



4,660: Angewandte Managementkybernetik - Viable System Model

Fach-Informationen

ECTS-Credits: 2

Zugeordnete Veranstaltungen

Stundenplan	Sprache	Dozent(in)
4,660,1.00 Angewandte Managementkybernetik - Viable System Model	Deutsch	Orengo Markus, Pfiffner Martin

Veranstaltungs-Informationen

Veranstaltungs-Vorbedingungen

Das Interesse, Organisationsthemen aus einer systemorientierten Perspektive heraus anzugehen

Veranstaltungs-Inhalt

Eines der wichtigsten Instrumente der **Management Kybernetik** ist das **Viable System Model (VSM) von Stafford Beer**. Es handelt sich um ein **praxiserprobtes Organisationsmodell**, welches eine qualitative Beurteilung der **Funktionsfähigkeit** und damit der **langfristigen Lebensfähigkeit einer Organisation** zulässt.

Heute ist die häufigste Darstellungsform von Organisationen das **Organigramm**. Es gruppiert Personen in Organisationen nach funktionalen Aspekten wie Marketing, F&E oder Produktion und stellt die hierarchischen Verhältnisse dar, d.h. wer wird von wem belohnt, wenn etwas funktioniert, resp. bestraft, wenn etwas schief geht. Ebenfalls häufig trifft man **Prozesslandkarten** an, welche die formalisierten Abläufe im Organisationen abbilden und damit den involvierten Personen vorschreibt, was zu tun ist.

Weder Organigramm noch Prozesslandkarte machen jedoch ausreichende Aussagen darüber, warum Dinge in einem Unternehmen funktionieren oder schief gehen. Elemente wie Sitzungen, Sekretariate, gemeinsames Führungsverständnis, formelle oder informelle Kommunikationskanäle sind im Organigramm nicht systematisch abgebildet, obwohl diese Organisationselemente für das Funktionieren moderner Organisationen deutlich wichtiger sind als die hierarchischen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Was die Prozesslandkarten anbelangt ist nur folgendes zu bemerken: "Dienst nach Vorschrift" ist eine der schlimmsten Drohungen, die eine Belegschaft gegenüber dem Management aussprechen kann...

Die **Management Kybernetik** hat Ansätze entwickelt, mit denen **das Funktionieren von komplexen Organisationen** besser verstanden und geplant werden kann, als mit traditionellen Instrumenten wie Organigramm oder Prozesslandkarte. Die **Kybernetik** ist die transdisziplinäre Wissenschaft der Steuerung komplexer Systeme im Allgemeinen. Die **Management Kybernetik** fokussiert auf die Steuerung von Institutionen wie z.B. Wirtschaftsunternehmen, Regierungsorganisationen oder Non-Profit Organisationen.

Mit dem **VSM** hat die Management Kybernetik ein **Referenz-Modell** gefunden, welches die **notwendigen und hinreichenden Steuerungsfunktionen** beschreibt, die eine Organisation zum langfristigen Überleben braucht. Bei diesen Steuerungsfunktionen geht es nicht um Marketing, F&E oder Produktion, sondern um Zweckerfüllung, Koordination, Optimierung, Aufklärung und Zwecksetzung/Identität, sowie um die richtige 'Verschaltung' dieser fünf Steuerungsfunktionen. Man spricht auch von Tiefenstruktur (VSM) vs. Oberflächenstruktur (Organigramm und Prozesslandkarte).

Eine wichtige Eigenschaft des **VSM** ist seine **Rekursivität**: dasselbe Modell ist auf allen Ebenen einer Organisation anwendbar, also z.B. Branchenverband, Gruppe, Einzelfirma, Division, Abteilung, Team, aber auch auf Projekte. Damit ist ein Instrument geschaffen, das in allen organisatorischen Kontexten einerseits zielsichere **Organisationsdiagnosen** und andererseits effizientes, am Organisationszweck orientiertes **Organisationsdesign** ermöglicht.

Ziel der Veranstaltung ist:

1. Die Teilnehmer haben das VSM und die damit zusammenhängenden Grundsätze lebensfähiger Organisationen im Kern verstanden.
2. Die Teilnehmer kennen Unterschiede des VSM im Vergleich zu traditionellen Organisationsmodellen und können beurteilen, in welchen Situationen die Anwendung des VSM Vorteile bringt.
3. Die Teilnehmer sind in der Lage, eine bestehende Organisation anhand des VSM zu diagnostizieren, dysfunktionale Muster herauszuarbeiten und am Organisationszweck orientierte Optimierungsvorschläge zu machen.

4. Die Teilnehmer haben in Gruppen ein komplexes Organisationsproblem aus der Praxis in einer schriftlichen Seminararbeit bearbeitet und in einer kurzen, prägnanten Präsentation vorgetragen @ "Vorstandstaugliche Präsentation".
5. Die Teilnehmer haben professionelles, praxisorientiertes Feedback erhalten auf der Ebene der Inhalte sowie auf der Ebene der schriftlichen und mündlichen Kommunikation.

