

Diagnose von Organisationen mit dem Viable System Model (VSM)

Eine Sammlung ausgewählter
LinkedIn Beiträge von Conny
Dethloff

Conny Dethloff

 +49 151 17153115

 c.dethloff@emergize.org

emergize

Dieses Paper ist allen Menschen gewidmet, die sich mit Strukturen und Prozessen in Organisationen beschäftigen, um optimale Umfelder zu schaffen, damit Menschen sich bestmöglich einbringen können, um Wert zu generieren und Nutzen zu stiften.

In diesem vorliegenden Paper habe ich ausgewählte LinkedIn Beiträge von mir zum Viable System Model (VSM) zusammengestellt.

Im ersten Abschnitt lege ich die Basis zum Verständnis des VSMs, in dem ich einige grundlegende Aspekte der Organisationskybernetik beleuchte. Im zweiten Abschnitt mache ich das VSM zum Thema und reiche Wissen an, mit dem sich Organisationen neu beobachten lassen. Im dritten und letzten Abschnitt kommt das Wissen aus den Abschnitten 1 und 2 zum Tragen, wenn Schwachstellen von Organisationen in Form von Pathologien aufgedeckt werden.

In diesem Paper fokussiere ich auf Diagnose von Organisationen, nicht auf Design, also darauf wie und wo Schwachstellen und Probleme im Organisationsdesign aufgedeckt und analysiert werden können.

Da zu den jeweiligen Beiträgen auf LinkedIn einige wertvolle Diskussionen entstanden sind, die zum Verständnis hilfreich sein können, poste ich hier den Link des letzten Beitrages, wo ich die Links aller anderen Beiträge im Kommentar ergänzt habe.

Beitrag 32: Kanalbezogene Pathologie 2: Fehlender Algedonischer Kanal ([Link](#))

Inhaltsverzeichnis

ORGANISATIONSKYBERNETIK	5
STEUERUNG UND KOMMUNIKATION: DAS MUSTER DAS VERBINDET	6
AUTONOMIE VS. ALIGNMENT: EIN WICHTIGER KONFLIKT, DER NIE AUFGELÖST WERDEN DARF	8
PRODUKTANBIETER ODER DIENSTLEISTER? DAS IST HIER DIE FRAGE.....	9
BIN ICH GESUND, HABE ICH 1 Mio. WÜNSCHE!	10
WAS KÖNNEN WIR VOM FUßBALL UND AMERICAN FOOTBALL FÜR ORGANISATIONSDESIGN LERNEN?	11
<u>DAS VIABLE SYSTEM MODEL.....</u>	<u>12</u>
MICROENTERPRISES! JA, UND WIE MACHT MAN DAS?	13
VARIETÄT VERSTÄRKEN UND DÄMPFEN! WHAT?	15
DISKUTIEREN JENSEITS DES STREITS – TEAM SYNTTEGRITY	17
TRANSFORMATIONSORGANISATION: GERÜST FÜR GELINGENDE TRANSFORMATION.....	18
SYSTEM IM FOKUS: MULTIDIMENSIONALE SKALIERUNG.....	19
VERTIKALE KANÄLE ZUR ENTFALTUNG VON VARIETÄT	21
HALLO HOUSTON, BITTE MELDEN! – DER ALGEDONISCHE KANAL	23
REDEN ÜBER PURPOSE HAT ZU SILVESTER HOCHKONJUNKTUR.....	25
<u>PATHOLOGIE IM ORGANISATIONSDESIGN IM KONTEXT STEUERUNG UND KOMMUNIKATION</u>	<u>26</u>
PATHOLOGIE IM ORGANISATIONSDESIGN	27
STRUKTURELLE PATHOLOGIE 1: FEHLENDE FRAKTALE SKALIERUNG	28
STRUKTURELLE PATHOLOGIE 2: FEHLENDE SKALIERUNGSEBENE 0	30
STRUKTURELLE PATHOLOGIE 3: FEHLENDE MITTLERE SKALIERUNGSEBENEN.....	32
FUNKTIONALE PATHOLOGIE 5.1: UNKLARE IDENTITÄT	34
FUNKTIONALE PATHOLOGIE 5.2: ORGANISATIONALE SCHIZOPHRENIE	36
FUNKTIONALE PATHOLOGIE 5.3: GESTÖRTE IDENTITÄT	38
FUNKTIONALE PATHOLOGIE 4.1: AUSGEBLENDETE ZUKUNFT	40
FUNKTIONALE PATHOLOGIE 4.2: GESTÖRTER ABGLEICH ZWISCHEN ZUKUNFT UND VERGANGENHEIT	42
FUNKTIONALE PATHOLOGIE 3.1: AUTORITÄRER MANAGEMENTSTIL	44
FUNKTIONALE PATHOLOGIE 3.2: SCHIZOPHRENES MANAGEMENT	46
FUNKTIONALE PATHOLOGIE 3.3: SCHWACHES MANAGEMENT	48
FUNKTIONALE PATHOLOGIE 3*: AUDITIERUNG IM BUSINESS THEATER	50
FUNKTIONALE PATHOLOGIE 2.1: ANARCHIE.....	52
FUNKTIONALE PATHOLOGIE 2.2: AUTORITÄRE BÜROKRATIE	54
FUNKTIONALE PATHOLOGIE 1.1: AUTOPOIETISCHES BIEST	56
FUNKTIONALE PATHOLOGIE 1.2: ORGANISIERTE VERANTWORTUNGSLOSIGKEIT	58
KANALBEZOGENE PATHOLOGIE 1: NICHTLEISTUNGSFÄHIGE KANÄLE UND SYSTEME	60
KANALBEZOGENE PATHOLOGIE 2: FEHLENDER ALGEDONISCHER KANAL	62

Organisationskybernetik

Steuerung und Kommunikation: Das Muster das verbindet

Stafford Beer hat Mitte des letzten Jahrhunderts mit dem Viable System Model seine Hypothese untermauert, dass alle biologischen und sozialen Systeme ein ähnliches Muster im Kontext Steuerung und Kommunikation bedienen.

