

Business Systemics[©] – Unternehmen NEU denken

DATRV DigiCamp 2020, Fürth, 31. März 2020



Conny Dethloff – Meine Reise des Verstehens



Logbuch der Reise des Verstehens: <https://blog-conny-dethloff.de/>

18.03.2020

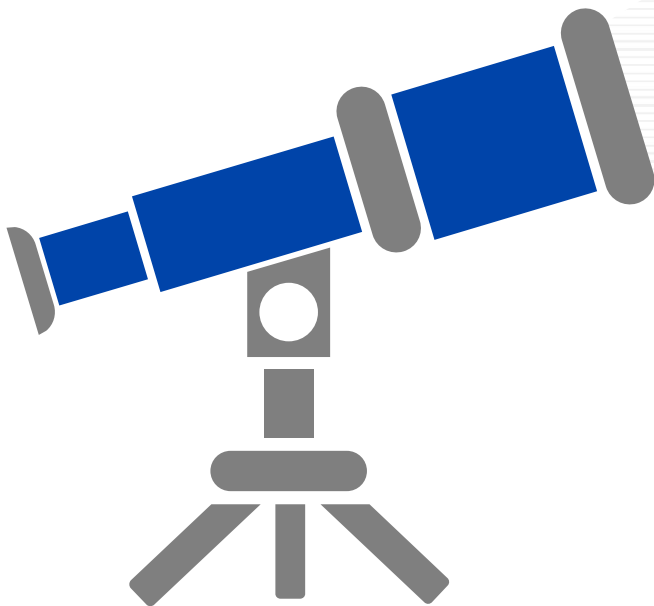
Conny Dethloff

Basis meiner Überlegungen



Wir beobachten und denken Unternehmen über Modelle.
Diese Modelle unterliegen keinen Naturgesetzen.

Wir können sie ändern, sollten es sogar, denn diese
Änderung ist Basis für alle weiteren notwendigen
Änderungen.



Unsere heutigen Fragen

01 Wie denken wir Unternehmen?

02 Warum war dieser Denkrahmen früher passfähig und ist es heute nicht mehr?

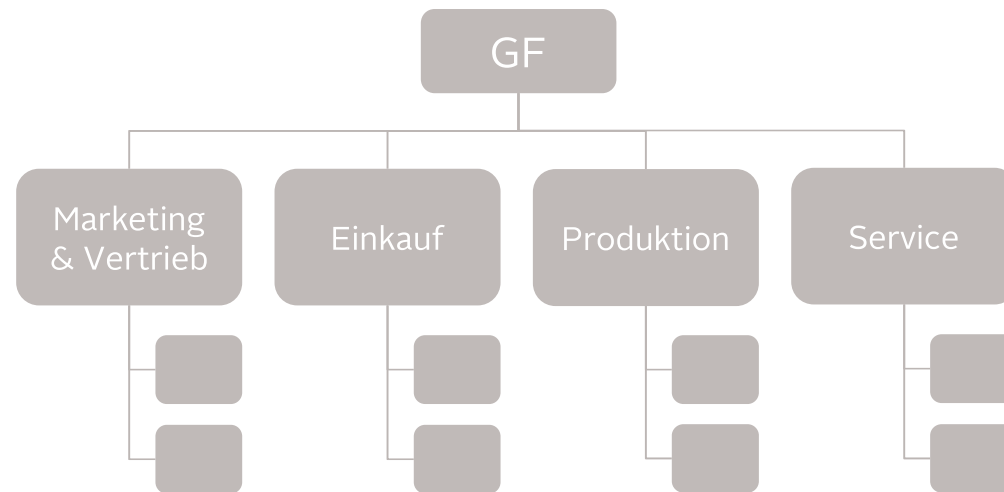
03 Warum ist es nicht ganz so einfach einen neuen Denkrahmen einzunehmen?

04 Wie könnte man vorgehen Unternehmen neu zu denken?



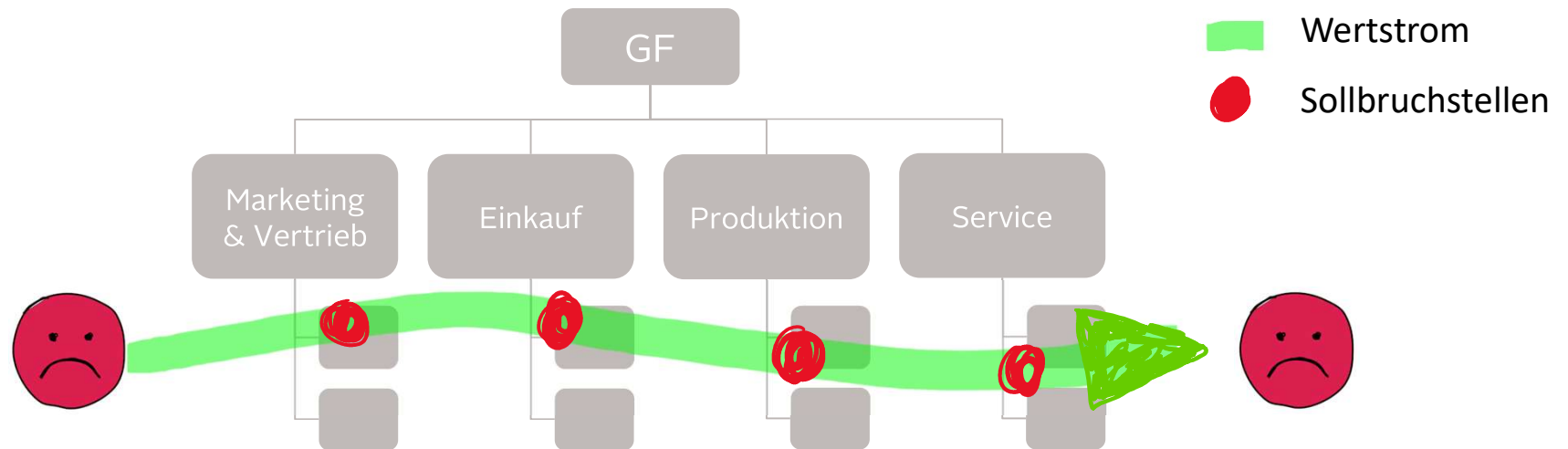
Wie denken wir Unternehmen?

