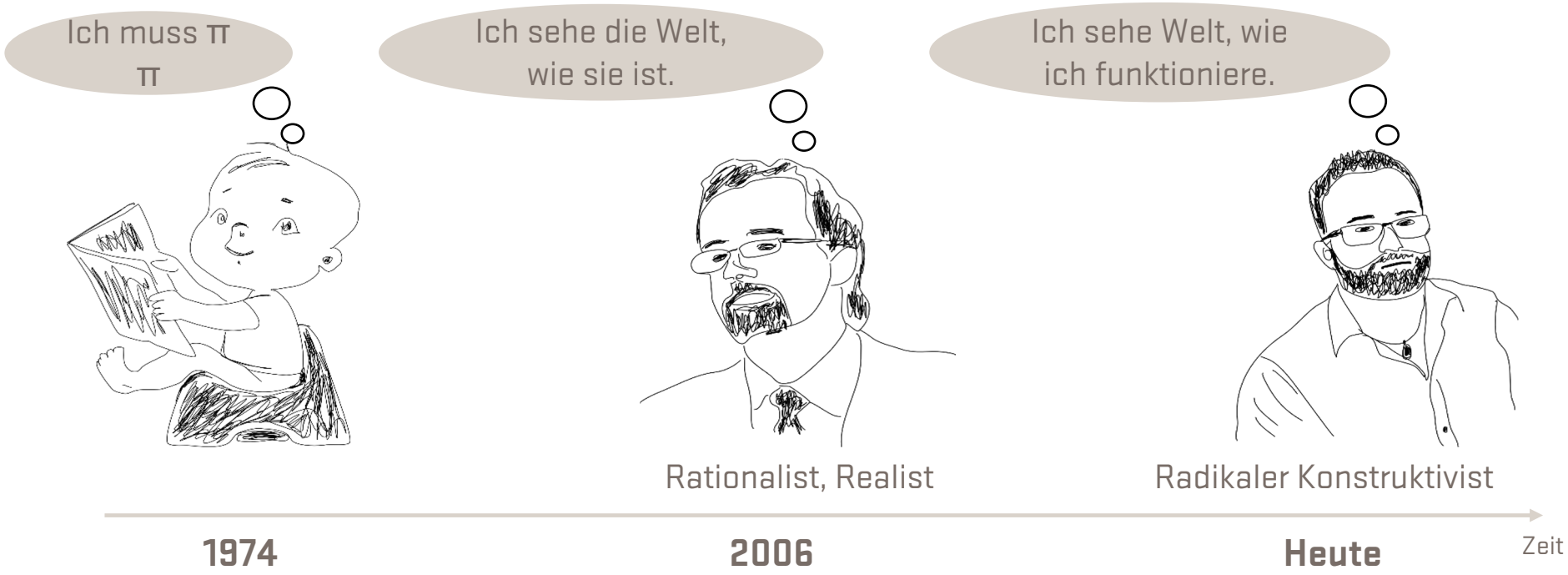
Working Products MONTHLY am 27. Oktober 2021

Transformation geht nur über Änderung von äußeren Strukturen

Conny Dethloff
borisgloger consulting GmbH | www.borisgloger.com

Diese Frage werde ich durch die Brille der Systemtheorie und des Konstruktivismus beantworten.



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

Ein paar Vorbemerkungen

1. Prämisse: Menschen werden durch äußere Strukturen, die sie beobachten in ihrem Denken und Handeln konditioniert. ➔ Das bedeutet nicht automatisch, dass Menschen unfrei im Handeln wären. Sie sind bedingt frei.

