erstaunen zu erzeugen. Was auch nicht verwundert: Lebte er doch auch selbst seinen ethischen Imperativ, der auch zu seiner Haltung passte – Handle stets so, dass sich die Zahl der Handlungsmöglichkeiten erhöht.

Wir werden ihn unendlich vermissen, obwohl wir ihn im Geist und vor allem auch im Herzen tragen.

*Sonja Radatz*

Mag. Sonja Radatz  
Chefredakteurin

### Immer-Wieder-Lesestoff

Soeben habe ich ein Exemplar einem Kollegen eingepackt aus unserem Artikel in Ihrem wunderbaren Heft – es bereitet uns selbst recht viel Freude, ich habe noch nie z.B. so treffend ausgewählte Fotos und Bildunterschriften genießen dürfen! Besten Dank! Und ich darf unseren Beitrag in guter Gesellschaft wissen: Das Heft bietet viel (Immer-Wieder-)Lesestoff ansprechender Qualität. Ihnen auch alles Gute, schöne Grüße aus der Schweiz.

*Katalin Hankovszky, Chur*

### Heinz von Foerster

Heinz von Foerstertod hat mich als einen seiner begeisterten "Verehrer" tief getroffen. Um so mehr hat es mich gefreut, in der letzten LO zu lesen, dass die kommende Nummer eine Spezial-Heinz von Foerster-Nummer wird!

Ich freue mich riesig darauf.

*Heinz Rosenthal, Nürnberg*

### Freude über jede neue Nummer

Ich schätze die Zeitschrift nach wie vor sehr und freue mich über jede neue Nummer.

Mit freundlichen Grüßen aus Bonn!

*Heidemarie Wünsche-Plätzka, Bonn*

**Diese Spezialausgabe ist nur durch die großartige Unterstützung von Monika Bröcker zustande gekommen. Ihr unermüdlicher Einsatz quer über den großen Teich sucht seinesgleichen.**

### Eine Anregung...

Liebe Redaktion,

Ich habe eine Anregung:

Prof. Malik hat bei seinen monatlichen mom's ein jährliches Sachregister mit allen Titeln die im Jahr erschienen sind – immer zum Ende des Jahres. Das wäre auch eine nützliche Nachschlagehilfe – gerade auch für die LO-Zeitschrift.

Ich weiß, noch mehr Arbeit, aber bei dem Niveau der Zeitschrift eine Überlegung wert – als Kundenservice.

Herzliche Grüße!

*Christian Grüber, Vöhringen (Schweiz)*

*Die Redaktion:*

*Sehr geehrter Hr. Grüber,*

*Herzlichen Dank für diese Anregung! Wir freuen uns darüber und haben sie gleich aufgenommen. Sie finden ab sofort auf unserer Homepage unter [www.isct.net](http://www.isct.net) die Rückschau mit einem Überblick über alle bisherigen Artikel. Näheres dazu auf Seite 31.*

### Ihre Meinung ist uns wichtig!

Wir freuen uns über Ihr Statement und beantworten gerne Ihre

Fragen: Schreiben Sie uns entweder eine e-mail: [office@isct.net](mailto:office@isct.net) oder senden Sie uns ein

Fax: 0043-1-409 55 66 77

oder schreiben Sie uns:

ISCT/LO, Lange Gasse 65,  
1080 Wien.

Telefonisch erreichen Sie uns  
unter: 0043-1-409 55 66-55

Die Redaktion behält sich Kürzungen vor.

Nr. 11 Jänner / Februar 2003 Lernende Organisation



N°11 Jänner / Februar 2003

**Lernende Organisation**



### Cover

- 6 **Zirkuläre Kausalität – Die Anfänge einer Epistemologie der Verantwortung**  
von Heinz von Foerster

### Forschung & Ergebnisse

- 12 **Forschung unter der Lupe. Kybernetik zweiter Ordnung – Die Veränderung der Wissenschaft**  
von Stuart Umpleby
- 18 **Special Comment. Beyond Distinctions – oder: ...und manches bleibt unbeantwortet**  
von Bernhard Pörksen
- 20 **Theorie & Praxis. Selbstorganisation und Softwareentwicklung**  
von Heinz von Foerster und Christiane Floyd

### Wissensdatenbank

- 28 **Lessons Learned. Das System in seiner Ganzheit betrachten und danach handeln**  
von Humberto Maturana
- 32 **Best Practices. Die Umsetzung der Kybernetik zweiter Ordnung in der Führungspraxis**
- 34 **Business Trends. Heinz von Foerster**

### Unternehmenspraxis

- 38 **Tools. Kybernetik zweiter Ordnung**  
von Sonja Radatz
- 40 **Seminar Review. Zen im Management**  
von Elfriede Denk
- 44 **Readers' Pages. Die Umkehr der Evolution**  
von Bernard Scott

### Portrait

- 46 **Expertenprofil. Heinz von Foerster**

### Service

- 62 **www-tipps. Heinz von Foerster**
- 64 **Bücher-Tipps**

### Standards

- 3 Editorial
- 4 Leserbrief
- 17 Abonnement
- 66 Vorschau / Impressum