Der Funktionalismus ist das prägende Strukturelement in den Unternehmen, ...



Glaube: Wenn ein Optimum in den funktionalen Bereichen erreicht ist, dann ist das auch gut für das Unternehmen und für die Kunden.

... der eine konsequente Innenausrichtung weg vom Kunden fördert ...



Kundenfokussierung funktioniert nicht über funktionale Silos, sondern ausschließlich über eine Vernetzung dieser, also cross-funktional.

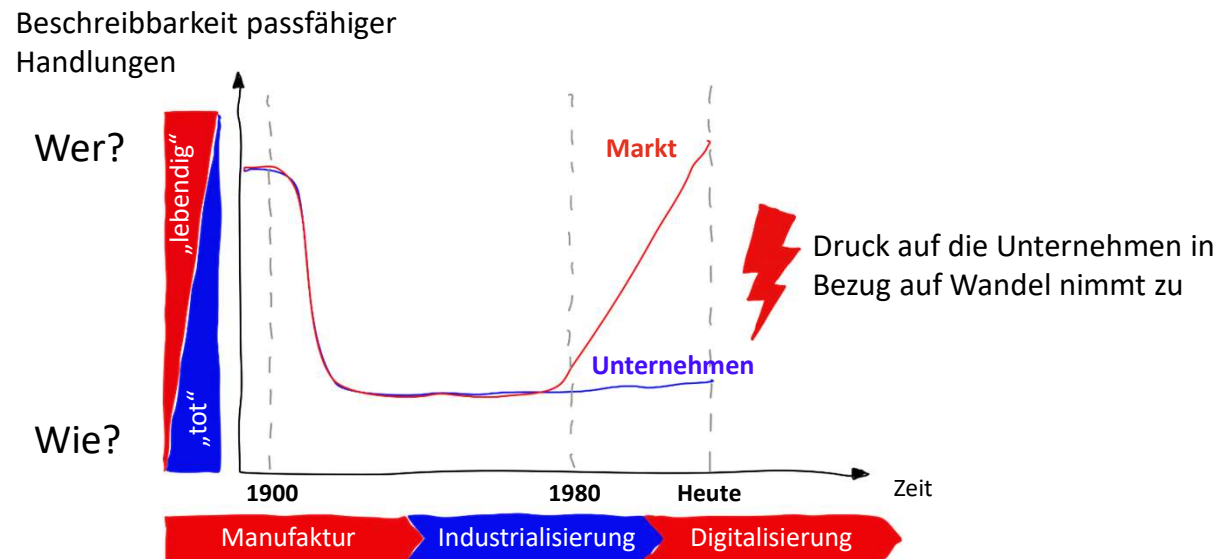
... womit im Unternehmen eine organisierte Verantwortungslosigkeit für Kunden etabliert wird.



Unternehmen, die primär funktional organisiert sind und dementsprechend in funktionaler Richtung Verantwortung und damit formale Macht vergeben, fördern aus Sicht des Kunden organisierte Verantwortungslosigkeit.

Warum war dieser Denkraum früher passfähig und ist es heute nicht mehr?

Funktionalismus war früher passfähig, da Kunden sich an die Unternehmen anpassen mussten.

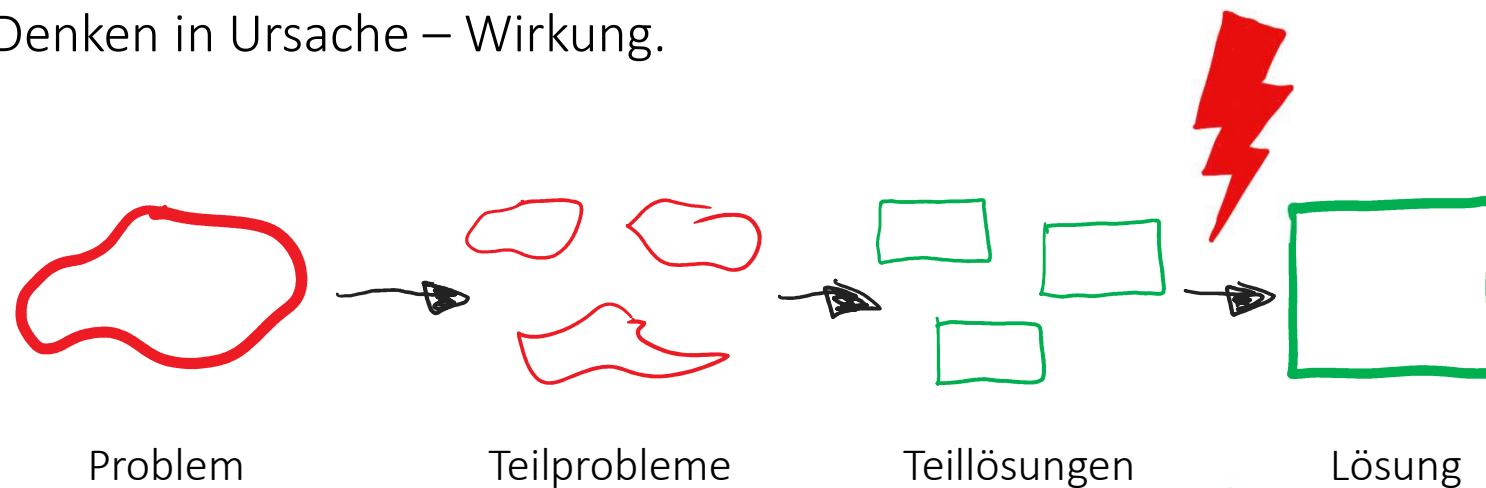


Frei gezeichnet nach der Taylorwanne von Gerhard Wohland: <http://dynamikrobust.com/wp-content/uploads/2016/03/Denkzettel-7-Taylorwanne.pdf>

Warum ist es nicht so einfach einen neuen Denkrahmen einzunehmen?

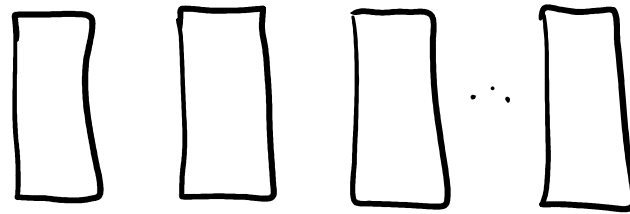
Ein funktionaler Denkrahmen hat sich in unserer westlichen Gesellschaft etabliert.