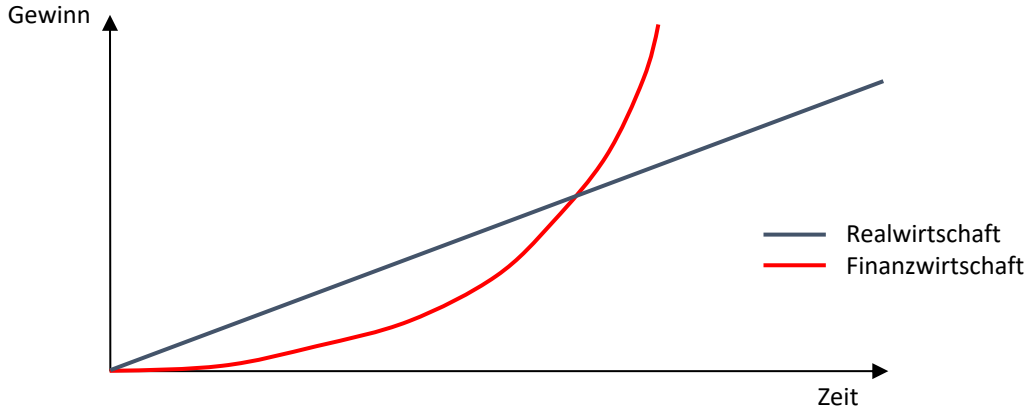
2. Wie kann ich das beobachten? Der gleiche Mensch verhält sich in verschiedenen Kontexten (Beruf, Familie, Sportverein, ...) anders.

3. Daraus folgt: Transformation geht ausschließlich darüber, dass Menschen zusammen „Strukturen im Außen“ (Rollen, Prozesse, ...) ändern, danach handeln und sich dadurch implizit weiter entwickeln.

4. Deshalb eine Bitte: Die Psychen von Menschen sollten in Ruhe gelassen werden, kein Rumpsychologisieren!

Lassen derzeitige Strukturen zu, dass in Unternehmen **nachhaltig** agiert werden kann?

Die Realwirtschaft im Würgegriff der Finanzwirtschaft ➔ Geld vermehrt sich quasi aus dem Nichts!



Zins und Zinseszins führt dazu, dass die Schere zwischen Real- und Finanzwirtschaft immer weiter auseinander geht. Unternehmen werden strukturell zum quantitativen Wachstum gezwungen. Details zu diesen Zusammenhängen gerne unter: http://blog-conny-dethloff.de/?p=329

Ist durch diesen Zwang Nachhaltigkeit in der Produktentwicklung möglich?

1. Es ist unnatürlich ist, dass sich etwas wie Geld aus dem Nichts ohne Energiezufuhr vermehren kann.

2. Geschichte des Geldes: Ware-Geld-Ware ➔ Geld-Ware-Geld ➔ Geld-Geld (Finanzwirtschaft)

3. Zinseszins führt dazu, dass Unternehmen aufgrund des "Würgegriffs" der Finanzindustrie exponentiell wachsen müssen, was aber nicht funktioniert.

4. Das führt dazu, dass immer wieder neue Produkte und Services benötigt (eingebaute Sollbruchstellen) und die bestehenden entsorgt werden müssen, um Geld zu verdienen.

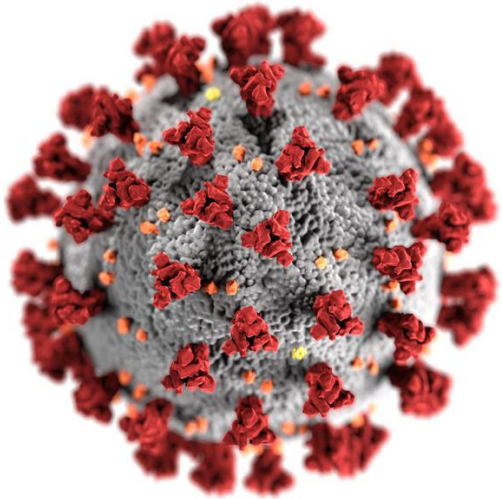
5. Nachhaltiges Agieren wird strukturell erschwert.

Lassen derzeitige Strukturen zu, dass in Unternehmen **innovativ** agiert werden kann?

Geringe Durchlässigkeit von Unternehmen - „Beiße nie die Hand, die Dich füttert!“ ➔ Unternehmen haben strukturelle Macht ggü. Menschen

1. Ein bisschen Luhmannsche Systemtheorie: Zu enge Vermischung von „Wirtschaft“ und „Familie“
2. Ohne Job? Kein Geld. Wie soll Miete, die laufenden Kredite, die Ausbildung der Kinder, Lebensmittel etc. bezahlt werden?
3. Angst führt nicht unbedingt dazu, dass Menschen sich wirklich verwirklichen wollen oder kreativ sind.
4. Menschen mutieren im Rahmen der Arbeit zu Erfüllungsgehilfen. ➔ Innovation leidet darunter.

