



Cwarel Isaf Institute

Pressestimmen

St. Galler Tagblatt AG

Juni/November 2000

www.managementkybernetik.com

Mittwoch, 7. Juni 2000



Den Blick aufs Ganze gerichtet

HSG-Ehrendoktor Stafford Beer im Gespräch

Stafford Beer ist als Vater der Management-Kybernetik in Fachkreisen weltweit bekannt. Er ist Philosoph, Mathematiker, Management-Wissenschaftler, Unternehmer, Regierungsberater. Am Samstag hat ihm die Universität St. Gallen das Ehrendoktorat verliehen.

Beat Wagner

Der 74-jährige britische Wissenschaftler Stafford Beer wurde für seine bahnbrechenden Arbeiten geehrt, die den St. Galler Systemansatz geprägt haben. In der Tat, der Ruf der HSG beruht zu einem wichtigen Teil auf dem von Professor Hans Ulrich geschaffenen Modell, das ein Unternehmen als System versteht und ganzheitlich betrachtet. Dieses St. Galler Management-Modell hat auch über Jahrzehnte hinweg nichts an Bedeutung eingebüsst. Es wäre jedoch nicht vorstellbar ohne die theoretische Grundlage von Stafford Beers Arbeiten - seine Erkenntnisse zur Steuerung komplexer dynamischer Systeme.

Ganzheitliches Management

Stafford Beer erklärt die Bewandnis so: Gewöhnlich betrachtet man nur einzelne Aspekte, statt das Ganze als ein System oder ein interaktives Gefüge aller Elemente zu sehen - dann aber sehe es ganz anders aus. Und so postuliert er, auch Management als ein Ganzes zu sehen, in dem alles mit allem anderen verknüpft ist. Betrachtet man etwas als ein Ganzes, findet man mit hoher Wahrscheinlichkeit eine neue Dimension darin. «Das ist sehr schwierig, niemand weiss, wie es geht, und ich habe mein ganzes Leben damit verbracht, es zu erklären.» Und wo liegt der Nutzen in der unternehmerischen Praxis? Stafford Beer verweist auf sein «Viable System Model», ein Modell dafür, wie ein Unterneh-

men oder ein Teil davon selbständig bestehen kann. Schlucken Unternehmen sich gegenseitig, wie Kannibalen, und schliessen um der Effizienz willen Teile, bauen Stellen ab, dann ist das das Gegenteil dessen, was Beer als «viable» (lebensfähig) bezeichnet. In drei Büchern hat er Regeln der «viability» aufgestellt. Eine Unternehmung, die diese bricht, läuft Gefahr, kaputtzugehen. Das bezieht Beer durchaus nicht nur auf die Wirtschaft und auf kleine Einheiten, sondern auch auf Staaten und verbindet es mit Kritik am Währungsfonds, der ganze Länder in den Zusammenbruch getrieben habe. Unter Beers vielen Werken findet sich ein schmaler Band mit dem Titel «Designing Freedom» - eine von ihm selbst illustrierte Sammlung von Radiobeiträgen. Der Titel führt zwangsläufig zur Frage nach dem Zusammenhang zwischen der Steuerung eines Systems und dem Prinzip der Autonomie.

Selbstorganisation sei der Schlüssel, sagt er, denn es sei gar nicht möglich, alles diktatorisch zu regeln. Es geht um die Voraussetzungen, die es braucht, um frei zu sein - beispielsweise eine Übereinstimmung darüber, was geregelt sein und was frei seinen Lauf nehmen soll.

Modell mit Wirkung

Beer erläutert seine «Syntegrity»-Methodik mit einer dreidimensionalen Struktur aus 20 gleichschenkligen Dreiecken. Das gibt 30 Kanten, von denen an zwölf Punkten je fünf zusammenkommen. Es ist ein Modell für die Interaktion in Organisationen, ohne Hierarchie, ohne zentralistische Führung. Dieses Modell ermöglicht den umfassenden Austausch zwischen allen Beteiligten, so dass sich innert drei bis fünf Tagen ein völlig neuer Informationsstand in der ganzen Struktur bildet. Wird in einem solchen Prozess die Frage «was wollen wir tun?» bearbeitet, können bei grundsätzlich gleicher Interessenslage, aber unterschiedlichen Perspektiven der Mitwirkenden eine neue gemeinsame Weltansicht und neue Erkenntnisse entstehen. Als reale Beispiele erwähnt Beer Kontakte zwischen Israelis und Arabern in der Palästina-Frage, einen Workshop zur politischen Transformation in Südafrika, Gespräche zwischen Daimler und Chrysler vor der Fusion oder die Vorbereitung strategischer Veränderungen bei einer Schweizer Grossbank.