Das VSM besteht aus 5 Systemen. Diese Systeme kann man sich als Funktionen vorstellen, die ein Gesamtsystem im Kontext Steuerung und Kommunikation zwingend operationalisieren muss, um lebensfähig zu sein, fern ab eines klassischen Organigramms.

1 Ein lebensfähiges System besteht aus n Operativen Einheiten (Systeme 1), die ausreichend autonom sein sollten und wiederum lebensfähige Systeme bilden, also alle 5 VSM Systeme enthalten, in dem sie Wert für ihre Marktsegmente generieren. Diese Systeme 1 sind in sich gegenseitig unterstützende Interaktionen verbunden, um zusammen das größere Gesamtsystem zu schaffen, ohne jedoch ihre jeweilige Autonomie so weit einzuschränken, dass sie Lebensfähigkeit verlieren.

2 System 2 (*Koordination*) befasst sich mit Problemen, die entstehen, wenn autonome sich selbst organisierende Operative Einheiten zusammenwirken. Es wird Interessenkonflikte geben, die gelöst werden müssen. System 2 ist dazu da, die Interaktionen zu harmonisieren und den inneren Frieden zu bewahren. Ohne System 2 würde sich das Gesamtsystem in seine Einzelteile zerlegen.

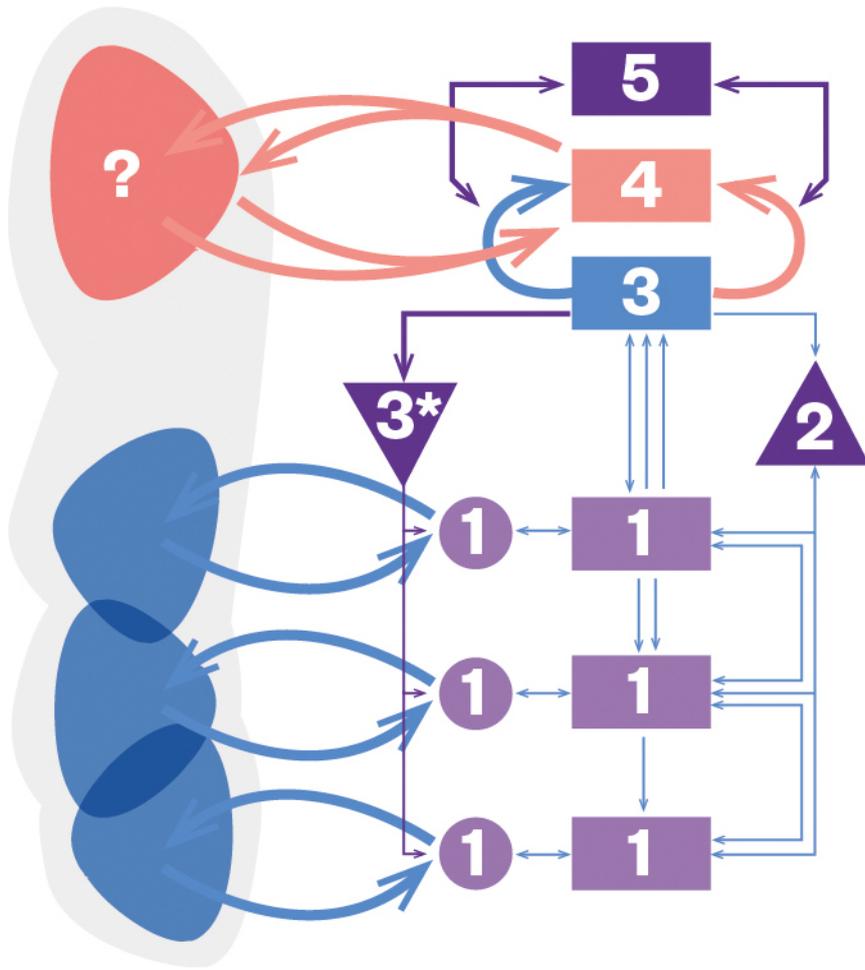
3 System 3 (*Optimierung*) befasst sich mit der Synergie zwischen den Operativen Einheiten. Es betrachtet das Zusammenspiel der Operativen Einheiten aus seiner Gesamtperspektive und überlegt, wie es Effektivität durch Zusammenarbeit maximieren kann. System 3 stellt sicher, dass das Gesamtsystem besser funktioniert als die isoliert agierenden Operativen Einheiten. Systeme 2 und 3 agieren im notwendigen Konflikt miteinander.

4 System 4 (*Aufklärung*) sorgt dafür, dass sich das gesamte System an eine sich verändernde Umwelt anpassen kann. Es schlägt Pläne vor, um das Gesamtsystem passfähig in Richtung Zukunft aufzustellen. Ohne System 4 wäre das System für die Zukunft im Blindflug unterwegs.

5 System 5 (*Identität*) sorgt für den Abschluss des gesamten Systems. Es definiert und entwickelt Vision und Werte des Systems. Es schafft Identität, das Ethos, die Grundregeln, nach denen gearbeitet wird. Ohne System 5 wäre eine Fragmentierung unvermeidlich.

Die Wechselwirkungen zwischen diesen 5 Systemen und die Art und Weise, wie sie auf das externe Umfeld reagieren und dieses konditionieren, definieren das VSM.

emerge



© Wolfgang Lassi

Autonomie vs. Alignment: ein wichtiger Konflikt, der nie aufgelöst werden darf

Da Organisationen sonst zu unterkomplex funktionieren!

Organisationen verlagern im Laufe der Zeit immer mehr Funktionen in die Zentralität. In größeren Organisationen existieren dafür so genannte Group-Funktionen. Meiner Beobachtung nach sollen damit Kostensynergien gehoben werden, da diese Funktionen durch zentrale Verortung in der Organisation nur einmal exekutiert werden müssen, wobei n-mal Nutzen gezogen wird.

Wie müssen Märkte funktionieren, damit diese Idee auch passfähig für Organisationen ist?

Diese Idee funktioniert nur, wenn Organisationen in Verkäufermärkten agieren, eine hohe Wahrscheinlichkeit besteht, dass Organisationen ihre Produkte und Services verkauft bekommen. Die Märkte sind in diesem Sinne ungesättigt. Kunden müssen sich auf Organisationen einstellen.