Geringe Durchlässigkeit von Unternehmen - „Beiße nie die Hand, die Dich füttert!“ ➔ Unternehmen haben strukturelle Macht ggü. Politik



Große historisch gewachsene Unternehmen können aufgrund ihrer zentralen Stellung in Gesellschaft "leben" ohne Wert zu generieren, schlimmer noch, sie können gar Wert vernichten (Beispiele im Rahmen Corona und Hilfen für Unternehmen: Aida, VW, ...).

Ist durch unsere derzeitigen Strukturen Innovation in der Produktentwicklung möglich?

1. Aufgrund der immer enger werdenden Vermischung der Systeme „Politik“, „Wirtschaft“, „Recht“, „Familie“ etc. werden Unternehmen in die Lage versetzt, ...

    1. ... Menschen mit Ausschluss zu drohen und
    2. ... Politik mit Arbeitslosen zu drohen.

2. Das führt dazu, dass Innovation immer mehr in den Hintergrund tritt und auf Sicherheit gefahren wird.

3. **Innovatives Agieren wird dadurch strukturell nicht nur erschwert, es ist gar nicht notwendig.**

Lassen derzeitige Strukturen zu, dass in Unternehmen **kundenfokussiert** agiert werden kann?

Unternehmenssteuerung bedeutet Transformation externer (Kundenwünsche und -probleme) in interne Referenzen

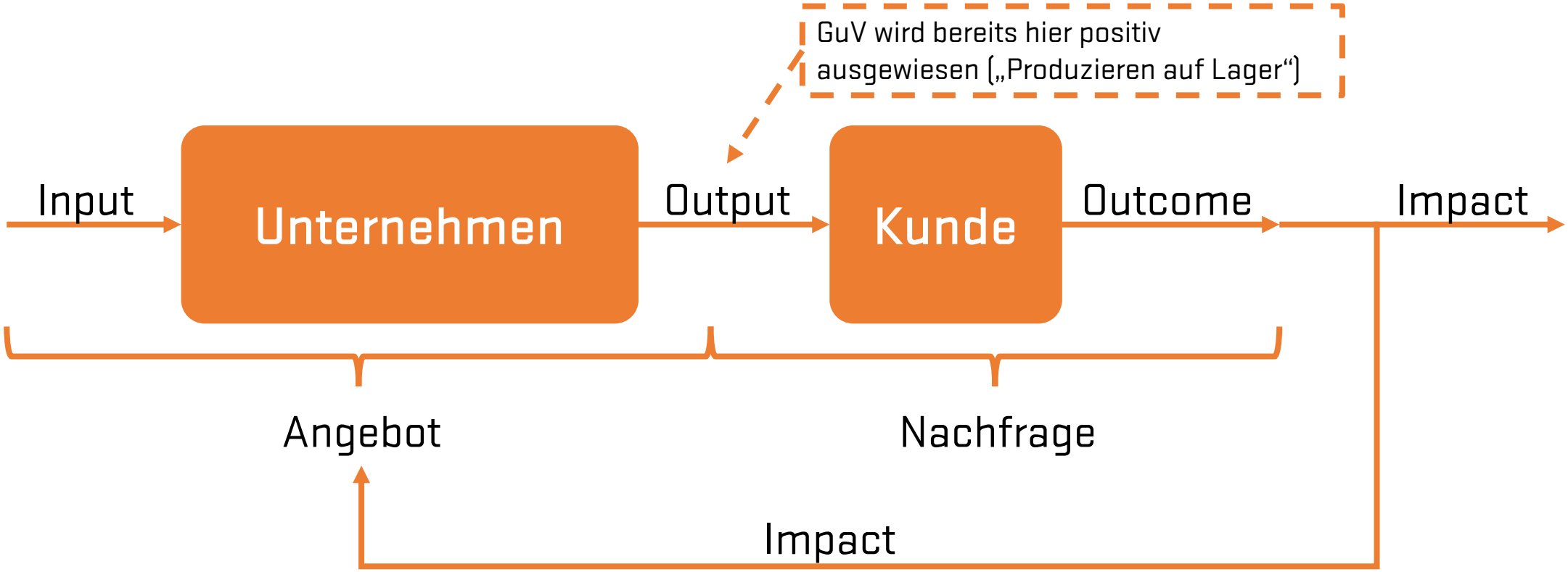
- **Externe Referenzen:**
  Kundenwünsche und Kundenprobleme

- **Interne Referenzen:**
  KPIs, Kennzahlen, Regeln, Prozesse, Vision. Mission, Strategie, ...

