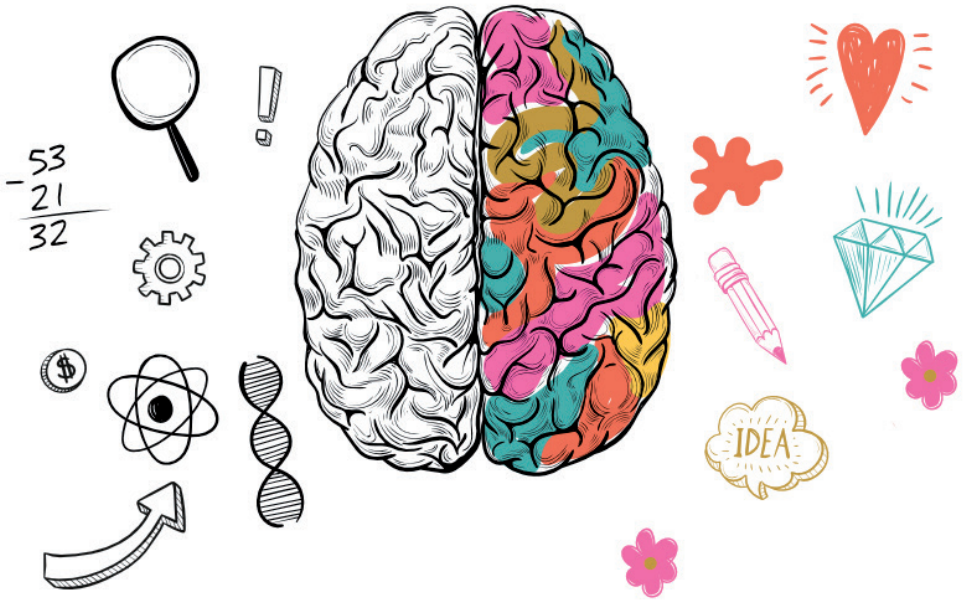


MARK LAMBERTZ

DIE INTELLIGENTE ORGANISATION



DAS PLAYBOOK FÜR
ORGANISATORISCHE KOMPLEXITÄT

Nutzungshinweise für Ihr BusinessVillage-E-Book

Lesen Sie bitte den E-Book-Lizenzvertrag auf der folgenden Seite sorgfältig durch. Sie sind nur dann berechtigt, dieses E-Book zu nutzen, wenn Sie den Bestimmungen dieses Lizenzvertrages zustimmen.

Bitte beachten Sie hierbei insbesondere folgende Punkte:

- Die E-Book-Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, dieses Dokument **für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch** zu nutzen.
- Sie sind nicht berechtigt dieses Dokument – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es zu verleihen, zu vermieten oder zu verkaufen. Unternehmensversionen erhalten Sie auf Anfrage.
- Das Anfertigen von Vervielfältigungen und das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Computern ist jederzeit gestattet, jedoch nur dann, wenn dies für Ihren persönlichen Gebrauch geschieht und Dritten dadurch nicht der Zugang dazu ermöglicht wird.
- Sie dürfen dieses Dokument nicht verändern. Schon bei dem Versuch einer Veränderung erlischt das Recht zur Nutzung.
- Das Recht zur Nutzung wird zeitlich unbegrenzt erteilt, solange die Lizenzbestimmungen vom Lizenznehmer erfüllt werden.
- Ihr BusinessVillage-E-Book ist speziell für Sie erstellt worden. Sichtbare und nicht sichtbare Kennzeichnungen zur Individualisierung innerhalb des E-Books erlauben die Identifizierung des Lizenznehmers im Falle eines Verstoßes gegen die Lizenzbedingungen.
- BusinessVillage übernimmt für Inhalte des E-Books keine Haftung.

BusinessVillage E-Book-Lizenzvertrag

Indem Sie dieses E-Book speichern, kopieren oder in einer anderen Art und Weise nutzen, erklären Sie, dass Sie die Bestimmungen der nachfolgenden Lizenzbedingungen akzeptieren. Durch das Speichern, Kopieren oder durch eine anderweitige Benutzung dieses E-Books wird ein rechtsgültiger Vertrag zwischen Ihnen (entweder als natürliche oder juristische Person) und BusinessVillage GmbH und deren Rechtsnachfolgern geschlossen. Falls Sie den nachfolgenden Bestimmungen nicht zustimmen, sind Sie nicht berechtigt, dieses E-Book zu speichern, zu kopieren, zu lesen oder in einer anderen Art zu nutzen. In diesem Fall sind Sie verpflichtet, dieses E-Book sofort zu löschen!

E-Book-Nutzungslizenz: Das vorliegende E-Book ist rechtlich als SOFTWARE zu qualifizieren und wird sowohl durch Urheberrechtsgesetze und andere internationale Urheberrechtsverträge geschützt als auch durch andere Gesetze und Abkommen über geistiges Eigentum. Wenn Sie den Lizenzvertrag akzeptieren, wird Ihnen dieses E-Book lizenziert, nicht verkauft.