Diesem Paradigma folgend sind Organisationen in funktionale Bereiche aufgebaut: Marketing, Vertrieb, Produktion, Einkauf, Controlling, HR etc. Die oberste Prämisse ist das Heben von lokalen Optima in diesen Bereichen, was einhergeht mit dem Heben von Kostensynergien. Organisationen sind nach innen gerichtet.

Was ist, wenn Märkte sich von Verkäufer- hin zu Käufermärkte wandeln, wenn Märkte gesättigter und vernetzter werden, so dass Kunden nun viel mehr Möglichkeiten haben, an Produkte und Services zu gelangen?

💡 *Streben nach Kostensynergien sollte einem individualisierten Agieren in den Marktsegmenten weichen.*

Dafür ist der oben genannte Aufbau von Organisationen in Funktionsbereiche nicht mehr passfähig, da dieser eine Innenausrichtung konditioniert. Nun werden Operative Einheiten, VSM Systeme 1, mit einer passfähigen Balance zwischen Autonomie und Alignment benötigt, die als Unternehmen im Unternehmen agieren. Dafür haben wir bei emergize GmbH & Co. KG Designprinzipien entwickelt. Hier nur mal eines.

✍️ *Funktionen, über die Operative Einheiten ihren USP entwickeln können, müssen zwingend in diesen operationalisiert werden.*

Wir ziehen eine Unterscheidung in marktferne und marktnahe Funktion. Marktnahe Funktionen müssen zwingend in den Operativen Einheiten exekutiert werden Autonomie, marktferne sollten zentral für alle Operativen Einheiten angeboten werden, da hier Kostensynergien gehoben werden können Alignment.

Beispiel für eine marktferne Funktion ist Rechnungsprüfung. Beispiel für eine marktnahe Funktion ist Marketing, wenn Kunden in den jeweiligen Marktsegmenten unterschiedlich angesprochen werden müssen, da sie unterschiedliche Erwartungen haben.

Produktanbieter oder Dienstleister? Das ist hier die Frage

Beim Zerlegen einer Organisation in Operative Einheiten, den VSM Systemen 1, ist diese Frage entscheidend

? *Wollen wir im Kern Produkthanbieter oder Dienstleister sein?*

Wissend, dass die meisten Produkthanbieter auch rund um ihre Produkte Dienstleistungen anbieten, sollte trotzdem diese 0-1 Entscheidung getroffen werden, da diese Auswirkungen auf das Organisationsdesign hat, nämlich:

1) *Produkthanbieter sollten die Operativen Einheiten entlang der Produktkomponenten schneiden.*

2) *Dienstleister sollten die Operativen Einheiten entlang der User oder Customer Journeys schneiden.*

Nehmen wir eine Handelsorganisation und deklinieren beide Fälle durch.

Produkthanbieter

Will eine Handelsorganisation das Plattformgeschäft etablieren, ist diese dann ein Produkthanbieter. Das Produkt ist die Plattform. Produkthanbieter zeichnen sich dadurch aus, dass sie keine hoch frequentierte Interaktionsrate mit ihren Kunden und Nutzern entlang deren Journeys haben. Sie sollten diese natürlich sehr gut kennen, um entsprechend passende Features in ihre Produkte einzubauen.

Organisationen, die als Plattformbetreiber agieren wollen, sollten die Operativen Einheiten nach den Komponenten der Plattform schneiden: „Partner Management“, „Customer Management“, „Matchmaking“, „Assortment Management“ etc.

Dienstleister

Dienstleister haben entlang der Journeys eine hoch frequentierte Interaktionsrate mit Nutzer und Kunden. Sie definieren sich darüber, dass sie an ganz vielen Punkten der Journeys Dienstleistungen erbringen. Dementsprechend sollten Dienstleister sich entlang dieser Journeys aufstellen. Eine Handelsorganisation, die Waren einkauft und dann mit einer bestimmten Marge verkauft ist Dienstleister.

Angenommen es werden Waren in den Bereichen Food, Fashion und Home & Living, also in 3 Shoppingkontexten, angeboten. Da Kunden in den jeweiligen 3 Shoppingkontexten unterschiedliche Wünsche und Bedürfnisse haben, sollte die Organisation intern kontextabhängig über differenzierte Skills, Prozesse und Strukturen darauf reagieren. Der Dienstleister sollte die Operativen Einheiten also entlang dieser 3 Shoppingkontexte und den darin eingebetteten Journeys schneiden.

Erkenntnis

Wegen der notwendigen Unterschiedlichkeit der Operativen Einheiten lässt sich leicht erkennen, dass die Geschäftsmodelle „Handel“ und „Plattform“ nicht von ein und derselben Organisation exekutiert werden sollten, da sonst keines der beiden wirklich gut aus Sicht Organisationsdesign bedient werden kann.

Bin ich gesund, habe ich 1 Mio. Wünsche!

Bin ich krank, habe ich genau einen einzigen Wunsch! Dieses Phänomen lässt sich gut auf Organisationen übertragen. In den letzten Jahren habe ich häufig den Spruch gehört.

👉 *Im Task Force Modus funktioniert alles super. Entscheidungen werden schnell getroffen. Alle sind auf eine Richtung gepolt. Wenn wir nur immer so agieren könnten!*

Kann man das wollen?

👉 *Nein, wenn Organisationen auf lange Sicht im Task Force Modus agieren, wird Lebensfähigkeit eingeschränkt.*

Das nehmen wir mal ein wenig auseinander.

Was passiert mit einer Organisation im Task Force Modus?

Im Task Force Modus werden alle notwendigen Paradoxien und damit alle notwendigen Konflikte in der Organisation ausgeschaltet. Es gibt nur noch ein einziges Ziel: Überleben. Eine Organisation agiert im Krisenmodus und wird schnell in genau eine Richtung justiert. Es gibt keine oder nur sehr wenige widersprüchliche Sichten, was getan werden sollte.

Mit dem Viable System Model argumentiert werden zwei wichtige langfristig notwendige Paradoxien in der Organisation gelöscht.

