



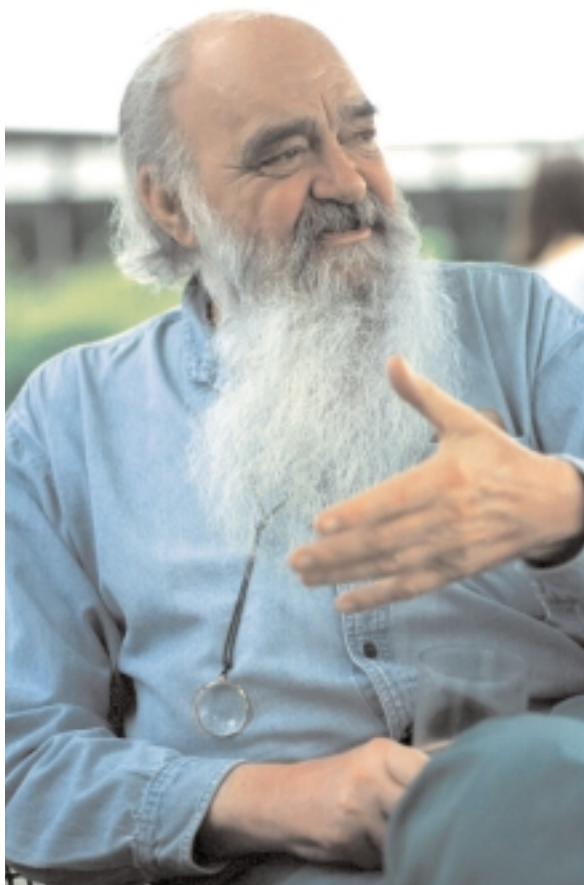
Cwarel Isaf Institute

Pressestimmen

Trend

Mai 2001

www.managementkybernetik.com



Stafford Beer, 74, ist internationaler Managementberater. Er ist Begründer der Management-Kybernetik, jener Wissenschaft von der Steuerung komplexer Systeme, die er auf Organisationen und Unternehmen anwendet.

Stafford Beer war Berater zahlreicher Regierungen und Professor an über 20 Universitäten.

Auf seinen Erkenntnissen basieren im Wesentlichen die Strategien des Management Zentrums St. Gallen, das von Professor Fredmund Malik geleitet wird. Stafford Beer ist Ehrenprofessor der Universität St. Gallen. Er erhielt unter anderem den Lanchester-Preis der American Operations Research Society und den McCulloch Award der American Society for Cybernetics.

„Regierungen machen alles kaputt“

trend sprach mit STAFFORD BEER über Management, Hierarchien und New Economy.

INTERVIEW: MARTINA FORSTHUBER

Sie haben sich Immer mit Latein, Altgriechisch und Sanskrit befasst. Warum?

Das habe ich gebraucht, um eine Ahnung von dieser Welt zu bekommen. Englisch ist zu 80 Prozent Latein und Griechisch. Ich wollte zu den Wurzeln vordringen.

Sie praktizieren und lehren Yoga. Würden Sie das jedem Manager empfehlen?

Ja – aber es gibt viele Formen von Yoga. Ich lehre und praktiziere nicht, wie man am Kopf steht oder wie ich meine Füße hinter dem Nacken platziere. Yoga heißt Stille. Im Osten sagt man: „Das Leben besteht aus 10.000 Dingen. Yoga lehrt dich, sie zu vergessen.“ Wenn Manager dazu imstande wären – auch nur für kurze Zeit –, würde es um das Management viel besser bestellt sein.

„Echte Autorität wurzelt nicht in der Befehlskette, sondern in der Relevanz der Information.“

Welche sind die häufigsten Managementfehler?

Dass Manager nicht in systemischen Begriffen denken. Sie denken alle nur in reduzierenden, vereinfachenden Begriffen. Weil sie nichts anderes kennen und die Wirtschaftsfakultäten nichts anderes lehren.

Was heißt „kybernetisches Management“?

Kybernetisches Management ist die Wissenschaft von der Steuerung komplexer Systeme, wie es Organisationen und Unternehmen sind.

Das geht wohl nur durch strenge Hierarchie oder breitesten Konsens?

Selbst die besten demokratischen Prozesse erzeugen nicht mehr als den kleinsten gemeinsamen Nenner.

Das wird dann – wieder vereinfachend – Konsens genannt. Aber die Probleme lassen sich nicht durch Reduktion auf den kleinsten gemeinsamen Nenner bewältigen. In der Kybernetik geht es daher um den größten gemeinsamen Faktor.

Und wie findet man den?

In den neunziger Jahren habe ich ein Management-Tool für die Anwendung in der Unternehmenspraxis entwickelt, das die Demokratie auf eine solide mathematische Basis stellt und die Planungsschritte eines lebensfähigen Systems unterstützt. Es ist ein auf mathematischen und kybernetischen Prinzipien beruhender Weg, das verteilte und verborgene Wissen wirksam und vernetzt zu nutzen.

Heißt das: Weg von steilen Hierarchien? Aber flache Hierarchien bewähren sich auch nicht Immer.

Flache Hierarchien haben sich noch nie bewährt. Sie erscheinen nur auf den ersten Blick konsensual, doch sie unterscheiden sich kaum von „normalen“ Hierarchien. Echte Autorität wurzelt nicht in der Befehlskette, egal wie vertikal oder flach die Hierarchie sein mag, sondern in der Relevanz der Information, die von den Managern gegeben wird.

Und was ist relevant?

Eine der Grundregeln der Kybernetik heißt: Entscheide erst dann über den nächsten Schritt, wenn du die Auswirkungen des vorhergehenden beobachtet hast. Das erzeugt Stabilität. Stabilität ist die Grundvoraussetzung für kohärentes Lernen. Lernen ermöglicht Anpassung. Anpassung ermöglicht Evolution. Das ist Lebensfähigkeit.

Wie beurteilen Sie die Probleme der New Economy und den Absturz der Börsen?

Man erkannte eine neue Technologie, man glaubte, sich damit gut auszukennen, und los ging es. In Wahrheit kannte sich keiner damit aus, denn keiner hatte eine ganzheitliche Sicht der Dinge. Es wurde von virtueller Realität gesprochen – der ganze Boom war letztendlich virtuell. Ich habe kein Mitgefühl mit denen, die abgestürzt sind. Mein Mitgefühl gilt jenen, die nach wie vor hungern und keine medizinische Versorgung haben – jenem größeren Teil der Welt also, der von Problemen mit der New Economy und dem Börsenkrach nichts bemerkt hat. Das ist der Kontext, in den wir unsere Betrachtungen und unsere Suche nach Lösungen stellen müssen.

Sie haben viele Regierungen beraten. Was würden Sie der österreichischen empfehlen?

Ich sage jeder Regierung: Die Dinge würden sehr viel besser laufen, wenn Politiker Bescheid wüssten, wie Systeme funktionieren. Unglücklicherweise wissen sie nichts darüber – in keinem Land. Dadurch machen Regierungen generell alles kaputt, was sie auch angreifen.