I. LIZENZGEWÄHRUNG

Durch diesen Lizenzvertrag werden Ihnen folgende Rechte gewährt:

a) Verwendung des E-Books

Diese Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, das E-Book für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch zu nutzen. Sie sind nicht berechtigt – auch nicht auszugsweise – das E-Book zu vervielfältigen, zu kopieren oder zu verbreiten, zu verleihen, weiterzugeben oder Ähnliches, es sei denn, es wird Ihnen mit diesem Lizenzvertrag ausdrücklich gestattet. In jedem Fall ist eine Veränderung des E-Books (zum Beispiel Änderungen im Text, Kürzungen oder Ergänzungen etc.) oder ein Eingriff in oder eine Änderung an dem Quellcode des E-Books (insbesondere eine Veränderung oder Entfernung der personalisierenden Elemente des E-Books) strengstens untersagt.

b) Speicherung/Netzwerkverwendung

Sie sind lediglich berechtigt, das E-Book für Ihren persönlichen Gebrauch zu speichern. Dieses Recht schließt eine Speicherung auf mehreren Computern ein, solange diese ausschließlich von Ihnen genutzt werden. Eine Speicherung dieses E-Books auf einer zentralen Speichervorrichtung, wie etwa einem Netzwerkservers, ist Ihnen nur dann erlaubt, wenn Sie diese Speichervorrichtung ausschließlich dazu verwenden, das E-Book über ein internes Netzwerk auf Ihren anderen Computern zu nutzen. Anderen Nutzern darf dieses E-Book nicht überlassen werden oder der Zugriff über ein Netzwerk ermöglicht werden. Sie sind ebenfalls nicht berechtigt, das E-Book über ein externes Netzwerk oder das Internet direkt oder indirekt (beispielsweise durch Einstellen in eine Homepage, Speicherung auf einem File-, FTP- oder anderen Servern, Verweis darauf durch einen Link etc.) Dritten zur Verfügung zu stellen oder anderen den Zugang zu ermöglichen.

c) Sicherungskopie

Zusätzlich zu den unter Punkt b) genannten Speicherungsmöglichkeiten sind Sie lediglich berechtigt, von dem E-Book eine Sicherungs- oder Archivierungskopie zu fertigen. Auch diese Kopie ist ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch und darf nicht an Dritte weitergegeben werden oder Dritten Zugang dazu verschafft werden.

d) keine Weitergabe/Übertragung der Nutzungsrechte

Da dieses E-Book ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch ist, ist eine – auch unentgeltliche – Weitergabe nicht gestattet. Sie sind auch nicht berechtigt, die Nutzungsrechte an diesem E-Book entgeltlich oder unentgeltlich zu übertragen.

II. Laufzeit und Kündigung

BusinessVillage erteilt Ihnen die Nutzungslizenz zeitlich unbegrenzt, solange Sie die Lizenzbestimmungen erfüllen. Unbeschadet sonstiger Rechte ist BusinessVillage berechtigt, Ihre Rechte aus diesem Lizenzvertrag zu kündigen, sofern Sie gegen die Bestimmungen dieses Lizenzvertrages verstoßen. In einem solchen Fall sind Sie verpflichtet, dieses E-Book und sämtliche Kopien unwiderruflich zu löschen.

III. Kennzeichenrechte

Diese Lizenzvereinbarung gewährt Ihnen keinerlei Rechte in Verbindung mit Kennzeichenrechten von BusinessVillage.

IV. Prüfrechte

Der Kunde wird über die Anzahl der Anwender beziehungsweise der von der Software erstellten Kopien sowie über deren Installationsort genaue Angaben nachhalten. BusinessVillage ist berechtigt, fünf Werktage nach vorheriger schriftlicher Ankündigung die Geschäftsräume des Kunden während der allgemeinen Geschäftszeiten zu betreten, um zu überprüfen, ob der Kunde seine Vertragspflichten einhält. Unter Berücksichtigung berechtigter Belange des Kunden wird BusinessVillage gegebenenfalls einen zur Berufsverschwiegenheit verpflichteten Sachverständigen mit dieser Überprüfung beauftragen. Der Kunde unterrichtet den Sachverständigen oder BusinessVillage umfassend, hält seine Mitarbeiter zur Auskunftserteilung an und gewährt Einblick in die für die Überprüfung erforderlichen Unterlagen. BusinessVillage trägt die Kosten dieser Überprüfung, es sei denn, es würde eine Vertragsverletzung durch den Kunden festgestellt.

V. Urheberrecht

Alle Rechte und geistigen Eigentumsrechte an dem E-Book (einschließlich, aber nicht beschränkt auf Text, Bilder, Fotografien, Grafiken, Animationen, Video, Audio, Musik und Applets, die in dem E-Book enthalten sind), den gedruckten Begleitmaterialien und jeder Kopie des E-Books liegen bei BusinessVillage oder seinen Autoren. Jeder Fall einer Verletzung der Urheberrechte von BusinessVillage und jeder Verstoß dieser Lizenzvereinbarung wird ausnahmslos verfolgt. Jede Verletzung der Urheberrechte oder eine Missachtung der Lizenzbestimmungen verpflichtet zum Schadenersatz. Jede unerlaubte Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe kann mit einer Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft werden. Bei einer gewerbsmäßigen unerlaubten Verwertung droht eine Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe.

VI. Haftungsausschluss

BusinessVillage übernimmt für den Inhalt des E-Books keine Haftung. Die Verantwortlichkeit für den Inhalt liegt ausschließlich bei dem jeweiligen Autor. Dies gilt insbesondere für fachspezifische Inhalte wie rechtliche, steuerrechtliche, medizinische, pharmazeutische oder ähnliche Inhalte. Im Übrigen ist die Haftung von BusinessVillage und seinen Erfüllungsgehilfen beschränkt auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit.