1 Fokus auf "Morgen" (VSM System 4) vs. Fokus auf "Heute" (VSM System 3)

2 Fokus auf Autonomie (VSM System 2) vs. Fokus auf Alignment (VSM System 3)

Warum kann eine Organisation nicht ohne Paradoxien auskommen?

Hier bringe ich Ashbys Law an.

👉 *Je größer die Varietät eines Systems ist, desto mehr kann es die Varietät seiner Umwelt durch Steuerung vermindern.*

Durch Paradoxien in einer Organisation wird Varietät, Handlungsvielfalt, erhöht. Man könnte auch sagen, dass ohne Paradoxien eine Organisation zu unterkomplex agieren würde, weder auf Überraschungen der Märkte passfähig reagieren, noch diesen welche zuführen könnte. Organisationen benötigen Paradoxien.

Task Force Modus funktioniert also bestenfalls kurzzeitig.

Sind Paradoxien immer gut?

Nein, nur die Paradoxien sind erstrebenswert, die von Märkten konditioniert werden und damit Basis für Wertgenerierung sind.

In Organisationen beispielsweise, die streng nach Funktionsbereichen, also Vertrieb, Marketing, Produktion, Service etc., aufgebaut sind, müssen auch Paradoxien gehandhabt werden, da diese Bereiche untereinander zur gleichen Zeit unterschiedliche Bedürfnisse haben. Allerdings scheren sich Märkte nicht um diese Paradoxien, da diese nach innen gerichtet sind.

Was können wir vom Fußball und American Football für Organisationsdesign lernen?

Ashbys Law möchte ich anwenden, um die Frage zu beantworten.

👉 Je größer die Varietät eines Systems ist, desto mehr kann es die Varietät seiner Umwelt durch Steuerung vermindern.

Organisationsdesign sollte sich also in Abhängigkeit der Erwartungen der Umwelt(en) entwickeln.

1 Fußball vs. American Football

Beim American Football sind Offense und Defense einer Mannschaft stets getrennt: Entweder eine Mannschaft verteidigt oder greift an. Entsprechend sind stets entweder der eine oder der andere Mannschaftsteil auf dem Platz, niemals gleichzeitig. Eine Mannschaft ist funktional aufgestellt: Experten der Verteidigung bilden einen Mannschaftsteil und Experten im Angriff bilden einen anderen Mannschaftsteil. Beide Funktionen müssen nicht vernetzt agieren.

Und im Fußball? Hier lassen sich Angriffs- und Verteidigungssituationen nicht voneinander trennen. Sie fließen stetig ineinander über. Eine Mannschaft ist deshalb nicht funktional in Angriff und Verteidigung geteilt, sondern cross-funktional aufgestellt. Funktionen müssen vernetzt agieren, weshalb eine Fußballmannschaft eine höhere Varietät hat als eine Mannschaft im American Football. Die Regeln konditionieren es so.

2 Unternehmen

Unternehmen sind vergleichbar zu Mannschaften im American Football oft immer noch funktional aufgebaut: in Vertrieb, Marketing, Service, Controlling, HR etc.

Warum? Weil Märkte das vor knapp hundert Jahren, aus dieser Zeit stammt nämlich die Idee Organisationen genauso aufzustellen, es so konditioniert haben, ähnlich wie die Regeln im American Football.

Märkte, in denen Unternehmen agierten, waren nicht gesättigt. Unternehmen konnten durch Schaffung von vorrangig effizienten Prozessen optimal agieren. Standardisierung war ein Muss. Unternehmen haben ihre Varietät minimieren müssen, um wettbewerbsfähig zu sein, wofür ein funktionales Organisationsdesign förderlich war. Funktionen mussten nicht sehr vernetzt agieren.

Mit fortschreitendem Agieren auf globalen Märkten wurden diese immer gesättigter. Wettbewerb zwischen den Unternehmen um Marktanteile stieg. Viele Märkte schlossen sich wieder zu größeren Märkten zusammen. Damit wurde Varietät dieser Märkte erhöht. Verkäufermärkte haben sich zu Käufermärkte transformiert. Funktionen müssen nun vernetzt agieren. Unternehmen sollten ihr Organisationsdesign ähnlich zum Fußball nun cross-funktional aufstellen, um ihre Varietät zu erhöhen.

Mittels Viable System Model wird beim Designen der Operativen Einheiten (VSM Systeme 1) darauf geachtet, in dem Marktsegmente, in denen Unternehmen agieren, nach klaren Kriterien definiert, sowie dann die Operativen Einheiten je Marktsegment geschnitten werden.

Das Viable System Model

Microenterprises! Ja, und wie macht man das?

Oft höre ich, dass Unternehmen in Microenterprises, also in Unternehmen in Unternehmen in Unternehmen ... zerlegt werden sollten. Weniger lese ich, wie das funktionieren kann.

Eines ist klar: Es geht nur fraktal. Das legt bereits der Begriff "Unternehmen im Unternehmen" nahe. Damit ist klar, dass eine Zerlegung in Funktionsbereiche, also in Vertrieb, Marketing, Service etc. nicht funktioniert, da die Komplexität zerstört wird. Das habe ich im Kapitel ["Was können wir vom Fußball und American Football für Organisationsdesign lernen?"](#) erklärt.

Gesetz von Ashby

Das Systemgesetz der erforderlichen Varietät von Ashby besagt, dass Varietät nur durch Varietät absorbiert werden kann. Ein Unternehmen sollte ausreichende Varietät besitzen, um ein bestimmtes Maß an Varietät der Märkte passfähig zu handhaben. Dabei ist die Varietät der Märkte stets größer als die der Unternehmen.

Wird ein Unternehmen in Funktionsbereiche zerlegt, wird es den Anforderungen des Gesetzes von Ashby nicht annähernd gerecht, da hierbei Märkte unberücksichtigt bleiben, Komplexität durch das analytische Zerteilen zerstört und damit Varietät vermindert wird.

Die Antwort auf dieses Problem bietet das Viable System Model in Form von 2 Optionen, hier mal die erste.

Vertikale Entfaltung der Komplexität

Die erste Möglichkeit besteht darin, den Markt in kleinere Marktsegmente aufzuteilen, die dann in weitere kleinere Marktsegmente aufgeteilt werden, usw., so lange, bis man auf einer Skalierungsebene angelangt ist, wo Marktsegmente klein genug sind, um sie passfähig zu managen.