Mein persönliches Beispiel mit einem Baumarkt: Ich benötige Klinkersteine, aber nicht paletten- sondern stückweise.

- Führt das Denken und Handeln nach internen Referenzen dazu, dass Kundenwünsche befriedigt oder Kundenprobleme gelöst werden, dann ist das fein.
- Wenn nicht, ist es eben so.

Unternehmen sind in der Regel auf Angebot, nicht auf Nachfrage designed.



Ableitung auf OKRs:

- Key Results messen den Output
- Objectives messen Outcome und Impact
  - Outcome: Sicht des Kunden oder Users
  - Impact: Sicht des Unternehmens oder der Gesellschaft

Ist durch unsere derzeitigen Strukturen Kundenfokussierung in der Produktentwicklung möglich?

1. Kunden sind für Unternehmen notwendiges Übel, um Geld zu verdienen und damit Lebensfähigkeit zu sichern.

2. Große Unternehmen sichern ihre Lebensfähigkeit qua Größe, nicht qua Wertgenerierung. Große Unternehmen können Druck auf Politik und auf Menschen im Unternehmen ausüben.

3. Diese Unternehmen werden künstlich am Leben gehalten, damit Gesellschaft weiter funktioniert.

4. **Kundenfokussiertes Agieren wird dadurch strukturell nicht nur erschwert, es ist gar nicht notwendig.**

In welche Richtung sollten Strukturen entwickelt werden?

Denkrahmen Effectuation ➔ Der Natur im Denken und Handeln näher kommen!

Mittel- statt Zielorientierung

- Weniger: Ziele festzulegen und dann Mittel und Wege finden, um die Ziele bestmöglich zu erreichen.
- Mehr: Bei den vorhandenen Mitteln starten: Wer bin ich, was weiß ich und wen kenne ich. ➔ Die Mittel bestimmen, was machbar ist.

Leistbarer Verlust statt erwarteter Ertrag

- Weniger: Am erwarteten Ertrag orientieren. ➔ Business Cases
- Mehr: Am leistbaren Einsatz oder Verlust orientieren. ➔ Nur das aufs Spiel setzen, was man zu verlieren bereit ist.

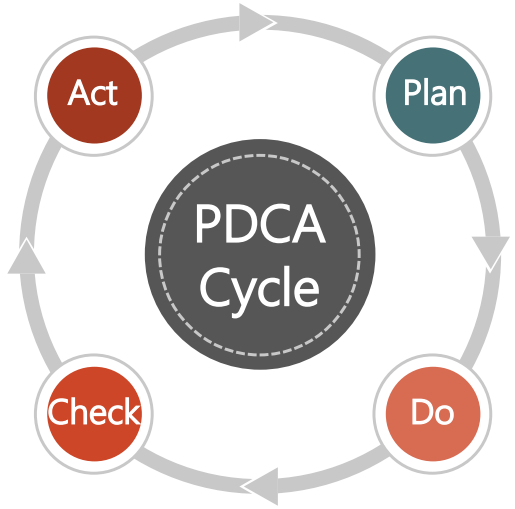
Umstände und Zufälle nutzen statt vermeiden