MARK LAMBERTZ

DIE INTELLIGENTE ORGANISATION

DAS PLAYBOOK FÜR

ORGANISATORISCHE KOMPLEXITÄT

Mark Lambertz

Die intelligente Organisation
Das Playbook für organisatorische Komplexität
1. Auflage 2018
© BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummern

ISBN 978-3-86980-409-5 (Druckausgabe)
ISBN 978-3-86980-410-1 (E-Book, PDF)

Direktbezug unter www.BusinessVillage.de/bl/1036

Bezugs- und Verlagsanschrift

BusinessVillage GmbH
Reinhäuser Landstraße 22
37083 Göttingen
Telefon: +49 (0)5 51 20 99-100
Fax: +49 (0)5 51 20 99-105
E-Mail: info@businessvillage.de
Web: www.businessvillage.de

Layout und Satz

Sabine Kempke

Illustration auf dem Umschlag

Created by Freepik, www.freepik.com

Druck und Bindung

www.businessvillage.de

Copyrightvermerk

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Inhalt

Über den Autor	9
Einleitung	11
Das Mülleimer-Modell	13
Wie kann man diesem Phänomen entgegenwirken?	14

Teil 1

1. Die Grundlagen	19
1.1 Prämissen und Grundannahmen	20
1.2 Eine Anmerkung noch, dann startet die Safari ins VSM	26
2. Denken erwünscht	27
2.1 Das VSM als Informationsnetzwerk	28
2.2 Lenken, Regeln und Steuern	29
2.3 Unscharfes Denken	30
2.4 Echt- und Schein-Komplex	32
3. Was genau ist ein System?	33
3.1 Der Versuch einer Definition	35
3.2 Wie viele Zwecke hat eine Organisation?	36
3.3 Grenzen des Systems und die Realität	38
3.4 Wie komplex ist eigentlich Komplex?	39
3.5 Wie man Komplexität mit der passenden Komplexität meistert	43
3.6 Kann man Komplexität messen?	44
3.7 Das Grundmuster allen Problemlösens	47
3.8 Problem-Framing – Verstehen oder Nicht-Verstehen, das ist hier die Frage	50
4. Was heißt das für Problemlösende?	53
4.1 Reflexionsräume schaffen	54
4.2 Lenkung ist über das System verteilt	55
4.3 Zurück zum Umgang mit Zeit und Information	57
4.4 Denkttools für die Praxis	58
4.5 Zusammengefasst für die Führungskraft	63

Teil 2

5. Einführung: Wie funktioniert die deutsche Fußballnationalmannschaft?	65
5.1 Die Umwelt der Nationalmannschaft	68
5.2 System 1: Die Mannschaft auf dem Platz schießt das Tor	69
5.3 Das operative System 1	71
5.4 Zurück zum Spocht!	75
5.5 System 2: Die täglichen Routinen müssen wie geschmiert funktionieren.....	77
5.6 System 3: Trainer und Team-Manager optimieren die Zusammenarbeit.....	86
5.7 System 3*: Kontrolle muss manchmal sein.....	94
5.8 System 4: Die Zukunft im Blick	100
5.9 System 5: Die Tugenden und die Identität	112
5.10 Algedonisches System: Alarmstufe Rot – oder Grün!	122
5.11 Schnittstellen – da war ja noch was	127
5.12 Transducer – schon wieder so ein komischer Name.....	129
5.13 Die Meta-Systeme: DFB, UEFA und FIFA	132
6. Die Leitideen des Viable System Model (VSM): Prinzipien, Axiome und das Gesetz der Kohäsion	137
6.1 Die Management-Prinzipien des Viable System Model	138
6.2 Die Axiome des Viable System Model	143
6.3 Das Gesetz der Kohäsion.....	148

Teil 3

7. Das Viable System Model in der Praxis	151
7.1 Ein Quick-Check für eine erste Untersuchung bezüglich der Lebensfähigkeit des Systems	152
7.2 VSM Scan: Eine generische Anamnese, welche einen ganzheitlichen Blick auf tieferliegende Strukturen der Organisation wirft	152
7.3 Der problembezogene Einsatz – es gibt einen konkreten Anlass für die Analyse mit dem VSM.....	153
7.4 Ein letzter Hinweis in eigener Sache.....	153

7.5 VSM Quick Check: Quick'n'dirty zum eigenen Modell – so geht's ..	154
7.6 VSM Scan: anyMOTION, Digitalagentur.....	157
7.7 VSM Quick Check: Federnfabrik Dietz, Metallverarbeitung	191
7.8 Eine Ordensgemeinschaft und ihre Strategie	202

Teil 4

8. Wie man intelligente Organisationen (möglicherweise)

gestaltet	219
8.1 Wer sind wir? Wer wollen wir sein?	220
8.2 Umwelt, Leistungsbeziehungen und Anspruchsgruppen	222
8.3 Modellierung System 1: Der feine Unterschied zwischen direkter und indirekter Wertschöpfung	233
8.4 Modellierung System 2: Die Harmonisierung der operativen Systeme	237
8.5 Modellierung System 3: Die taktische Warte für das Hier und Jetzt	239
8.6 Modellierung System 3*: Lernpotenziale durch Anomalien erschließen	241
8.7 Modellierung System 4: Wie man strategische Veränderungen erkennt und in Gang setzt	243
8.8 Modellierung System 5: Über Werte, Paradigmen und Glaubenssysteme	247
8.9 Meetings verstehen und gestalten	251
8.10 WahrnehmungsfILTER, Trugschlüsse und Führung	268
Schlusswort	275
Danksagung	278
Literaturverzeichnis	279

Über den Autor



Mark Lambertz wurde 1971 in Düsseldorf geboren und arbeitet als Berater und Coach für Menschen und Unternehmen, die in diesen dynamischen Zeiten die Chancen der Digitalisierung für sich nutzen wollen. Er bietet mehr als zwanzig Jahre digitale Führung, eine Menge technischen Enthusiasmus und einen radikal human-orientierten Designansatz. Sein Repertoire umfasst die Themengebiete der Organisation, Innovation und die Gestaltung von Marketing- und Lernkontexten. Sein Fokus liegt auf der Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Ergebnisse einer Organisation.