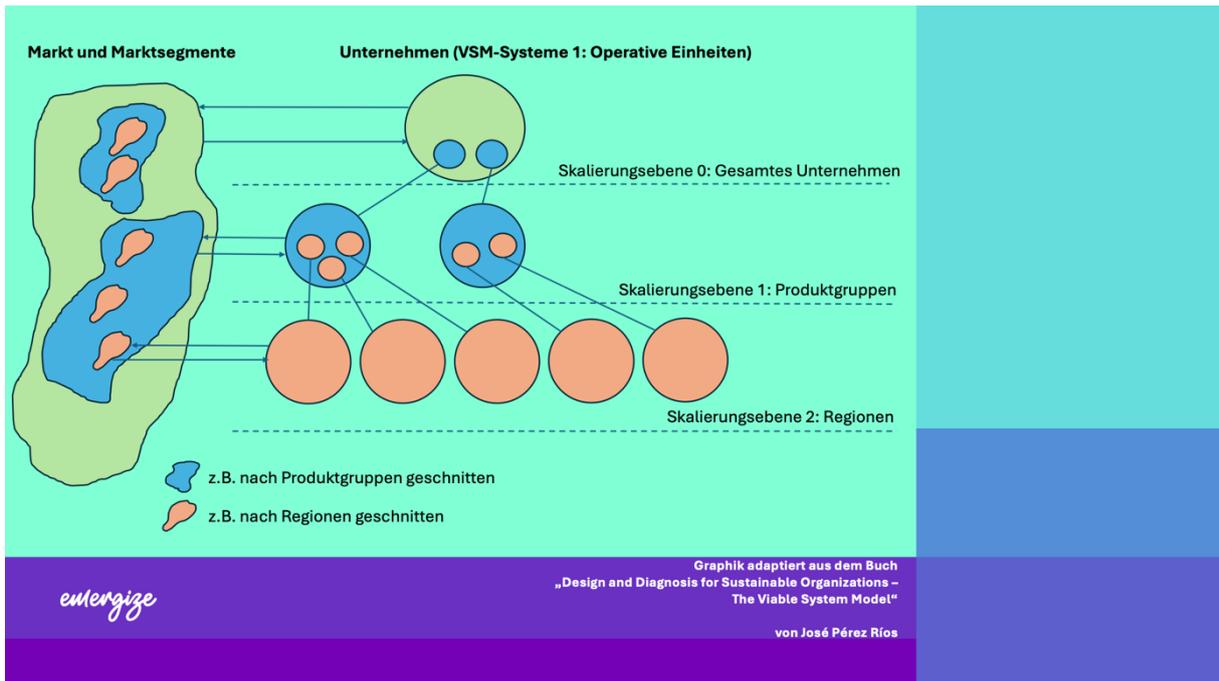
💡 *Der Markt, in dem ein Unternehmen agiert, wird fraktal zerlegt.*

Dann wird je Skalierungsebene jedem Marktsegment eine Operative Einheit (VSM Systeme 1) zugeteilt, die in diesem Marktsegment mit ausreichender Autonomie agieren kann. Raul Espejo nennt diesen Prozess der Skalierung "Vertikale Entfaltung der Komplexität".

In der kleinsten Skalierungsebene geschieht dann direkte Wertgenerierung für die jeweiligen Marktsegmente, die darüber sind zum passfähigen Steuern und Kommunizieren da. Auf jeder Skalierungsebene erhält man Unternehmen im Unternehmen, also VSM Systeme 1, die eigenständig lebensfähig sind. In der unteren Abbildung ist diese Skalierung schematisch dargestellt.

Ein wichtiges Designprinzip:

⚙️ *Marktsegmente werden je Skalierungsebene nach genau einem Kriterium geschnitten, z.B. nach Produktgruppe, Region, Kundengruppe, User Journey Fashion, ...*



Varietät verstärken und dämpfen! WHAT?

Organisationsdesign von Unternehmen sollte dem Systemgesetz der erforderlichen Varietät von Ashby Rechnung tragen. Im vorigen Kapitel „[Microenterprises! Ja, und wie macht man das?](#)“ habe ich eine Möglichkeit dafür beschrieben: Vertikale Entfaltung der Komplexität.

In diesem Beitrag, dem 7. meiner Reihe zum Viable System Model, beschreibe ich eine zweite Option, Komplexität nicht zu zerstören, sondern zu entfalten. Diese zweite Option möglicher Maßnahmen bewegt sich im Gegensatz zur ersten in einer horizontalen Dimension.

3 Komponenten einer jeden Skalierungsebene werden betrachtet:

- 1 Märkte,
- 2 Operation und
- 3 Management.

Die Varietät der Märkte ist weitaus größer als die der Operation, während die Varietät der Operation wiederum viel größer ist als die des Managements. Das ist leicht einzusehen, wenn man sich jeweils die Größe des Raumes an möglichen Handlungen anschaut. Um das Gesetz von Ashby zu erfüllen, sind 2 Mechanismen erforderlich, die eine Balance zwischen diesen 3 Komponenten ermöglichen, d. h. die jede Komponente mit der nötigen Varietät ausstatten, um passfähig zu agieren.

- 1 **Dämpfen** von Varietät und
- 2 **Verstärken** von Varietät

Beide Mechanismen sind innerhalb zweier Regelkreise anzuwenden, um eine Balance herzustellen.

Regelkreis: Marktsegment - Operation

Die Varietät der Märkte muss seitens der Unternehmen passfähig gedämpft werden, um dann in diesem Rahmen die Varietät der Operation zu erhöhen, um passfähig in den Märkten agieren zu können. Beispiel: Unternehmen wählen ganz bestimmte Regionen in Märkten aus, um in diesen zu agieren. Varietät wird gedämpft. Dann wird beispielsweise über Marketingaktivitäten von Influencer die Varietät erhöht. Marketing über Influencer fungiert als Verstärker von Varietät.