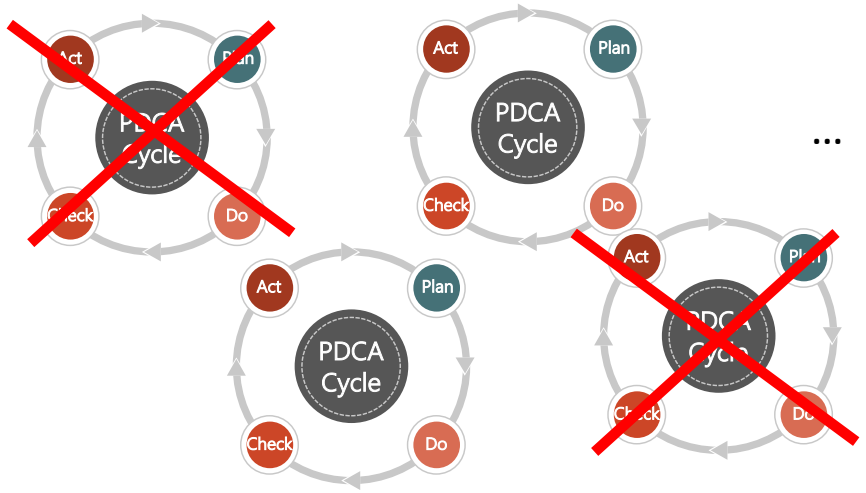
- Weniger: Zufall und Überraschungen auszuschließen.
- Mehr: Zufall und Überraschungen in Chancen verwandeln und Nutzen aus Ungeplantem ziehen.

Partnerschaften statt Konkurrenz

- Weniger: Abgrenzen gegen potenzielle Konkurrenz ab.
- Mehr: Partnerschaften mit denen eingehen, die sich selbst selektieren und früh an einem noch unsicheren Vorhaben beteiligen.

Die Ideen hinter Agilität nach dem Funktionsmuster der Natur erweitern.





„Agile“ Produktentwicklung:

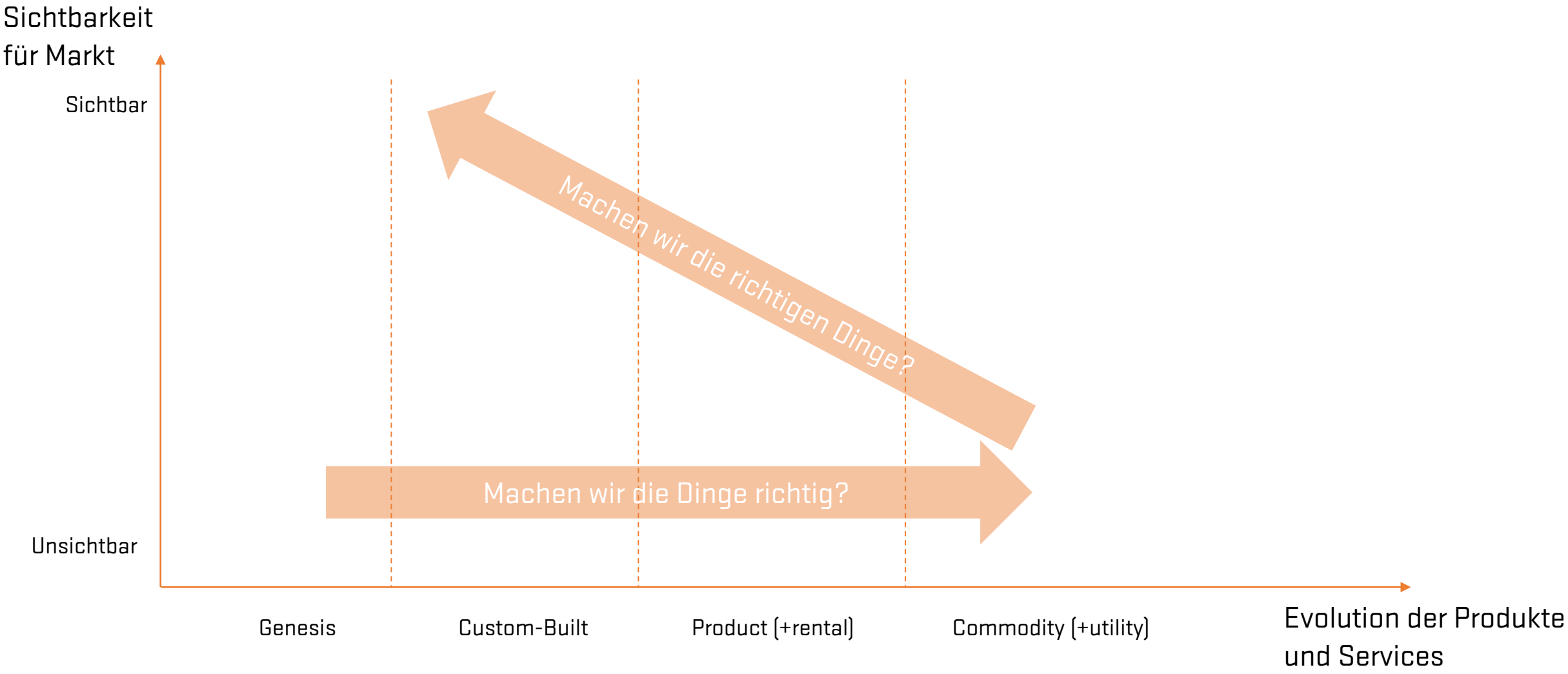
- Wasserfall: 1 PDCA dreht sich einmal
- Scrum: 1 PDCA dreht sich mehrmals
- Folge: Pfadabhängigkeit wegen zu schnellem Festlegen auf genau ein Produkt. ➔ Unternehmen sind auf Angebot designed.