Er war 1995 Mitgründer der Digital Agentur anyMOTION und leitete sie zwanzig Jahre lang. In dieser Zeit wuchs das Unternehmen auf sechzig Mitarbeiter an und ist seither unter den Top 70 des deutschen Rankings der digitalen Agenturen gelistet. Er kennt die Kniffe der Selbstorganisation aus eigener Erfahrung und hat in seiner Zeit als Digital Strategie für Unternehmen in jeder Größenordnung gearbeitet.

Außerdem ist er im akademischen Umfeld als Lehrbeauftragter für Projektmanagement und Unternehmensführung tätig, sowie Mitglied im Bertalanffy Center for the Studies of Systems Sciences, der European Peter Drucker Society und dem Stafford Beer Metaphorum.

Kontakt Daten

E-Mail: m@organisation.io

Web: organisation.io

Einleitung



Mittlerweile dämmert es den meisten Führungskräften: Der tayloristische Ansatz des allwissenden Managements und der perfekt planbaren Umsetzung wird den Ansprüchen einer immer komplexer werdenden Welt nicht mehr gerecht. Vielleicht können Sie diese Rede von der Komplexität nicht mehr hören, doch ich muss Ihnen gleich zu Beginn auf den Wecker gehen. Denn ob der Tatsache, dass die üblichen Schlagworte die Runde machen, so liegt diesem Phänomen der sich steigernden sozialen, wirtschaftlichen und technologischen Komplexität ein tief greifender Wandel zugrunde. Das ruft natürlich allerhand Auguren auf den Plan, und so ist die Rede von Agilität, Disruption oder der digitalen Transformation.

Diese exponentiellen Entwicklungen berühren mittlerweile alle Bereiche eines Unternehmens, sodass die Aufregung im Umfeld der Organisationsentwicklung und der Organisationsgestaltung nicht größer sein könnte. Innovations- und Lernlabore erfreuen sich einer großen Beliebtheit, hofft man doch damit ein Unternehmen in die richtige Richtung steuern zu können und endlich »innovativer« zu machen. Gleichzeitig ist jedoch bei vielen Menschen eine Überforderung festzustellen, als ob gerade Menschen in großen Organisationen »zu Ende verändert« sind. Es treten Lähmungserscheinungen auf, welche die dringend benötigte Lebensfähigkeit für das System verhindert.

Denn ob aller Dynamik und Veränderung, so gibt es doch Erkenntnisse, die für alle Organisationen, zu allen Zeiten Gültigkeit aufweisen. Sehr viele dieser Einsichten sind im Viable System Model von Stafford Beer beschrieben worden. Das Wissen für den Umgang mit organisatorischer Komplexität ist bereits seit 1959 verfügbar – aber leider nicht in der Form bekannt, wie es das Modell meines Erachtens verdient. Insofern ist es für einen Kundigen des Modells recht amüsant zu beobachten, welcher Hype rund um die Begriffe wie »Holakratie«, »Tribes«, »Adhokratie« oder sonstige Versuche entstanden ist, um Organisationen angeblich neu zu erfinden. Es stellt den nachvollziehbaren Wunsch dar, (wieder) Lebendigkeit sowie Innovations- und Lernfähigkeit im Alltag für die Menschen erlebbar zu machen und die

wahrgenommene Starre angesichts der Herausforderungen in der Umwelt endlich anzugehen. Viele dieser neuen Ansätze versammeln sich unter den Begriffen »New Work«, »Future of Work« oder dem »partizipativen Management«.

In diesem Zusammenhang kommt ein Menschenbild zum Vorschein, das von einem selbstbestimmt handelnden Individuum erzählt, welches seinen Platz in einer Gemeinschaft finden möchte, um eine besondere Form der Verbundenheit und Sinnerfüllung zu spüren. Diesem Ideal schließe ich mich gerne an, doch bei der Anwendung moderner Methoden werden häufig keine strukturellen Veränderungen vorgenommen, sodass die zugrunde liegenden Ursachen nicht behandelt werden und nur eine Symptom-Kosmetik betrieben wird. Etwas frech gesagt: Man optimiert das System unter schlechten Rahmenbedingungen, anstatt die Rahmenbedingungen zu ändern.

Das Mülleimer-Modell

Genau hier setzt für mich ein gewisses Unbehagen ein, denn die jeweiligen modernen Maßnahmen erscheinen mir nur punktueller Natur zu sein, sodass der Mensch in der Komplexitätsfalle hängen bleibt. Für sich genommen sind viele aktuelle Methoden sehr wirkmächtig, nur werden diese nicht im Gesamtzusammenhang betrachtet und eingesetzt. Diese historisch alles andere als neue Erkenntnis beschreibt das Mülleimer-Modell sehr schön. Verkürzt besagt es, dass Unternehmen immer wieder für die runde Ablage arbeiten, da diese drei fundamentale Probleme nicht in den Griff bekommen:

Problematic preferences

Das Problem wird nicht erkannt, allen voran die Frage, wie das Problem zum Problem wird. Die qualitativen und quantitativen Zielvorgaben sind nicht verständlich und wirken daher nicht. Die Akteure erkennen ihre Präferenzen erst spät im Prozess und/oder wechseln ihre Präferenzen mehrmals.

Unclear technology

Die Akteure kennen die organisatorischen Regelungen und Strukturen der Entscheidungsprozesse zu wenig. Dadurch verzögern sich Entscheidungen, sodass der Entscheidungs-Handlungs-Zyklus zu lange dauert. Es besteht nur ein rudimentäres Verständnis davon, welche Mittel welche Zwecke erfüllen sollen. Es ist wahrscheinlich, dass die Akteure durch Ausprobieren lernen, aber nicht die zugrunde liegenden Ursachen für das Funktionieren von Mitteln begreifen. Das kollektive Wissen ist permanent unter Druck, denn ...