Die HSG als Pionier

Leitet Stafford Beer heute Empfehlungen für die HSG ab, die eine tief greifende Umstrukturierung an die Hand genommen hat? Er reagiert zurückhaltend: Er stehe seit langem mit Exponenten der Universität, vor allem Rektor Gomez und Professor Schwaninger, im Kontakt. Er sei sicher, dass die Leitung der Universität sehr wohl weiss, was sie tut. Die «Gärtchen» der Abteilungen und Fächer zu einem Ganzen zu integrieren, sei ein anspruchsvolles Unterfangen. «Keine andere Universität packt so etwas an, und so sage ich nur: Carry on! - Fahrt fort!»

Copyright © St.Galler Tagblatt AG

Mittwoch, 7. Juni 2000

Wörtlich

Vielfältige Anstösse

Professor Stafford Beer begründete mit seinen bahnbrechenden Arbeiten die Management-Kybernetik. Seine höchst innovativen Konzepte und Modelle erlangten Weltruf und führten zu vielen hohen Auszeichnungen. Professor Beer lehrte über zwei Jahrzehnte an der University of Manchester, darüber hinaus war er an mehr als 20 Universitäten als Gastprofessor tätig. Im Sommersemester 1990 weilte er als Gastprofessor an der HSG. In der Wirtschaft hatte er Führungsfunktionen aller Stufen inne, und er war Berater internationaler Organisationen sowie zahlreicher Regierungen. Derzeit ist er Chairman zweier Unternehmen und Präsident der World Organization of Systems and Cybernetics. Und nicht zuletzt hat er den St. Galler Ansatz des Integrierten Managements in starkem Masse mitgeprägt. Die Universität St. Gallen würdigt damit seine bahnbrechenden Arbeiten auf dem Gebiet der Management-Kybernetik, die der Managementlehre vielfältige Impulse gegeben und den St. Galler Systemansatz geprägt haben.

Aus der Laudatio für Stafford Beer zur Verleihung der Ehrendoktor-Würde 5 «Den Blick aufs Ganze gerichtet»

Copyright © St.Galler Tagblatt AG

Montag, 5. Juni 2000

Ehrungen aus Dankbarkeit

Das Ehrendoktorat erhielt Stafford Beer für seine bahnbrechenden Arbeiten, die den St. Galler Systemansatz geprägt haben.

Walter Eversheim wurde mit dem Ehrendoktorat für seine Leistungen auf dem Gebiet des Produktionsmanagements geehrt, welche für das HSG-Institut für Technologiemanagement fruchtbar wurden.

Wallace E. Oates erhielt das Ehrendoktorat für seine Verdienste um die Entwicklung der ökonomischen Theorie, seine bahnbrechenden Arbeiten in den Bereichen der Theorie des fiskalischen Föderalismus sowie der Umweltökonomik. Die Ernennung von Ulrich Bremi zum Ehrensensator würdigt seine «ausserordentliche Leistung als Unternehmer, Politiker und Vordenker im Dienste unseres Landes, der den Studierenden Vorbild und Mentor zugleich und der Universität St. Gallen in vielfältiger Weise verbunden ist».J.O.

Copyright © St.Galler Tagblatt AG

14. November 2001

12 Themen, 60 Massnahmen

Welches Wiler Oberstufenmodell sichert eine optimale Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrags und somit gerechte Ausbildungsmöglichkeiten für alle schulpflichtigen Kinder in Wil unter allfälligem Einbezug von Bronschhofen und Rossrüti?

Auf dieser Fragestellung baute die Syntegration auf und suchte nach einer Lösung über die Stadtgrenzen hinaus. Rund 40 Personen aus dem Umfeld von Schule und Politik haben vor einer Woche in der Oberstufe Lindenhof während drei Tagen intensiv diskutiert. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Syntegration wurde am Montag in unserer Zeitung publiziert («Von der Frosch- zur Vogelperspektive»).

Was ist eine Syntegration? – Professor Dr. Stafford Beer entwickelte ein Verfahren, aus einer Anzahl von Personen, die an einer und derselben Problemlösung arbeiten wollen, eine optimale gemeinsame Willensbildung zu nutzen. Der Begriff «Syntegration» setzt sich aus den Begriffen «Synthese» (Zusammenfügung, Verknüpfung) und «Integration» (Herstellung einer Einheit, Vervollständigung, Eingliederung in ein grösseres Ganzes) zusammen. Mit der wissenschaftlichen Methode Beers soll nicht nur der grösstmögliche Nenner, sondern auch der grösstmögliche Zähler erreicht werden. So werden Lösungsansätze automatisch mehrheitsfähig, weil sie von einer Mehrheit der Teilnehmenden einer Syntegration mitgetragen werden. Die Teilnehmer haben sich intensiv mit zwölf Themenbereichen auseinander gesetzt und mögliche Massnahmen zur Lösung eines Problems abgeleitet.

Die «Wiler Zeitung · Volksfreund» veröffentlicht im Sinne eines Diskussionsbeitrages die Themen und empfohlenen Massnahmen. Jeder Themenbereich wurde von Gruppen mit Fragen zur Problemstellung skizziert, anschliessend Massnahmen als Lösungsansätze formuliert. Der Stadtrat hat nun die Auswertung vorzunehmen, politische Leitlinien zu setzen. red.

Copyright © St.Galler Tagblatt AG