1. Alles, was messbar ist, soll gemessen werden.
2. Alles in kleinste Teile zerlegen.
3. Denken in Entweder – Oder.
4. Denken in Ursache – Wirkung.



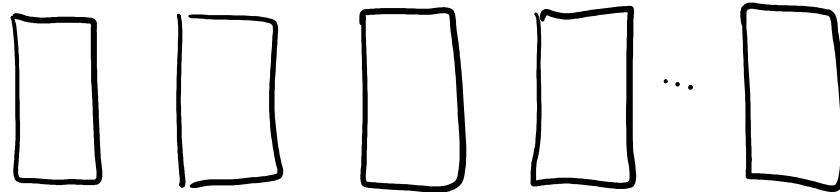
Dieses Muster ist extrem stabil und lässt sich in vielen Bereichen der Gesellschaft beobachten.

Bildung



Fächer (Mathematik, Physik, Geographie, Geschichte, ...)

Wirtschaft



Bereiche (Vertrieb, Marketing, Einkauf, Logistik, Produktion, ...)

Herkömmliche Managementinstrumente zerstören Unbestimmtheit und damit Lebendigkeit.

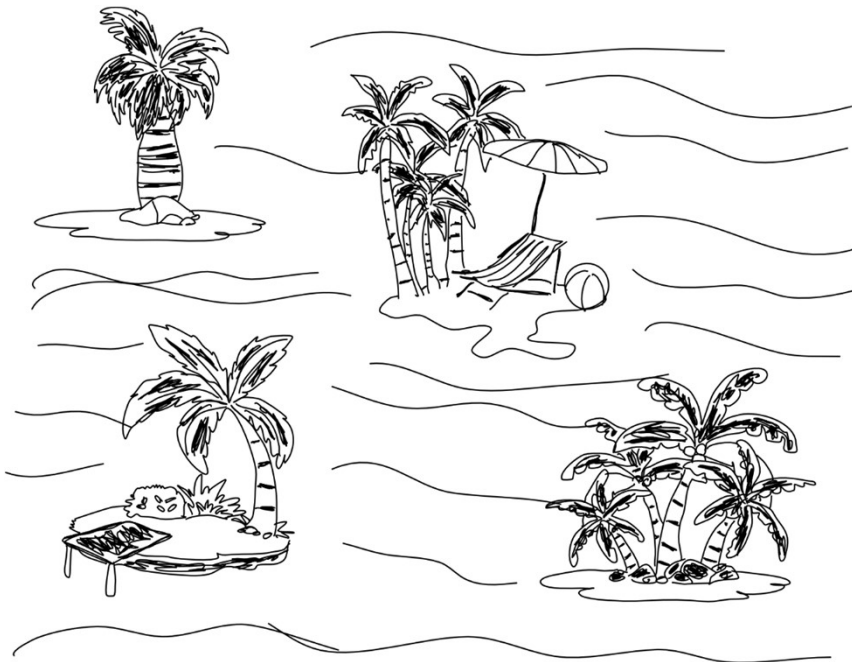


Diese Instrumente funktionieren ausschließlich bei Bestimmtheit, also bei „toten“ Frage- und Problemstellungen.

Diese Instrumente unterliegen keinen Naturgesetzen. Wir können und sollten sie ändern, wenn sie nicht mehr passfähig sind.

Wir benötigen Werkzeuge, die Unbestimmtheit bestimmen, aber nicht „töten“.

Funktionales Expertentum wird unaufhörlich befeuert und honoriert.



Wir haben Experteninseln geschaffen, die in einem Meer aus Inkompetenz schwimmen. Es gilt diese Inseln miteinander zu verbinden, um Komplexität erfolgreich zu handhaben.

-- Frei nach Richard David Precht

Wie könnte man vorgehen, um Unternehmen neu zu denken?

Motto zum Finden eines neuen Denkwerkzeugs



Das funktionale Wissen ist in den einzelnen funktionalen Bereichen bereits vorhanden. Nun gilt es dieses Wissen miteinander zu verbinden.

Es geht dabei darum, neuartige Fragen zu stellen, was vielleicht ein wenig technokratisch daher kommen mag. Das Finden passfähiger Antworten allerdings erfordert Unternehmertum (Kreativität, Phantasie, Mut und Intuition).

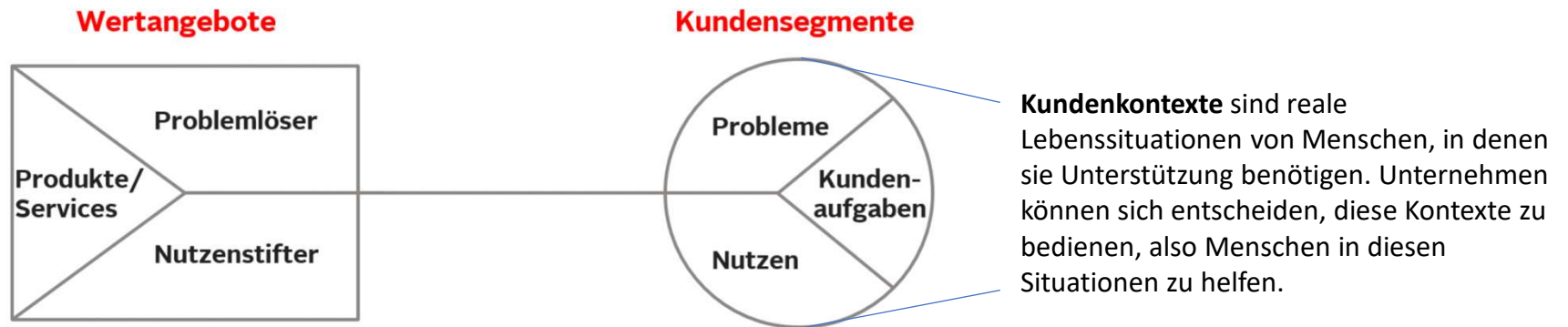
Mittels Business Systemics[©] werden bestehende Ideen aus verschiedenen Methoden und Frameworks miteinander integriert.