Fluid participation

Die Mitglieder von Entscheidungsgremien wechseln und das Engagement der Beteiligten hängt von ihrer Energie, ihrem Interesse und Beschränkungen ihrer zeitlichen Möglichkeiten ab. Zudem werden bestimmte Themen immer wieder diskutiert. Vorhandenes Wissen wird nicht erschlossen, sodass man schnell dem »Not Invented Here«-Syndrom verfällt – das Rad wird immer wieder neu erfunden.

Wie kann man diesem Phänomen entgegenwirken?

Hier kommt das Viable System Model (VSM) ins Spiel. Es bietet **eine Landkarte der Organisation**, um die wesentlichen Elemente und Zusammenhänge eines lebensfähigen Systems zu verstehen. Das Modell stellt die strukturellen Einheiten einer Organisation im Kontext der Lebensfähigkeit dar und wirft die Frage auf, wie die dazugehörigen Kommunikationsmuster gestaltet werden sollten. Das VSM ist also zuvorderst eine besondere Form der Informationsarchitektur von Organisationen, die in der Lage sind, ihre eigene Existenz aufrechtzuerhalten. Die Kunst in der Verwendung des Modells besteht darin, den richtigen Grad von Selbstorganisation und zentraler Lenkung für die Organisation herzustellen.

Im Kern geht es um folgende Themenfelder, die das VSM berührt:

- Den Sinn und Zweck der Organisation erkennen und erfüllen,
- Wissen organisationsweit verfügbar machen,
- Balance von Selbstorganisation und Zentralität finden,
- Raum für kollektives Lernen fordern und fördern,
- Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit von Individuen und der Gemeinschaft gestalten,
- Problemlösungskompetenz der Menschen und Teams entwickeln,
- geeignete Werkzeuge nutzen,
- kollaborative Zielfindungsprozesse etablieren,
- gesundes Wachstum durch nachhaltige Wertschöpfung ermöglichen,
- Resilienz beziehungsweise Selbstheilungskräfte entfalten (individuelle und systemische),
- sowie gemeinsame Werte und Visionen teilen.

Typisch Deutsch könnte man das Modell auch als einen Ordnungsrahmen bezeichnen, mit welchem die verschiedenen Meta-Aufgaben und Meta-Strukturen einer Organisation aufgedeckt werden. Es zeigt die normalerweise verborgenen Strukturen und Kommunikationsmuster auf, die in jeder lebensfähigen Organisation anzutreffen sind. Das Modell hilft dabei, die Aufmerksamkeit auf die relevanten Muster der Lebensfähigkeit zu lenken. Der Treiber hinter diesem Ansatz ist ein humanistisches Verständnis des Menschen im wirtschaftlichen Kontext. Daher sei auch bitte nicht mehr die Rede vom Humankapital, sondern vielmehr vom zu erschließenden **HumanPOTENTIAL**.

Durch die visuelle Darstellung des Modells tritt ein ebenso simpler wie bedeutungsvoller Effekt zu Tage: Mit dem VSM ist es möglich sowohl die Anatomie (das Organigramm), wie auch die Neurologie (das Kommunikationsnetzwerk) der Organisation aufzuzeigen. Auf Basis dieser Karte kann ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich der Zusammenhänge innerhalb und außerhalb des Unternehmens erlangt werden. Es erlaubt zudem verschiedene, bereits vorhandene Prozessmethodiken zu integrieren, sodass

zum Beispiel die Verwendung von Agile- oder Lean-Methoden im »großen Ganzen« betrachtet werden können. Wechselwirkungen werden sichtbar, die zuvor nicht in dieser Deutlichkeit wahrnehmbar waren. Im Wesentlichen geht es darum, die situationsspezifischen Hebel im System zu identifizieren, um den oben genannten Themen der Lebensfähigkeit gerecht zu werden.

Hierbei darf man nicht dem Irrglauben erliegen, dass es mit dem VSM möglich sei, ein System zu steuern. Denn die Komplexität entzieht sich der Steuerbarkeit im Sinne eines Automaten, der auf Knopfdruck aus einem Input einen Output generiert. Das reduktionistische Denken der binären Logik alleine genügt nicht, um in hochveränderlichen Situationen zu bestehen. Das Modell ist für Systeme gedacht, die von einem sehr hohen Grad an Unsicherheit geprägt sind und bei denen es Sinn macht, eher mit Wahrscheinlichkeiten zu arbeiten (probabilistische Systeme). Falls Sie also in einem relativ vorherbestimmbaren Umfeld unterwegs sind (deterministische Systeme), genügt das binäre Denken der zweiwertigen Logik (entweder/oder). Der probabilistische Ansatz erfordert jedoch ein vernetztes Denken – in dem es viele Graustufen gibt (sowohl/als auch).

Des Weiteren muss man im Zusammenhang des VSM den Begriff des Feedbacks sehr genau nehmen. Leider wird zwar viel vom Feedback gesprochen, doch häufig findet bestenfalls eine reine Rückmeldung statt. Feedback bedeutet aber ein »korrektives Signal«, also einen Input, der zu einer Veränderung führt. Im Meeting will aber leider häufig niemand Feedback, weil es als persönliche Kritik adressiert oder als solche wahrgenommen wird. Lebensfähige Systeme arbeiten aber nicht mit einer Schwarz-Weiß-Mechanik und kennen verschiedene Anpassungsstufen, um dynamisch auf Veränderungen zu reagieren.

Ich möchte die zweiwertige Logik nicht endlos schelten, hat sie doch die ganze Welt der Digitalisierung und den technischen Fortschritt erst ermöglicht. Aber die alleinige Fokussierung auf eine 1/0-Denkweise wird

den Ansprüchen an das Individuum, die Organisation und der Gesellschaft heutzutage nicht mehr alleine gerecht. Es braucht die Erkenntnis, dass eine Kombination von Steuerung und Regelung die gewünschte Lenkbarkeit ergibt, welche die Navigation durch stürmische Gewässer ermöglicht. Es geht um ein harmonisches Zusammenspiel komplizierter und komplexer Managementprozesse, damit ein Gesamtoptimum, statt nur eines lokalen Einzeloptimums erreicht werden kann.