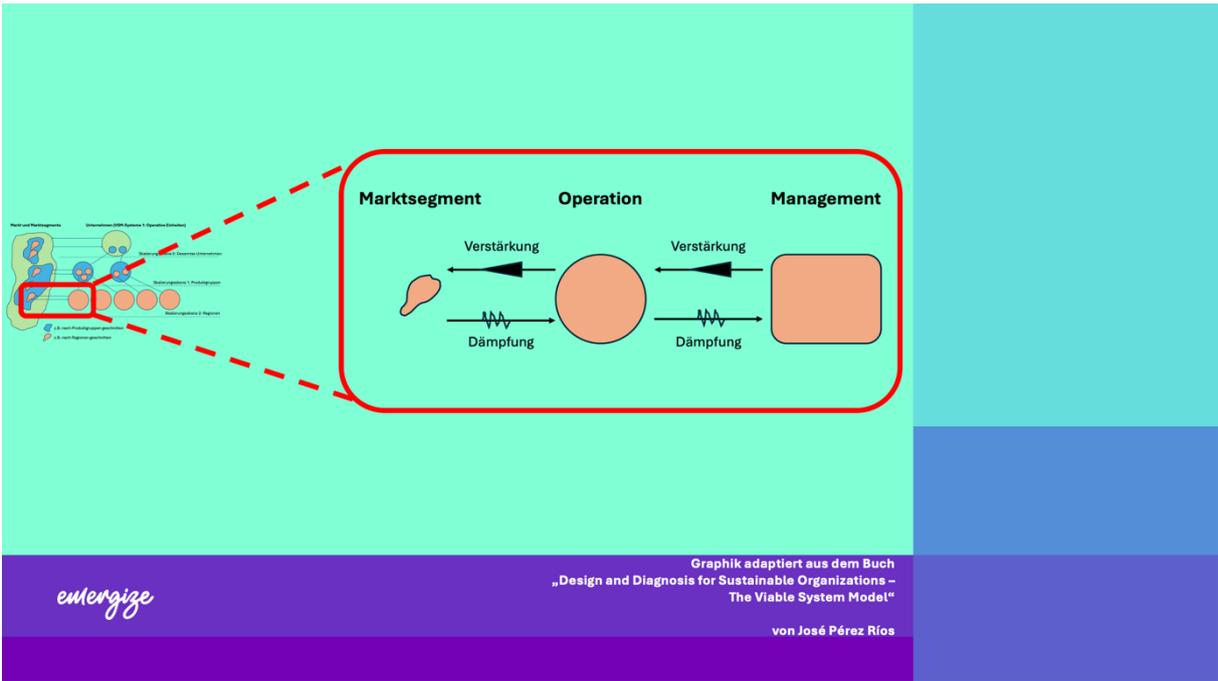
Regelkreis: Operation - Management

Die Varietät der Operation muss seitens des Managements passfähig gedämpft werden, um dann in diesem Rahmen die Varietät des Managements zu erhöhen, damit dieses nicht, wie häufig zu beobachten ist, zum Engpass für Wertgenerierung wird. Beispiel: Das Management erstellt Entscheidungsprämissen für Operation, also einen Raum für mögliche Entscheidungen (Dämpfen der Varietät) und gibt dann die Entscheidungsbefugnis an Teams ab (Verstärken von Varietät).

Welche Dämpfer und Verstärker von Varietät habt Ihr in welchem Regelkreis operationalisiert? Vielleicht erscheinen Euch Aktivitäten rund um Selbstorganisation und Selbstbestimmung von Teams nun in einem neuen Licht.

Variety Engineering

Verstärken und Dämpfen von Varietät sollte nicht beliebig geschehen, sondern sehr bewusst. Diese Fähigkeit und Aufgabe innerhalb eines Unternehmens nannte Stafford Beer Variety Engineering.



Diskutieren jenseits des Streits – Team Syntegrity

Im Jahr 1994 veröffentlichte Stafford Beer sein letztes Buch: Beyond Dispute. Beer wurde sich im Laufe der Zeit immer mehr der Bedeutung bewusst, dass in jedem sozialen und lebendigen System Konflikte essentieller Bestandteil von Lebensfähigkeit sind, da sie Varietät erhöhen.

Er erkannte die Notwendigkeit über Strukturen einen Lernkontext zu schaffen, um konfliktäre Entscheidungsfindung zu unterstützen. Dafür entwickelte er Team Syntegrity als ein Werkzeug zur Schaffung eines Lernkontextes für eine große Gruppe von Personen, die gemeinsame Entscheidungen zu zentralen Herausforderungen oder Maßnahmen treffen müssen.

Gegenwart vs. Zukunft

Ich gehe nun mal auf einen der größten zu handhabenden Konflikte in jeder Organisation ein: Erzeugung eines dynamischen (homöostatischen) Gleichgewichts zwischen Gegenwart und Zukunft. Mittels Viable System Model beobachtet sind die VSM Systeme 3 (Funktionieren in der Gegenwart) und 4 (Zukunft der Organisation gestalten) dafür verantwortlich.

Kommunikationsarchitektur

Beer suchte nach einer passenden Kommunikationsstruktur und wurde bei Richard Buckminster Fuller fündig und seinem Prinzip der Tensegrity (Zugfestigkeit). Fuller wies nach, dass die beste physikalische Struktur in Bezug auf die interne Tensegrity das Ikosaeder ist.

Beer erkannte hier ein Muster zur Kommunikation und nutzte dieses Konzept als grundlegendes Prinzip, um eine Kommunikationsstruktur zu entwerfen. In seiner ursprünglichen Form ist es von einem Ikosaeder (einem regelmäßigen Polyeder mit 20 Seiten) inspiriert, bei dem jede der 30 Kanten eine Person und jede der 12 Eckpunkte eines der Themen darstellt, in die der Diskussionsgegenstand zerlegt wurde. Alle Kanten sind identisch. Es gibt keine Hierarchie, kein Oben, kein Unten, kein Rechts und kein Links.

Syntegration

Team Syntegrity ist die Methodik, die eine Veranstaltung namens Syntegration unterstützt, die in der Regel auf eine kollektive und partizipative Entscheidungsfindung ausgerichtet ist.