„Evolutionäre“ Produktentwicklung:

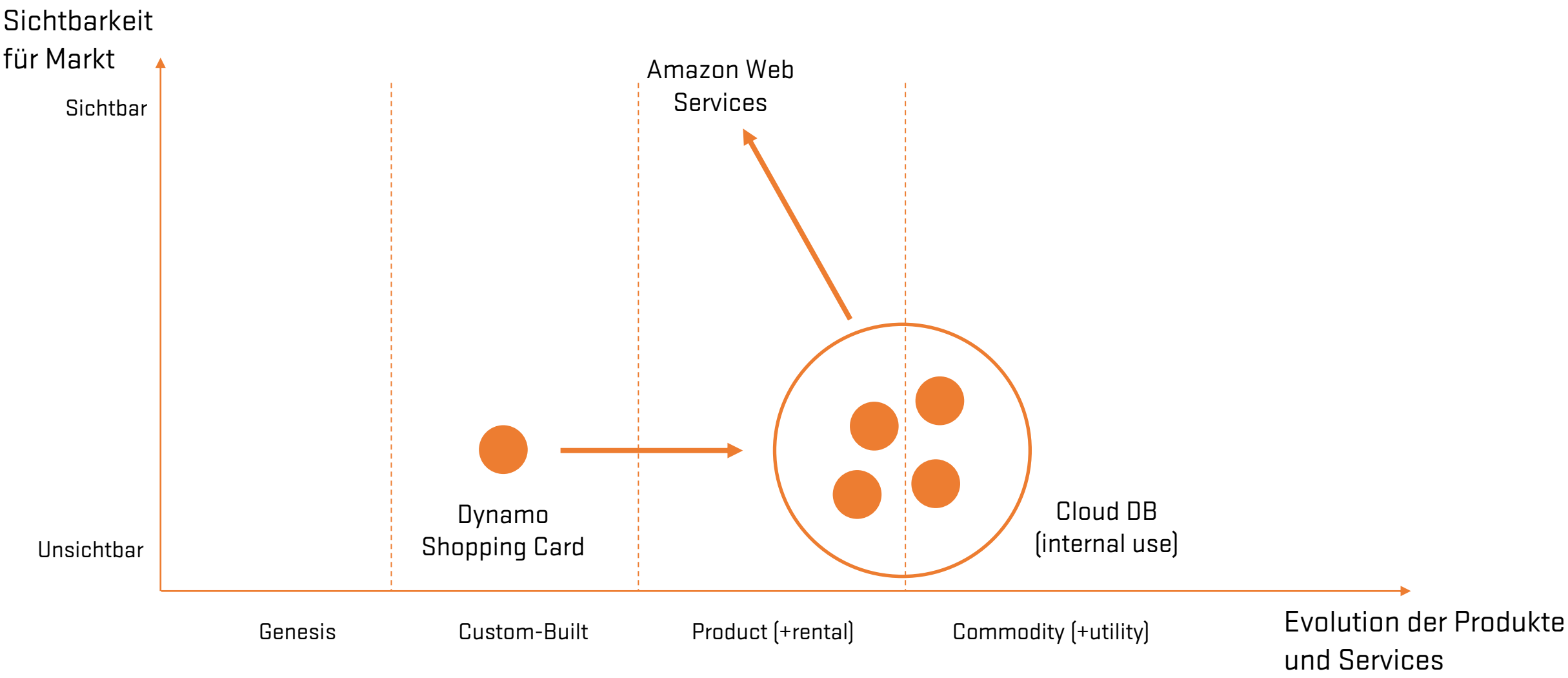
- Viele PDCA drehen sich parallel, die die sich nicht bewähren „sterben“.
- Beispiel: Apple mit ihrem App-Store (evolutionäre Phasen: Variation – Selektion – Bewahrung)
- Folge: Unternehmen legen sich später auf Produkte und Services fest. ➔ Unternehmen sind auf Nachfrage designed.