Strukturdesign



Schritt 1: Kundenkontexte definieren

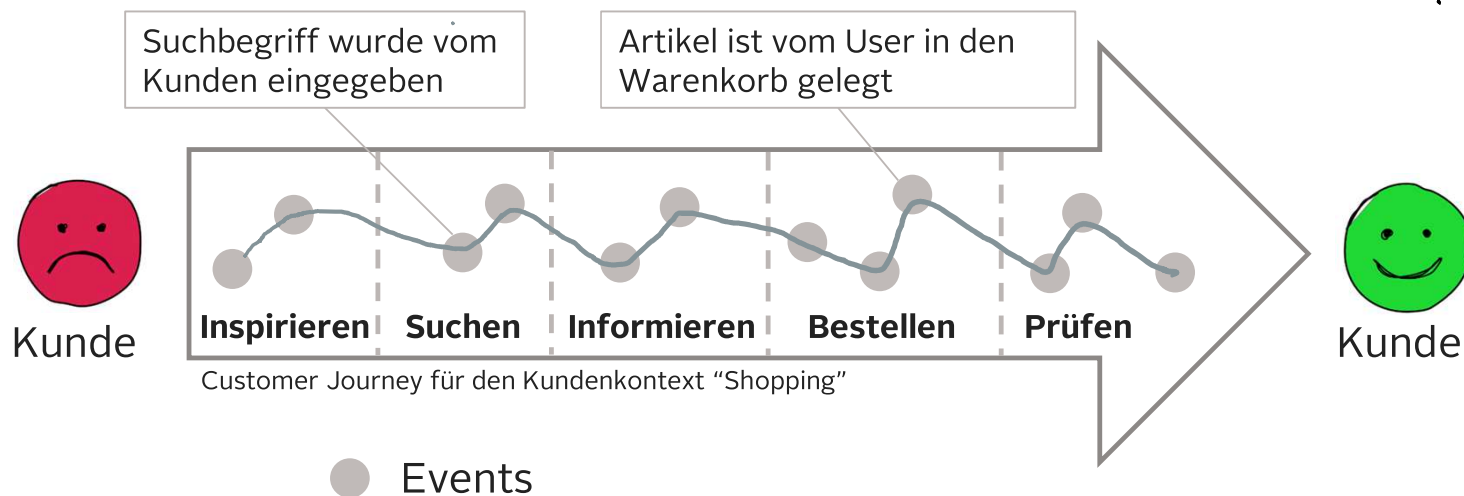
Value Proposition Canvas



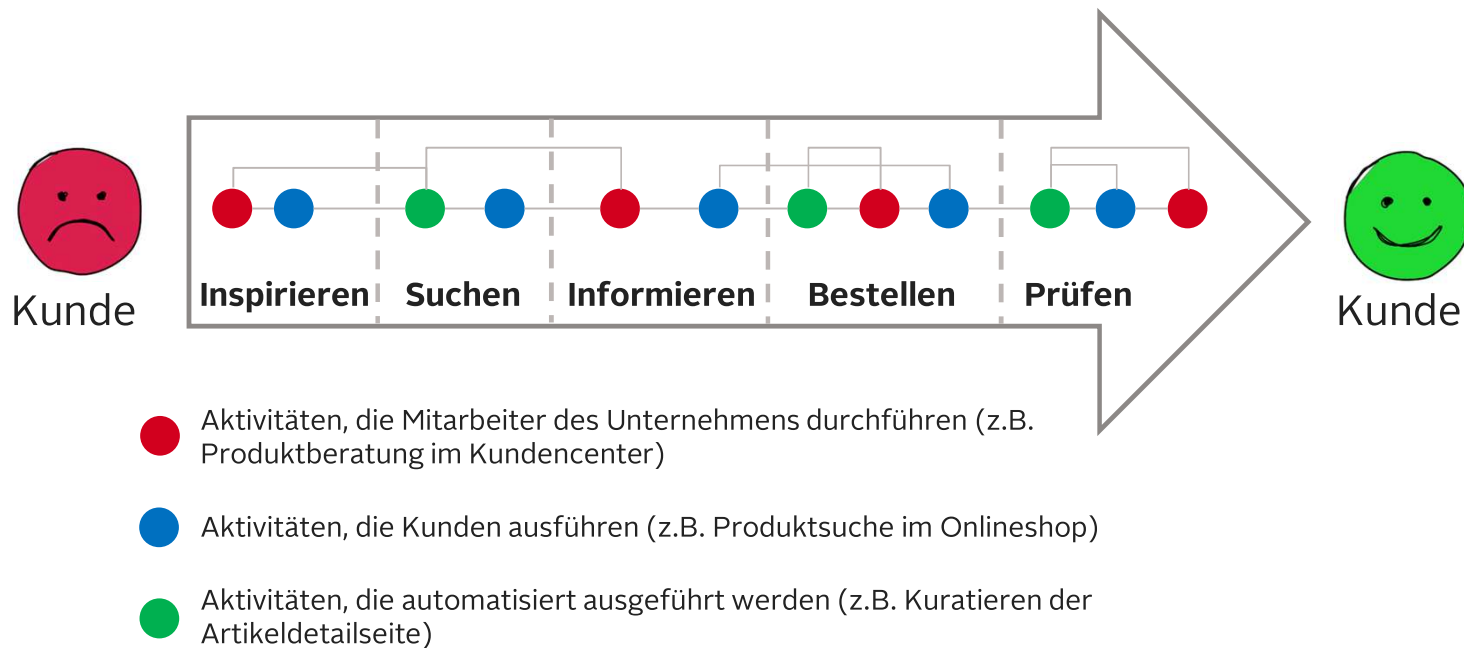
Beispiele für Kundenkontexte

- Shopping
- Urlaub
- Gesundheit und Sport
- Umzug
- Reisen
- ...