Das VSM dient dem Gestalter als Denkhilfe, damit die Ereignisströme der aktuellen Probleme, Strategien und Richtlinien zueinander passfähig sind. Anderenfalls entsteht nur Konfusion im System. Genau diese »Unordnung« gilt es durch Interventionen zu vermeiden, damit das Potenzial zur Lebensfähigkeit in die gewünschte Richtung gelenkt werden kann. Ein Unternehmen muss passend zur Umwelt aufgestellt sein und gleichzeitig mit den Veränderungen in der zur Verfügung stehenden Zeit intelligent umgehen. Das VSM ist natürlich nur ein Werkzeug zum Umgang mit organisatorischer Komplexität. Von Werkzeugen ist bekannt, dass diese mehr oder weniger nützlich sind. Es bleibt immer nur ein Modell und ist nicht die »Realität« oder gar die »Wahrheit«. Es soll und kann auch nicht als Allheilmittel dienen, bietet jedoch eine holistische Perspektive um das Ganze zu verstehen.

Die Anwendung des VSM ist vergleichbar mit dem eines MRT (Magnetresonanztomographie). Mit diesem Gerät ist es möglich, von jeder Stelle des Körpers dreidimensionale Aufnahmen zu erstellen und dient vor allen Dingen dazu, diagnostische Punkte zu finden und auf therapeutische Maßnahmen schließen zu können. Das bedeutet: Das Diagnoseinstrument ist nicht die Medizin, obgleich das VSM durchaus einige Antworten zur Behandlung liefern kann. Mir erscheint daher dieses Modell aus dem Jahre 1959 aktueller denn je, um den Anforderungen einer immer komplexeren Zeit gerecht zu werden.

Aus der Innovationsforschung ist bekannt, dass es durchschnittlich fünfzig Jahre dauert bis einer großen Idee der Durchbruch gelingt. Die Zeit ist damit auf jeden Fall reif für das VSM.

Teil 1

1.

Die Grundlagen



Das Spiel mit dem Viable System Model ist ein anspruchsvolles Spiel. Neben der Anzahl der Systeme und deren Verbindungen, ist etwas Hintergrundwissen erforderlich, um die Breite und Tiefe der möglichen »Spielzüge« mit dem Modell zu erkennen, und Spaß beim Spiel zu empfinden. Daher ist es unumgänglich, zunächst etwas Theorie durchzuarbeiten, bevor es Sinn macht die Anwendung des Modells zu erkunden und verschiedene Auslegungsarten zu diskutieren.

Vorab möchte ich einige Prämissen klären, denn die von mir entwickelte Interpretation des VSM entspringt natürlich meiner Wahrnehmung und den damit verbundenen Paradigmen, Prägungen und einhergehenden kognitiven Verzerrungen. Die Vorstellung des Modells ist also weder objektiv noch neutral. Diese Prämissen sollen Ihnen als Interpretationshilfe meiner Interpretation dienen. Falls Sie meine Prämissen nicht teilen, so habe ich Ihnen sozusagen ein paar wesentliche Filter geliefert, um ihre eigene Ableitung zu treffen.

1.1 Prämissen und Grundannahmen

Ungeduldige Leser sollten diesen Abschnitt einfach überspringen – denn der ist für manchen Menschen ziemlich philosophisch gehalten. Allen anderen wünsche ich viel Vergnügen beim Lesen!

Kundenorientierung und Wertschöpfung

Ich denke, dass Peter Druckers Aussage im Kontext von Unternehmen eine ewige Gültigkeit hat: »The purpose of a business is to create and keep a customer.« Daher gehört für mich eine ausgeprägte Kundenorientierung zum Selbstverständnis unternehmerischen Handelns. Der Kunde ist und bleibt die wichtigste Anspruchsgruppe im Geflecht der möglichen Leistungspartner. Ohne einen zahlenden Kunden funktioniert es nicht, und selbst der Pizzabäcker um die Ecke weiß intuitiv, wie Kundenorientierung funktioniert. Leider verlieren Organisationen, beziehungsweise deren Teil-

einheiten, mit steigender Größe den Bezug zum Kunden und sehen nur die umliegenden Anspruchsgruppen in unmittelbarem Umfeld. Die Sichtweite reicht höchstens bis zum übernächsten Prozess. Damit verkommen Meetings zum Selbsterhaltungs-Selbstzweck und dienen nicht der Wertschöpfung für den Kunden, egal ob die Tätigkeit direkt oder indirekt mit dem Kunden zu tun hat. Wer aber nicht versteht wer der Kunde ist, und welche Angebote für den Kunden Wert schaffen, der hat in der Wirtschaft nichts verloren. Ebenso klar erscheint mir auch, dass die ausschließliche betriebswirtschaftliche Optimierung nicht mehr den Zweck einer Organisation bestimmen darf.

Ziele und Leben

Ich denke, dass jedes lebensfähige System dazu bestimmt ist, Ziele zu erreichen. Das Minimalziel besteht darin, wenigstens die eigene Existenz aufrechtzuerhalten. Intellektuell gesagt gehe ich davon aus, dass insbesondere Menschen, aber auch soziale Systeme sogenannte teleologische Konstrukte sind (Zielerreichungs- und Lernsysteme). Es gibt aus meiner Sicht keine »Nicht-Ziele«. Auch ein Mensch der behauptet, dass er keine Ziele besäße und nichts anstrebt, formuliert damit eine Zielsetzung: Die Erhaltung des Status quo. In lebensfähigen Systemen existieren stets Strukturen, die auf Feedback basieren und im Zielerreichungsprozess wirksam sind. Das Verständnis über die Typen und Qualitäten von Rückkopplungen erleichtert es, ein angestrebtes Ziel zu erreichen.