Am Anfang werden 12 offene Fragen formuliert, die im Spannungsfeld zwischen Gegenwart und Zukunft liegen. Jeder der 30 Teilnehmer, die bestenfalls die Unterschiedlichkeit der Organisation zu den 12 Fragen repräsentieren und genügend Wissen und Erfahrung mitbringen, spielt drei Rollen.

- 1 Teilnehmer in zwei Gruppen,
- 2 Kritiker in zwei weiteren Gruppen und
- 3 Beobachter in anderen Gruppen.

Jede der Gruppen besteht aus einem Moderator, 5 Teilnehmern, 5 Kritikern und Beobachtern und kommt in der jeweiligen Konfiguration 3-mal zusammen.

Martin Dr. Pfiffner beschreibt die Vorgehensweise eindrucksvoll in seinem lesenswerten Buch "Die dritte Dimension des Organisierens".

Transformationsorganisation: Gerüst für gelingende Transformation

Am 27.02.2024 haben wir das erste "emergize: Lunch meets Learning" Event durchgeführt. Es ging um Transformationsorganisation als Katalysator für gelingende Transformation in Unternehmen. Es war eine spannende und rege Diskussion.

Am Anfang habe ich folgende Hypothese in den Raum gestellt.

Es wird mit Start der Transformation eine temporär agierende Transformationsorganisation, die parallel zur Businessorganisation, die transferiert wird, benötigt. Diese Transformationsorganisation sollte bereits in der 3. Organisationsdimension (Steuern und Kommunikation) genau so funktionieren und operieren, wie die zukünftige Businessorganisation.

Scaffolding

Die Transformationsorganisation fungiert als Gerüst, ähnlich zum pädagogisch-psychologischen Kontext die Unterstützung eines Lernprozesses durch Bereitstellung einer ersten vollständigen Orientierungsgrundlage. Sobald der Lernende fähig ist, eine bestimmte Teilaufgabe eigenständig zu bearbeiten, entfernt man dieses „Gerüst“ schrittweise wieder.

Wir haben 2 Ideen diskutiert, die Chancen für eine gelingende Transformation nicht unbedingt erhöhen.

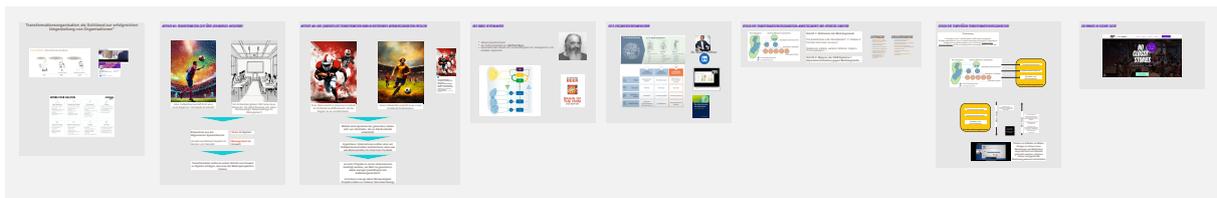
- 1 Transformation kann über Graswurzelinitiativen gestaltet werden!**
- 2 Transformation kann in bestehender Aufbauorganisation erfolgen!**

Wir haben uns das Viable System Model von Stafford Beer und die 3 Organisationsdimensionen, die Martin Dr. Pfiffner in die Welt gebracht hat, angeschaut.

Dann haben wir Unternehmen, ausgehend vom Markt, fraktal in Microenterprises skaliert. Dazu gerne das Kapitel [„Microenterprises! Ja, und wie macht man das?“](#). Gegen diese erhaltene Steuerungs- und Kommunikationsstruktur haben wir dann die temporäre Transformationsorganisation mit ihrer 3-teiligen Teamstruktur gemapped.

Auf der Basis haben wir besprochen, wie in dieser Reihenfolge die 2. Organisationsdimension (Ablauforganisation), die 3. Dimension in der Mikroebene und die 1. Dimension (Aufbauorganisation) designed und praktisch validiert werden können. Wenn die Transformation nicht auf Unternehmensebene gestartet werden kann, sondern im Bereich eines Unternehmens, funktioniert diese Vorgehensweise auch, da wir im fraktalen Muster vorgehen.

Schreibt mich gerne an, wenn Ihr lesenden Zugriff auf das Miro-Board haben möchtet.



System im Fokus: Multidimensionale Skalierung

Im Anfangskapitel „Steuerung und Kommunikation: Das Muster, das verbindet“ habe ich beschrieben, dass ein System lebensfähig ist, wenn es eine eigenständige Existenz aufrechterhalten kann. Das bedeutet nicht, keine Beziehungen zu anderen zu haben, denn so wie ein Mensch trotz seiner eigenen Identität Kontakt zur Familie, Freunde usw. aufrechterhält, sollte ein Unternehmen Beziehungen zu anderen Unternehmen, Kunden, Lieferanten etc. aufrechterhalten.

Wollen wir also ein neues Unternehmen designen oder ein bestehendes diagnostizieren, müssen wir die Marktsegmente, in denen es agiert, skaliert definieren und dagegen die lebensfähigen Teile identifizieren, aus denen es sich zusammensetzt. Im 6. Beitrag dieser VSM Serie "Microenterprises! Ja, und wie macht man das?" waren das die Operativen Einheiten (VSM Systeme 1). In diesem Sinne skalieren wir ein Unternehmen fraktal in Skalierungsebenen: Jedes System ist in Systemen enthalten, die es einschließen, und diese Systeme haben Subsysteme, die ebenfalls Systeme sind, die andere einschließen. So geht der Prozess der Einschließung weiter, bis die Operativen Einheiten (OEs) klein genug sind, damit sie gemanaged werden können: Microenterprise.

System im Fokus

Innerhalb dieser Skalierungskette müssen wir wechselnd den Fokus unserer Aufmerksamkeit setzen: System im Fokus. Beispielsweise könnte die OE ein „Team of Teams“ sein, welches ein Produkt entwickelt und produziert.