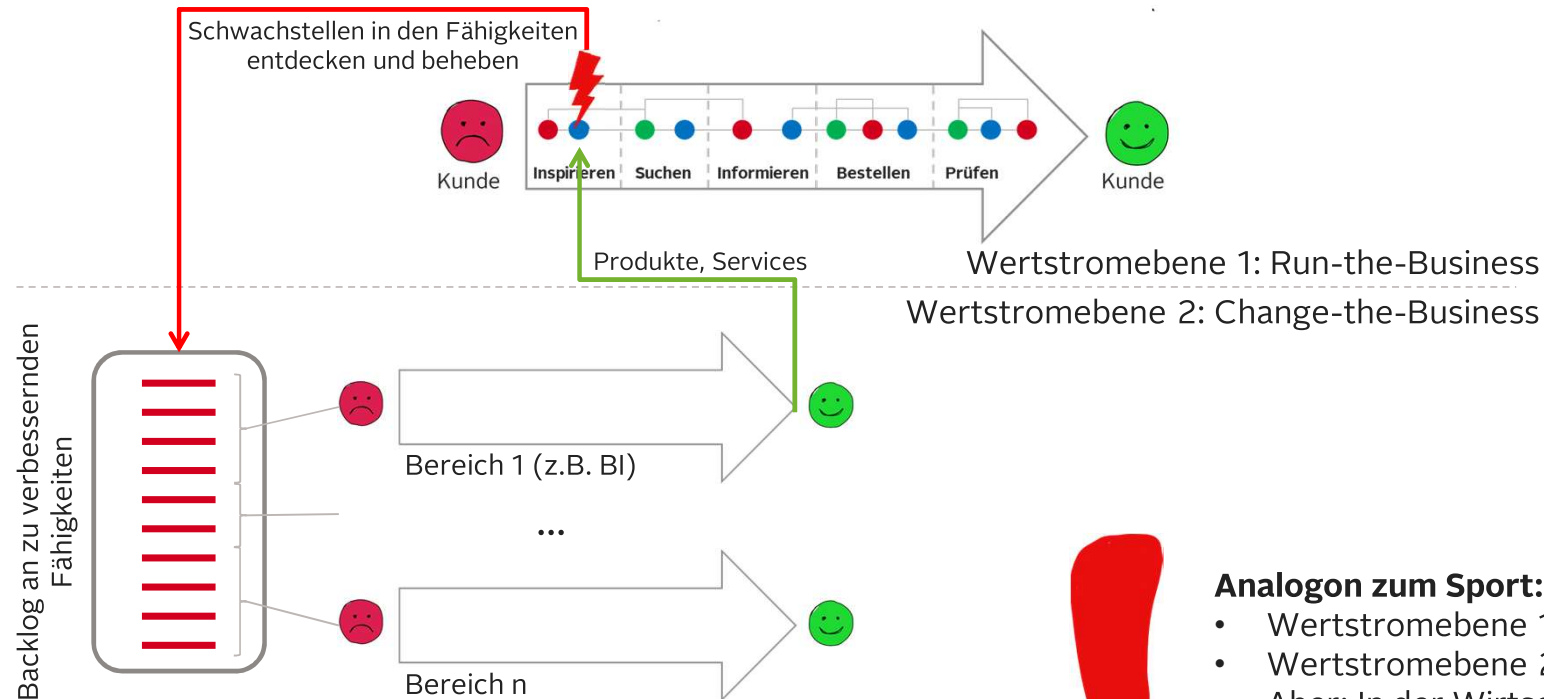
Schritt 2: Je Kundenkontext eine Customer Journey über Event Storming definieren



Schritt 2: Diese Customer Journey als Wertstromebene 1 definieren



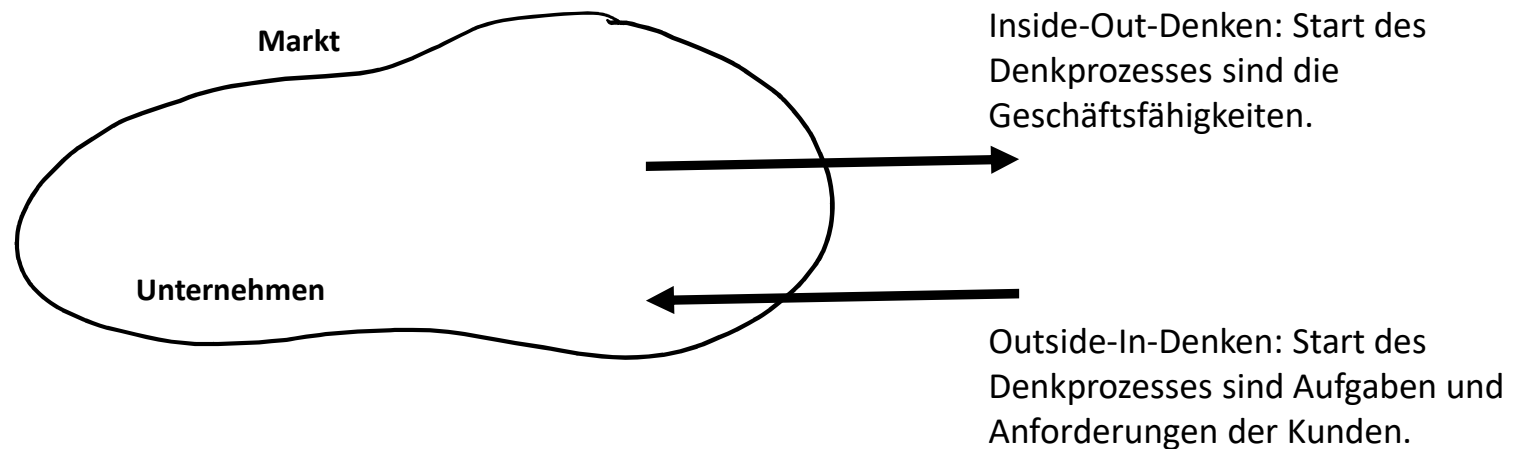
Schritt 2: Wertstromebene 2 definieren



Analogon zum Sport:

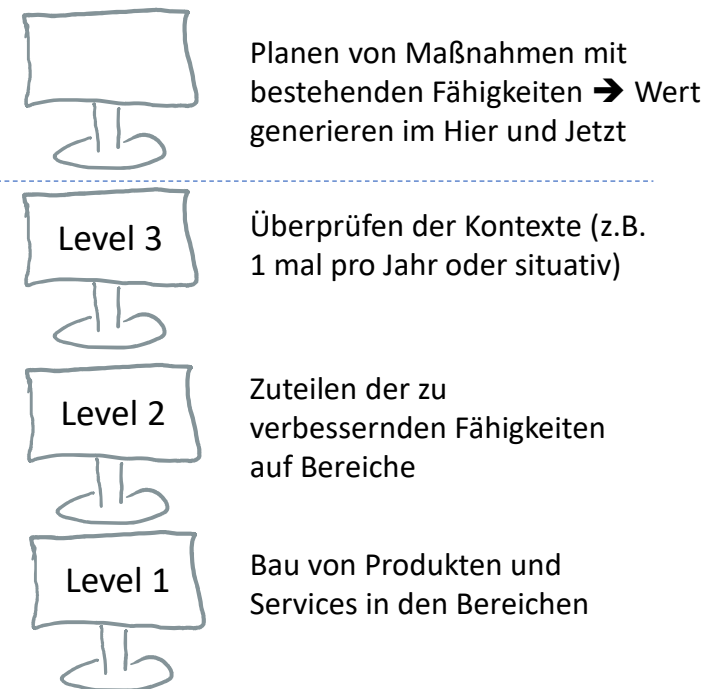
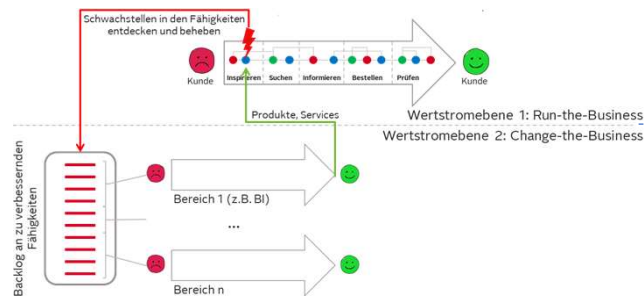
- Wertstromebene 1: Wettkampf
- Wertstromebene 2: Training
- Aber: In der Wirtschaft verlaufen beide Ströme zeitgleich parallel.

Schritt 2: „Inside-Out“ und „Outside-In“ Denken miteinander integrieren



! Inside-Out-Denken ist eingeübt. → Taylor-Wanne:
Outside-In-Denken war zu Zeiten der Industrialisierung
nicht notwendig (Verkäufermarkt).

Schritt 3: Interaktion zwischen Wertstromebene 1 und 2 definieren



Motto: Das **RICHTIGE RICHTIG** machen!
➔ Ideen des Flight Level Konzeptes von Klaus Leopold können integriert werden

Schritt 3: Interaktion zwischen Wertstromebene 1 und 2 definieren (Wichtige Quellen)

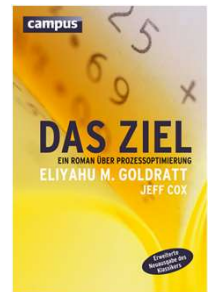
Kanban System Design

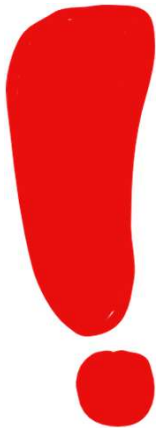
1. Wie mache ich die einzelnen Wertströme in den Wertstromebenen transparent?
2. Wie etabliere ich die Ideen und Gedanken über die Wertströme in den einzelnen Wertstromebenen (Agenden, Werte, Prinzipien und Praktiken des Kanban-Systems)?
3. Welche Meetings setze ich, je nach zu beantwortenden Fragen in den jeweiligen Wertströmen, auf (Meetingstruktur des Kanban-Systems)?



Theory of Constraints (ToC)

1. Wie setze ich die Wertströme in den Wertstromebenen end-to-end auf?
2. Wie steuere ich die einzelnen Wertströme um die jeweiligen Engpässe herum?
3. Welche Kennzahlen nutze ich zur Steuerung? → Durchsatz- vs. Kostencontrolling





Bis hierhin haben wir noch nicht über mögliche Änderungen an der Organisationsdesign, sondern ausschließlich über Struktur gesprochen.

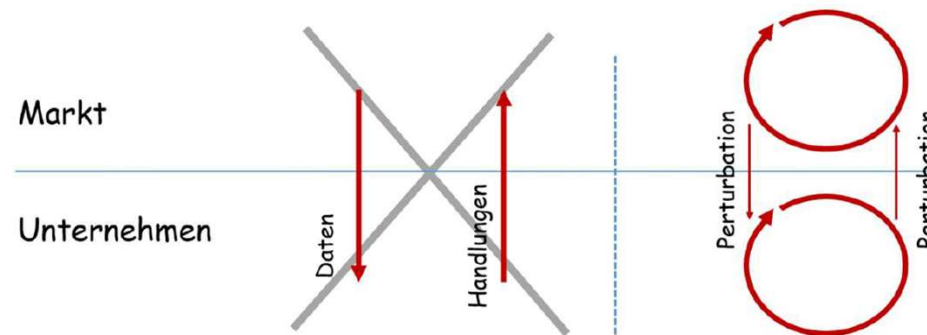
Das kommt jetzt.

Hypothese: Ideen von robustesten Systemen re-kontextualisieren, die wir kennen → lebendige Systeme aus der Natur