Kommunikation und Handlung

Ich denke, dass Kommunikationen zu 99,9 Prozent Wissensarbeit ausmachen. Dies diskreditiert das klassische Verständnis von »Tun«. Oft hört man, dass »wir« doch jetzt etwas »tun« müssten. Dabei ist eine Handlung im Wissenskontext doch selbst wieder ein Kommunikationsprozess, egal ob es um das Verfassen einer E-Mail geht, die Aufbereitung einer Excel-Liste oder wenn eine Powerpoint-Präsentation zusammengeschraubt wird: Im Kern werden Mitteilungen und Informationen produziert, die wiederum anderen als Grundlage für weitere Kommunikationen dienen. Wenn Menschen

den oben genannten Satz des »Wir müssen etwas tun« aussprechen, dann ist damit eigentlich ein Entscheidungsfall gemeint, also der Ausschluss weiterer Kommunikationen zu einem Sachverhalt. Aus einer Anzahl von Möglichkeiten wird eine erfolversprechende Option ausgewählt – soweit zumindest die Theorie. Witzigerweise ist eine Entscheidung (Reduktion von Kommunikation) wieder ein kommunikativer Akt. Daher kann man frei nach Paul Watzlawick sagen: »Man kann nicht nicht kommunizieren«.

Werte und Gemeinschaft

Ich denke, dass ethische Werte das beste Mittel sind, um soziale Bindekräfte zu entfachen. Mit anderen Worten: Ich bin werteorientiert. Das Konzept der »Shared Human Values« ist alles andere als neu und gut erforscht. Letztendlich dienen Werte nach meiner Auffassung als Komplexitätsreduzierer, dank derer Grundsatzdiskussionen nicht mehr geführt werden müssen. Diese Art der Diskussion kann beizeiten enorme Kräfte freilegen, aber es ist mehr als schadhaft, wenn Grundlagen der Zusammenarbeit und des Zweckes eines Unternehmens immer wieder neu diskutiert werden müssen. Ich möchte sogar so weit gehen und behaupten, dass jedes Unternehmen bereits mit einem Set von ethischen Vorgaben operiert. Das Problem besteht nur darin, dass oft genug eher die Regeln des Flurfunks gelten und die tollen Leitbilder aus der Geschäftsführung im Alltag der Mitarbeiter keine Rolle spielen. Jedes Systems operiert daher mit Normen; die Frage ist nur, wie groß die Lücke zwischen expliziten und impliziten Verhaltensweisen ausfällt. Nicht selten stehen die täglich praktizierten Werte diametral zu den offiziellen Vorgaben.

Für die von mir wahrgenommene ethische Krise auf diesem Planeten ist eine Werte-Debatte wichtiger denn je. Denn nicht nur die Mitarbeiter des »Maschinenraums«, sondern auch das Personal auf der »Brücke« erlebt eine Sinn-Entkopplung vom wirtschaftlichen Geschehen, den persönlichen Bedürfnissen und den Verwicklungen auf der gesellschaftlichen Ebene. Auf die Gefahr mich zu wiederholen: Ebenso wie Ziele beziehungsweise die Zielerreichung zum Leben gehören, braucht es Werte, Normen und ein Glau-

benssystem um in Zeiten hoher Dynamik den Laden zusammenzuhalten. Abschließend: Man könnte die von mir dargestellte Notwendigkeit auch wieder als normative Vorgabe interpretieren – nichts läge mir allerdings ferner! Denn die Forderung nach »Shared Human Values« soll selbst nicht irgendwelche Normen oder Werte vorgeben. Dies wäre ein Ismus, in dessen Falle ich nicht laufen möchte. Doch klar ist: Kein System funktioniert ohne ein werte- und sinnbasiertes »Erwartungsmanagement«.

Freiheit und Verantwortung

Ich denke, dass eine liberale Weltsicht hilfreich ist, um die Probleme und Chancen der Gegenwart anzugehen. Die zuvor benannten Ismen-Falle drückt sich meines Erachtens heutzutage in einem politischen Links-Rechts-Lagerdenken aus, welches nicht das angemessene Lösungspotenzial für die komplexen Probleme der heutigen Zeit bereithält. Insofern bin ich von einem Denken geprägt, in dem das höchst relative Begriffspaar der »Freiheit und Verantwortung« eine sehr wichtige Bedeutung hat. Nach meinem Verständnis ermöglicht Freiheit erst einen sozialen Frieden. Soziale Gerechtigkeit ist ein relativer Begriff, der stets aufs Neue in der Gesellschaft im Diskurs definiert werden muss; ismen- und ideologiefrei – und nicht libertär, es gibt keine selbstregelnde Geisterhand! Freiheit braucht natürlich Regeln und die Märkte klären nicht immer alles im Sinne des Gemeinwohls. Die Frage ist allerdings, wie die Regeln beschaffen sind und wie ein guter Kompromiss aus Freiheit, Regelung und Selbstverantwortung ausgewogen wird.

Logik und Vernetztes Denken

Ich denke, dass eine Erweiterung der zweiwertigen Logik dringend notwendig ist. Sicherlich hat das binäre Denken erstaunlichste Fortschritte im mechanisch-technologischen Bereich ermöglicht, und ich möchte die klassische Logik (Aristoteles) nicht noch einmal verdammen. Doch es stellt sich spätestens im 21. Jahrhundert die Frage, ob diese Logik alleine genügt, um die drängenden organisatorischen Herausforderungen zu meistern. Ich wage zu behaupten, dass das Beharren auf dem linearen Denken der Menschheit eine Krise nach der anderen einbrockt. Das vernetzte Den-

ken, welche sich des Erkenntnisgewinns von komplexen Zusammenhängen verschreibt, kennt jedoch noch weitere Logiken, um nicht der scheinbaren Komplexität zum Opfer zu fallen.