Teilnehmer, welche das Thema vertiefen möchten, haben von den Dozenten passende, individuelle Hinweise erhalten.

Veranstaltungs-Struktur

Die Veranstaltung findet in vier Präsenzblöcken statt.* Parallel dazu wird in Gruppen von 5-7 Personen eine schriftliche Seminararbeit verfasst und eine abschliessende Präsentation vorbereitet.

1) 02.03.2012, 14:00 – 20:00 - Präsenzblock 1 (6 Stunden)

Ort: Malik Management, Geltenwilenstr. Geltenwilenstrasse 18, 9001 St. Gallen

- a) **Einführung in die Grundsätze der Management Kybernetik und ins VSM.** Die Teilnehmer lernen das VSM kennen. Es wird aufgezeigt, wie sich das VSM von traditionellen Organisationsmodellen unterscheidet und in welchen Situationen der Einsatz des VSM in der Organisationsdiagnose und im Organisationsdesign Vorteile bringt.
- b) **Einführung in die Seminararbeit:** Inhaltlich geht es darum, am Beispiel einer bestehenden Organisation ein dysfunktionales Muster der Tiefenstruktur herauszuarbeiten. Sowohl Inhaltliches wie auch der administrative Ablauf der Seminararbeit werden erklärt.
- c) **Arbeitsauftrag für 23.03.:** für die zweite Präsenzveranstaltung wird ein klarer Arbeitsauftrag erteilt: Bildung von Gruppen à 5-7 Personen und erarbeiten eines Themenvorschlags für die Seminararbeit: welche Organisation soll untersucht werden, welchen dysfunktionalen Oberflächensymptomen soll auf den Grund gegangen werden. Im Grundsatz kommt jede Organisation in Frage, zu welcher genügend Information über den strukturellen Aufbau zugänglich ist.

2) 23.03.2012, 14:00 – 20:00 - Präsenzblock 2 (6 Stunden)

Ort: Malik Management, Gältenwilenstr. Geltenwilenstrasse 18, 9001 St. Gallen

- a) **Details VSM:** in einem Vorlesungsteil werden weitere Details zum VSM vermittelt. Der Fokus liegt dabei auf bereits bekannten dysfunktionalen Mustern in Organisationen.
- b) **Besprechung Themenwahl und Fragen:** in einem Kolloquium-Teil werden die Themen für die Seminararbeiten besprochen und von den Dozenten bestätigt. Diese Diskussion stellt eine erste Verbindung der Theorie mit der Praxis dar, indem alle Teilnehmer am Beispiel mehrerer realer Organisationen den Unterschied zwischen Oberflächensymptomen und möglichen dysfunktionalen Tiefenstrukturen diskutieren können.
- c) **Arbeitsauftrag für den 20.04., resp. 11.05.:** der Arbeitsauftrag für die einzelnen Seminararbeiten resp. der Präsentationen wird formell erteilt. Der Arbeitsmodus für das Beantworten von Fragen zwischen den Präsenzblöcken und im Kolloquium des dritten Präsenzblocks wird erklärt. **Abgabetermin für die schriftliche Arbeit ist der 11.05.2012.**

3) 20.04.2012, 14:00 – 20:00 - Präsenzblock 3 (6 Stunden)

Ort: Malik Management, Geltenwilenstr. Geltenwilenstrasse 18, 9001 St. Gallen

- a) **Beantwortung von Fragen zur Seminararbeit:** der aktuelle Stand der Seminararbeiten wird kurz präsentiert und die gesammelten Fragen werden beantwortet. Auf der Basis der Fragen aus der Praxisanwendung werden die Dozenten weitere Aspekte des VSM im Detail erläutern und mit den Teilnehmern diskutieren. Es wird sichergestellt, dass jede Gruppe in der Lage ist, ihre Seminararbeit zeitgerecht und inhaltlich korrekt zu beenden.

4) 25.05.2012, 14:00 – 20:00 - Präsenzblock 4 (6 Stunden)

Ort: Malik Management, Geltenwilenstr. Geltenwilenstrasse 18, 9001 St. Gallen

- a) **Präsentation der Seminararbeit:** jede Gruppe präsentiert kurz und prägnant die Resultate der Seminararbeit
-> "Vorstandstaugliche Präsentation" in ca. 15min.
- b) **Besprechung:** zu jeder Präsentation erfolgt eine Besprechungsrunde, welche Fragen der Kollegen und der Dozenten beinhaltet.

Feedback: die Teilnehmer erhalten Feedback von den Dozenten, sowohl im Bezug auf das Inhaltliche wie auch im Bezug auf schriftliche und mündliche Kommunikation.