Organisationsdesign



Schritt 4: 2 Denkrichtungen für ein passfähiges Organisationsdesign



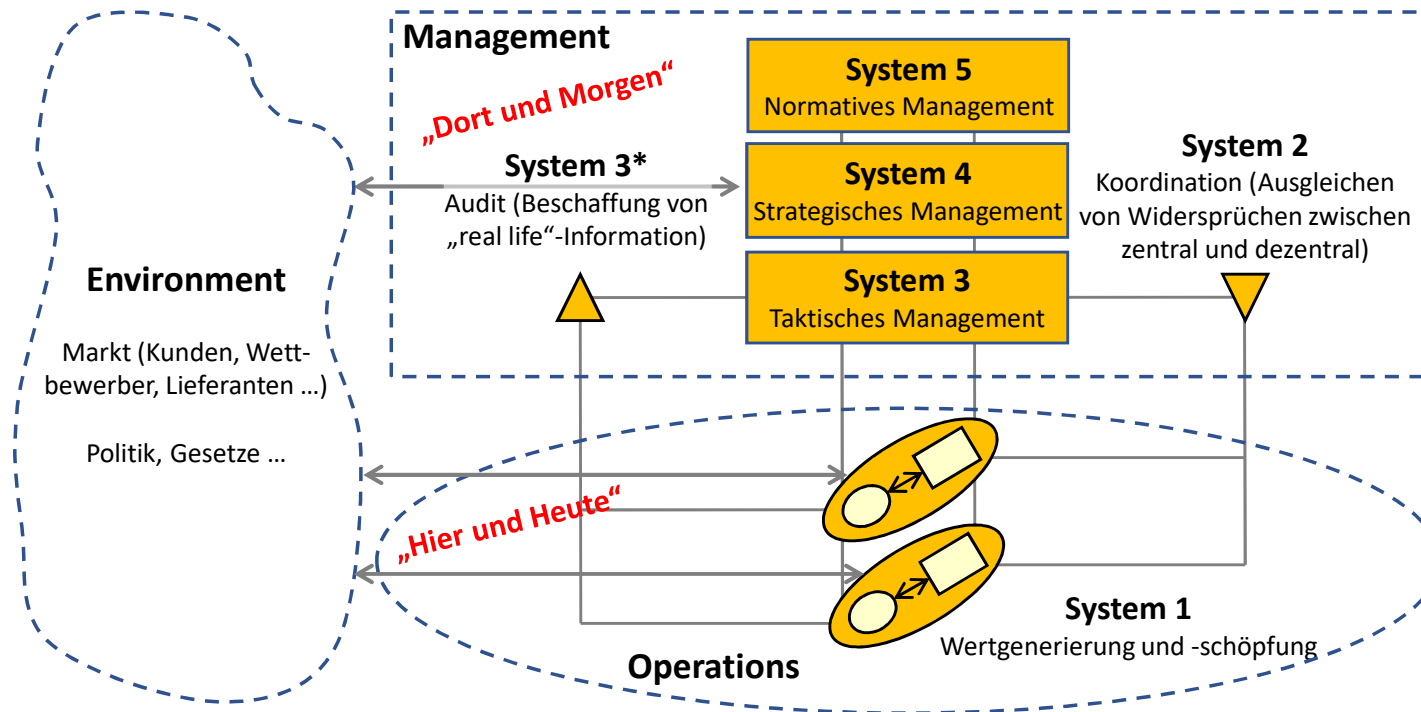
Viable System Model von Stafford Beer

1. Fragestellung: Wie arbeiten die einzelnen Teile im System zusammen, damit auf **Überraschungen der Märkte passfähig reagiert werden kann?**
2. Fokus der Beobachtung: Zentrale Nervensystem (ZNS)
3. Balancing Loops (sich ausbalancierende Schleifen)

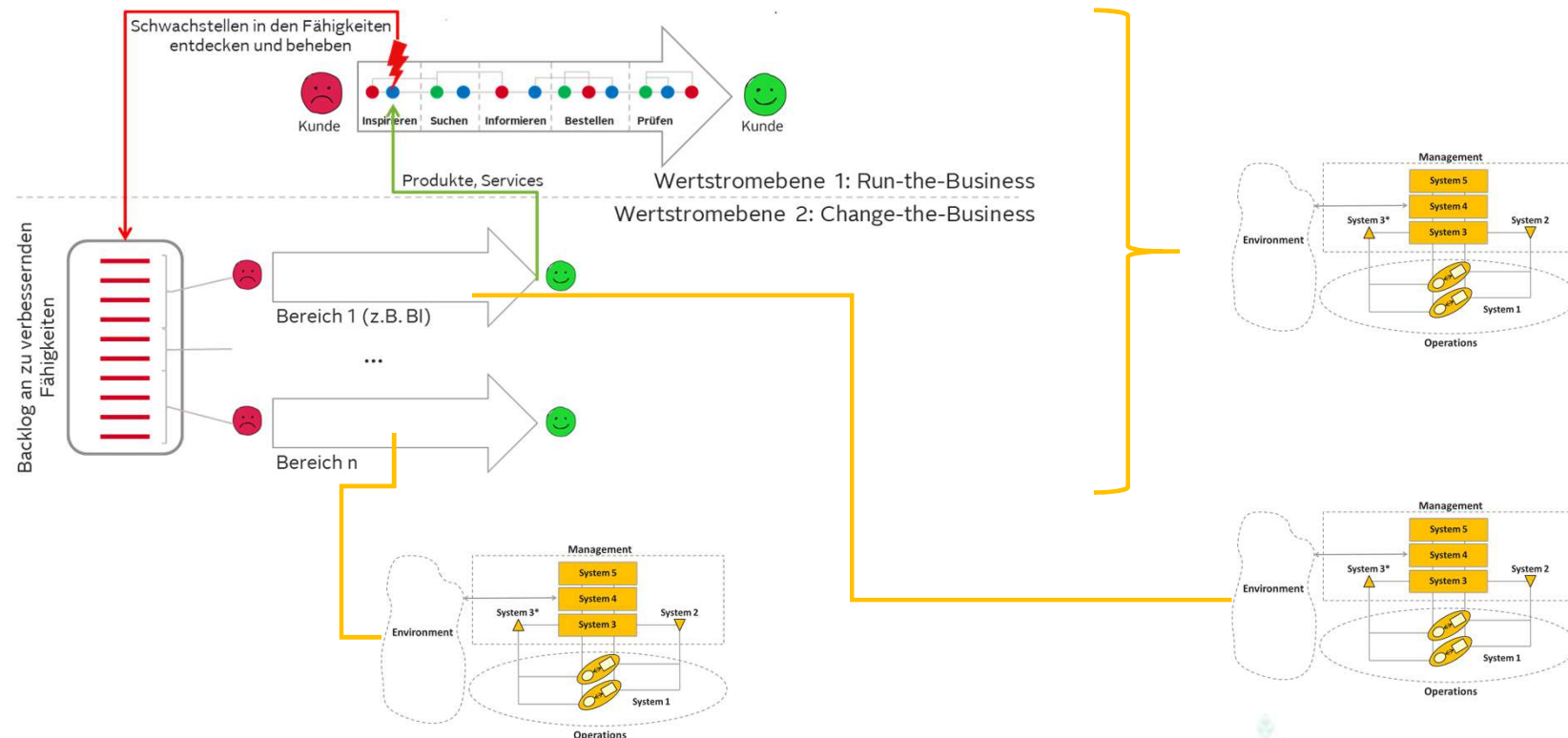
Viable Business von Clemens Dachs

1. Fragestellung: Wie arbeiten die einzelnen Teile im System zusammen, damit **Überraschungen für die Märkte generiert werden können (→ Wachstum)?**
2. Fokus der Beobachtung: Physiologie
3. Reinforcing Loops (sich verstärkende Schleifen)