Als Beispiel sei kurz das indische Tetralemma genannt, in welchem eine Aussage ...

- a. wahr sein kann,
- b. falsch sein kann,
- c. sowohl wahr als auch unwahr sein kann,
- d. weder wahr noch falsch sein kann.

In kurz: Wir müssen den Möglichkeitsraum des Denkens deutlich vergrößern.

Spiritualität und Selbsterkenntnis

Ich denke, dass Spiritualität ein normaler Teil des menschlichen Daseins ist. Die Praktiker mögen sich vielleicht fragen, warum ich jetzt noch die Spiritualität ins Spiel bringe? Was soll das mit dem Alltag im Geschäftsleben zu tun haben?

Doch genau so wie Werte und Ziele Teil der menschlichen Natur sind, so ist auch das Streben nach Erkenntnis tief in uns Menschen verankert. Leider wird diese Neugier durch die gesellschaftliche Lernmaschine ausgetrieben, die auf einer reinen Effizienz-Logik basiert. Die Definition von Spiritualität á la Thomas Metzinger erscheint mir probat, um mit diesem Seelen-Thema umzugehen. Bei Metzinger ist Spiritualität das Gegenteil von Religion, da Religion den Erkenntnisgewinn ausschließt. Der »freie Geist« sucht aber nach neuen Antworten und gibt sich nicht mit den bisherigen zufrieden. Obgleich ich selbst nicht an höhere Mächte glaube (beziehungsweise es mir einfach nicht gelingt, an höhere Mächte zu glauben), möchte ich Franz Assisi zitieren: »Das was Du suchst, ist das was sucht.« Ein Zirkelschluss auf der Suche nach der Bedeutung des eigenen Daseins.

Damit verbinde ich die von Metzinger entworfene intellektuelle Redlichkeit, die sich dem »Hinterfragenden«-Ethos verpflichtet fühlt und sich die »No Bullshit«-Regel zu eigen macht. Bullshitter sind extrem gefährlich, denn diese interessiert nicht einmal die Unterscheidung von Wahr-Falsch; Hauptsache der Bullshitter ist in der Lage seine Agenda durchzusetzen. Das unterscheidet den Bullshitter vom Lügner, denn den kann man überführen, weil er mit dem Konstrukt der Wahrheit operiert. Den Bullshitter kann man nicht überführen.

Erkenntnistheorie – etwas Meta ist immer

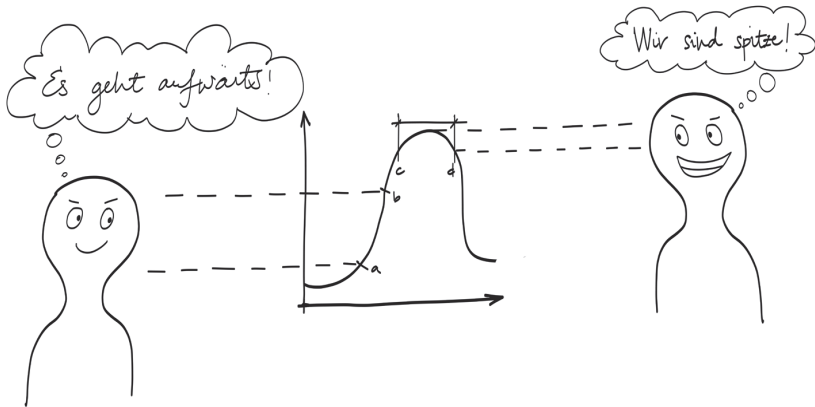


Abbildung 1: Welche Sichtweise ist die richtige?

Abschließend noch etwas richtig Philosophisches. Streng genommen ist jedes Modell eine Reduktion und entspricht nicht der Realität. Es ist ein Ansatz die Wahrnehmung vom »Funktionieren eines Sachverhalts« kollektiv zugänglich zu machen. Dies betrifft insbesondere das berühmte »Alignment« eines Systems. Das VSM erlaubt einen kollektiven Erkenntnisprozess über den Zweck, die Strategien und taktischen Maßnahmen einer Organisation. Das Verstehen dieser Zusammenhänge steht im Vordergrund des

Modells. Es verbessert die Analytik und erlaubt eine einfachere Bewertung und In-Gang-Setzung von Maßnahmen. Frei nach Peter Drucker ersetzt die Planung zwar nicht die Maßnahme, aber sie ist nach Aristoteles die Hälfte des Ganzen. Insofern dient das VSM zuvorderst als Erkenntnis-Werkzeug.

1.2 Eine Anmerkung noch, dann startet die Safari ins VSM

Das VSM kommt aus dem sogenannten Operational Research. Obwohl es ziemlich kompliziert und akademisch anmutet, ist es für den Gebrauch im »wahren« Leben und nicht zur intellektuellen Befriedigung gedacht. Es soll echten Menschen in echten Unternehmen bei echten Problemen helfen. Es ist nicht als Werkzeug gedacht, mit dem es sich Organisationsentwickler im Elfenbeinturm der strategischen Entwicklung gemütlich machen sollen.

Wer aber das Spiel mit der Realität aufnimmt, und nicht nur auf der Ebene der Beschreibung von Phänomenen hängen bleiben will, der muss bereit sein, gewisse Abstraktionshöhen mitzugehen, um nachhaltige Rahmenbedingungen für eine intelligente Organisation bereitzustellen.

Teil 1

2.

Denken erwünscht