Danke an Daniel Juling für die Inspiration: https://youtu.be/9EZJQLnnIVw

Wardley-Mapping ➔ Aus Effizienz im Handeln folgt Effektivität im Ergebnis)



Beispiel Amazon ➔ Vom eCommerce Anbieter zum Technologie-Anbieter



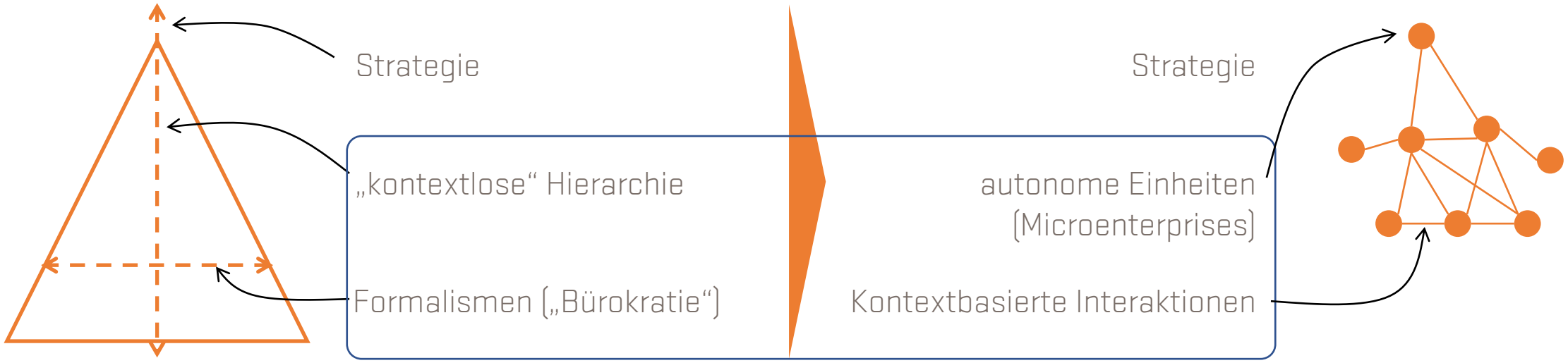
Bedingungsloses Grundeinkommen erhöht die Durchlässigkeit von Unternehmen

DISKUSSIONSPAPIER

Warum Bedingungsloses Grundeinkommen der Schlüssel hin zu einer menschenzugewandteren Wirtschaft sein könnte

Link: https://blog-conny-dethloff.de/wp-content/uploads/2020/04/Warum-BGE.pdf

Bedingungsloses Grundeinkommen - Wie hat Haier darauf reagiert?



Beispiel Haier

- Microenterprises entstehen und zerfallen je nach zu lösendem Problem (Marktplatzgedanke) → Dadurch werden Pfadabhängigkeiten durch Aufbau interner Strukturen geringer. → Weniger langlebige Formalismen, Mehr Flexibilität.

- Diese Flexibilität funktioniert nur, wenn Menschen Sicherheit spüren, was durch eine 2-Teilung des Gehaltes gestaltet werden kann (Grundeinkommen und leistungsbezogenes Einkommen).

Die Fragerunde ist eröffnet ....

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit ☺

Kontakt

borisgloger consulting GmbH

Conny Dethloff

Senior Management Consultant

T: +49 (0) 151 441 37 381

E: conny.dethloff@borisgloger.com