Schritt 4: Organisationsstrukturen validieren (Viable System Model)

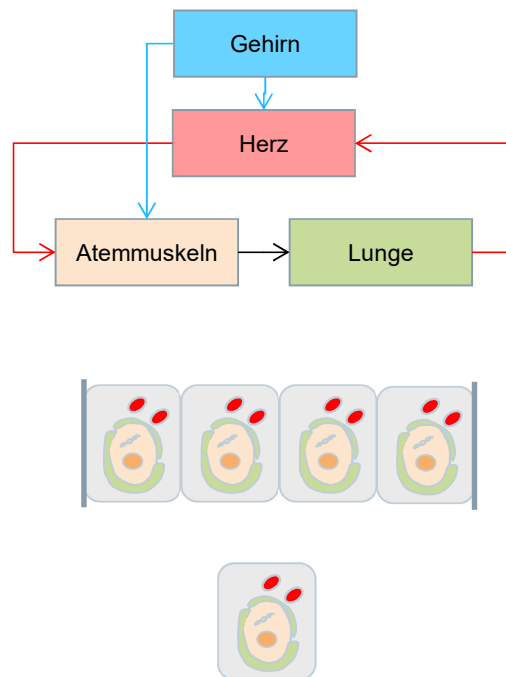
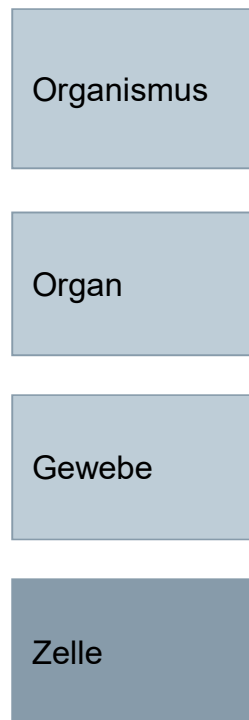


Schritt 4: Das VSM rekursiv und fraktal einführen

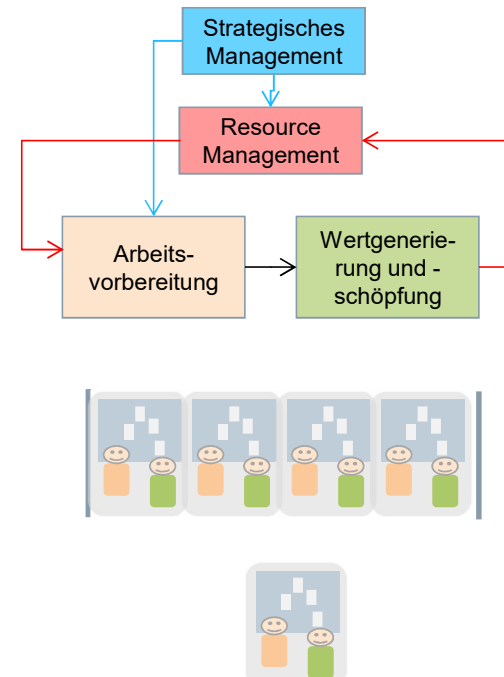
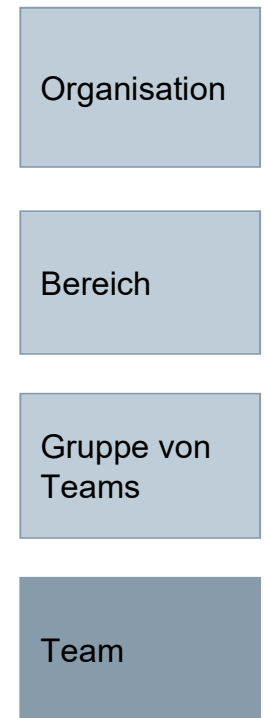


Schritt 4: Das Viable Business Model re-kontextualisieren

Leben

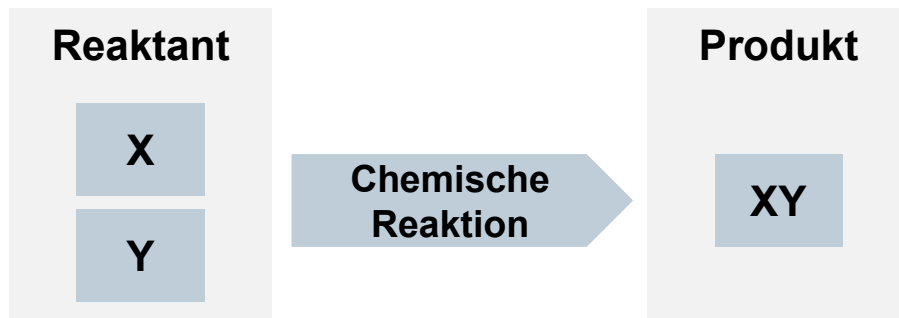


Business



Schritt 4: Das Viable Business Model re-kontextualisieren

Leben: Chemische Reaktionen



Business: Geschäftsprozesse





FORMWELTen-Institut

für erneuernde systemische Forschung

Conny Dethloff



Conny Dethloff, geb. 1974, hat 1999 sein Studium als diplomierter Mathematiker abgeschlossen. Direkt im Anschluss ist er aktiv in die Wirtschaft eingestiegen, bis 2011 als Unternehmensberater bei PwC und IBM Deutschland GmbH und ab 2012 als Manager bei OTTO GmbH & Co KG. Dort besteht seine Aufgabe darin, OTTO im Kontext Big Data, Künstliche Intelligenz und Organisationsdesign in das digitale Zeitalter zu führen. Erkenntnisse, die er im täglichen Arbeitsleben generiert, reflektiert er seit 2009 in seinem Logbuch „Reise des Verstehens“ (blog-conny-dethloff.de).