Das Kontextstudium ist der Form nach **Kontaktstudium**; zum ordnungsgemässen Besuch der Veranstaltung gehört daher die **regelmässige Teilnahme**. Die Studierenden müssen selbst darauf achten, dass sich Veranstaltungstermine **nicht überschneiden**.

*Es gelten jeweils die aktuellen Zeit- und Raumangaben von **Stundenplan Online**.

Veranstaltungs-Literatur

Pflichtlektüre

1. In der Veranstaltung verteilte Unterlagen
2. Diagnosing the System, Stafford Beer, Wiley (1985), ISBN: 0-471-95136-6

Weiterführende Lektüre

1. The Heart of Enterprise, Stafford Beer, Wiley (1994)
ISBN: 978-0471948377
2. The Fractal Organization, Patrick Hoverstadt, Wiley (2008)
ISBN: 978-0-470-06056-8
3. Intelligent Organizations, Markus Schwaninger, Springer (2009),
ISBN: 978-3-540-85161-5

Veranstaltungs-Zusatzinformationen

keine.

Prüfungs-Informationen

Prüfungsform

Dezentral - schriftliche Gruppenarbeit (50%)

Prüfungs-Hilfsmittel

keine Hilfsmittelregelung nötig

Für die Prüfungsleistung ist keine Hilfsmittelregelung notwendig. Es gilt:

- Für Hausarbeiten, Kurse ohne Credits etc. gibt es keine spezifische Hilfsmittelregelung.
- Es gelten subsidiär die Ordnungen der Universität St. Gallen sowie die Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens (Quellen und Hilfen müssen immer ausgewiesen werden).
- Bei allen schriftlichen Arbeiten muss eine Eigenständigkeitserklärung angebracht werden.

Fragesprache: **Deutsch**

Antwortsprache: **Deutsch**

Dezentral - Präsentation (in Gruppen) (40%)

Bemerkung: Präsentation der Seminararbeit

Prüfungs-Hilfsmittel

keine Hilfsmittelregelung nötig

Für die Prüfungsleistung ist keine Hilfsmittelregelung notwendig. Es gilt:

- Für Hausarbeiten, Kurse ohne Credits etc. gibt es keine spezifische Hilfsmittelregelung.
- Es gelten subsidiär die Ordnungen der Universität St. Gallen sowie die Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens (Quellen und Hilfen müssen immer ausgewiesen werden).
- Bei allen schriftlichen Arbeiten muss eine Eigenständigkeitserklärung angebracht werden.

Fragesprache: **Deutsch**

Antwortsprache: **Deutsch**

Dezentral - aktive Teilnahme (10%)

Bemerkung: Active Participation

Prüfungs-Hilfsmittel

keine Hilfsmittelregelung nötig

Für die Prüfungsleistung ist keine Hilfsmittelregelung notwendig. Es gilt:

- Für Hausarbeiten, Kurse ohne Credits etc. gibt es keine spezifische Hilfsmittelregelung.
- Es gelten subsidiär die Ordnungen der Universität St. Gallen sowie die Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens (Quellen und Hilfen müssen immer ausgewiesen werden).
- Bei allen schriftlichen Arbeiten muss eine Eigenständigkeitserklärung angebracht werden.

Fragesprache: **Deutsch**

Antwortsprache: **Deutsch**

Prüfungs-Inhalt

schriftliche Seminararbeit

- 10% Darstellung des Organisationsproblems auf der Ebene der Oberflächensymptome
- 25% korrekte Anwendung des Modells und Ableitung dysfunktionaler Muster in der Tiefenstruktur
- 10% Vorschlag sinnvoller "Therapien"
- 5% Form der Seminararbeit (Struktur, Layout, Grafiken)

Präsentation

- 25% Klarheit der Darstellung der Inhalte der Seminararbeit
- 10% Beantwortung von Fragen
- 5% Einhaltung der vorgegebenen Zeit

Aktive Teilnahme

- 10%

Prüfungs-Literatur

keine.

Beachten Sie bitte:

Wir machen Sie darauf aufmerksam, dass dieses Merkblatt vor anderen Informationen wie Studynet, persönlichen Datenbanken der Dozierenden, Angaben in den Vorlesungen etc. den absoluten Vorrang hat.

Verbindlichkeit der Merkblätter:

Veranstaltungsinformationen sowie Prüfungsform ab Biddingstart am 26. Januar 2012

Prüfungsinformationen (Prüfungs-Hilfsmittel, Prüfungs-Inhalt, Prüfungs-Literatur) für dezentrale Prüfungen nach der 4. Semesterwoche am 19. März 2012

Prüfungsinformationen (Prüfungs-Hilfsmittel, Prüfungs-Inhalt, Prüfungs-Literatur) für zentrale Prüfungen ab Start der Prüfungsanmeldung am 9. April 2012

Bitte schauen Sie sich das Merkblatt nach Ablauf dieser Termine nochmals an.