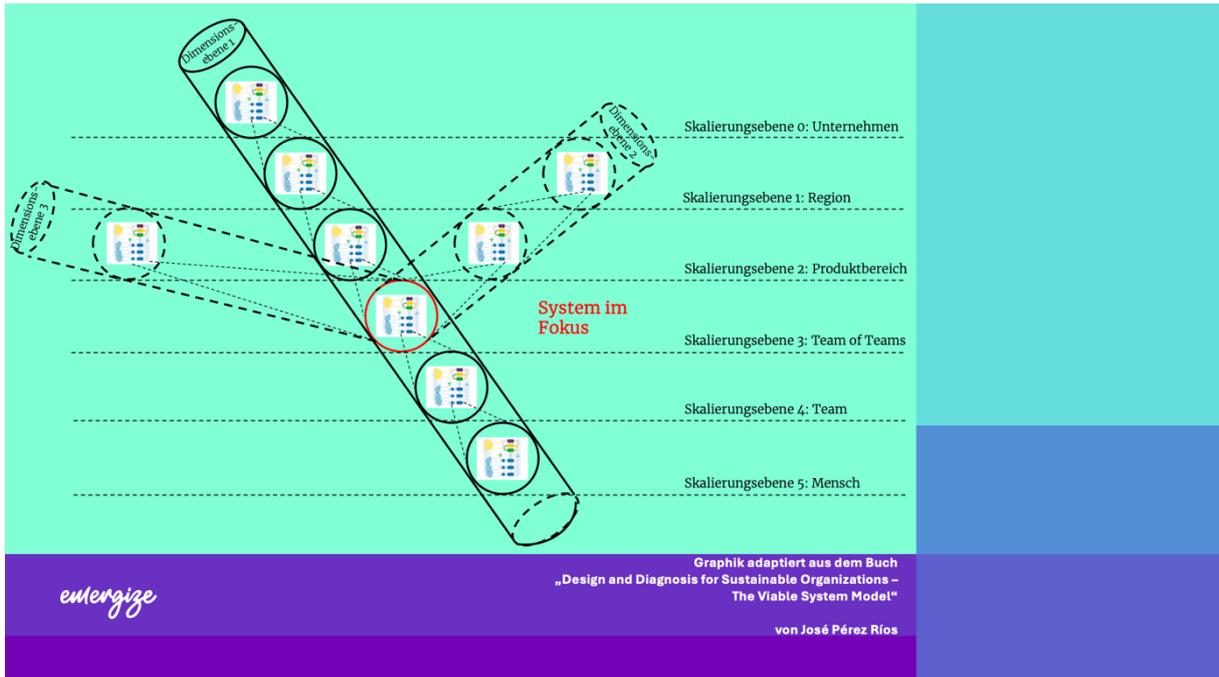
Nach oben skaliert könnte die OE ein Produktbereich sein, noch eine Skalierungsebene höher wäre die OE eine bestimmte Region, in der Produktbereiche agieren, und noch eine Skalierungsebene darüber umfasst die OE das gesamte Unternehmen. Nach unten skaliert könnte man zu genau einem Team gelangen und noch eine Skalierungsebene runter zu einem Menschen im Team. In der unteren Abbildung wird das in der Dimensionsebene 1 dargestellt.

Multidimensionale Skalierung

Es sind mehrere Dimensionen möglich, um uns vom System im Fokus über Skalierungsebenen nach oben zu bewegen. In der Abbildung sind ausgehend vom System im Fokus „Team of Teams“ 3 Dimensionen eingemalt.

Dieses „Team of Teams“ agiert z.B. nicht nur im eigenen Unternehmen (Dimensionsebene 1), sondern auch noch mit anderen Teams anderer Unternehmen im Kontext von Partnerschaften, um beispielsweise in bestimmten Themenfeldern Innovation anzukurbeln. Das ist beispielhaft in den Dimensionsebenen 2 und 3 dargestellt.

Je vernetzter unsere Gesellschaft ist, desto wichtiger wird dieser Fakt, da einzelne OEs des Unternehmens in verschiedenen Kontexten agieren müssen. Diese mehreren Kontexte erhöhen die Varietät der Umwelt dieser, was eine notwendig höhere Varietät der OEs zur Folge hat.



Vertikale Kanäle zur Entfaltung von Varietät

Im Kapitel „[Microenterprises! Ja, und wie macht man das?](#)“ habe ich das Viable System Model im Kontext der vertikalen Entfaltung von Varietät beleuchtet. In diesem Kapitel gehe ich auf die dafür notwendigen Steuerungs- und Kommunikationskanäle ein, ab sofort „Kanäle“, die im Sinne des VSMs operationalisiert werden sollten.

Ich thematisiere heute 6 Kanäle und im nächsten Kapitel einen wichtigen weiteren, den Algedonischen Kanal.

Kanal 1: Marktsegmente untereinander

Kanal 2: Operative Einheiten (OEs) untereinander

Beide Kanäle sind immer vorhanden, lässt sich nicht verhindern.

Kanal 1 spiegelt Beziehungen zwischen einzelnen Marktsegmenten (Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern, Politik etc.) untereinander wieder, in die seitens eines Unternehmens nicht eingegriffen werden kann. Diese sollten bekannt sein, um zu eruieren, welcher Teil der Varietät in den Märkten hierüber absorbiert und entfaltet wird.

Bei Kanal 2 ist es ähnlich. Die Beziehungen zwischen den OEs untereinander sind eng an die Wertgenerierung gekoppelt: „Maschinenraum“. Diese Kommunikation und Steuerung wird in der Regel durch die Tätigkeiten der Wertgenerierung selbst bestimmt. Auch hier ist die Eingriffsmöglichkeit wie bei Kanal 1 eher begrenzt.

Kanal 3: System 3 - OEs (Interventionskanal)

Kanal 4: System 3 - OEs (Verhandlungskanal)

Kanäle 3 und 4 ermöglichen einen direkten Eingriff in ihre Gestaltung seitens System 3.

Kanal 3 absorbiert durch Interventionen von System 3 einen Teil der in den OEs vorhandenen Varietät, indem es Handlungsweisen festlegt. Es wird hierüber Alignment zu Gunsten des gesamten Ganzen hergestellt, was Autonomie der OEs einschränkt.

Kanal 4 operationalisiert Mittel, mit denen Verhandlungen zwischen System 3 und den OEs geführt werden (Festlegung von Zielen, Zuweisung von Ressourcen, KPIs, ...).

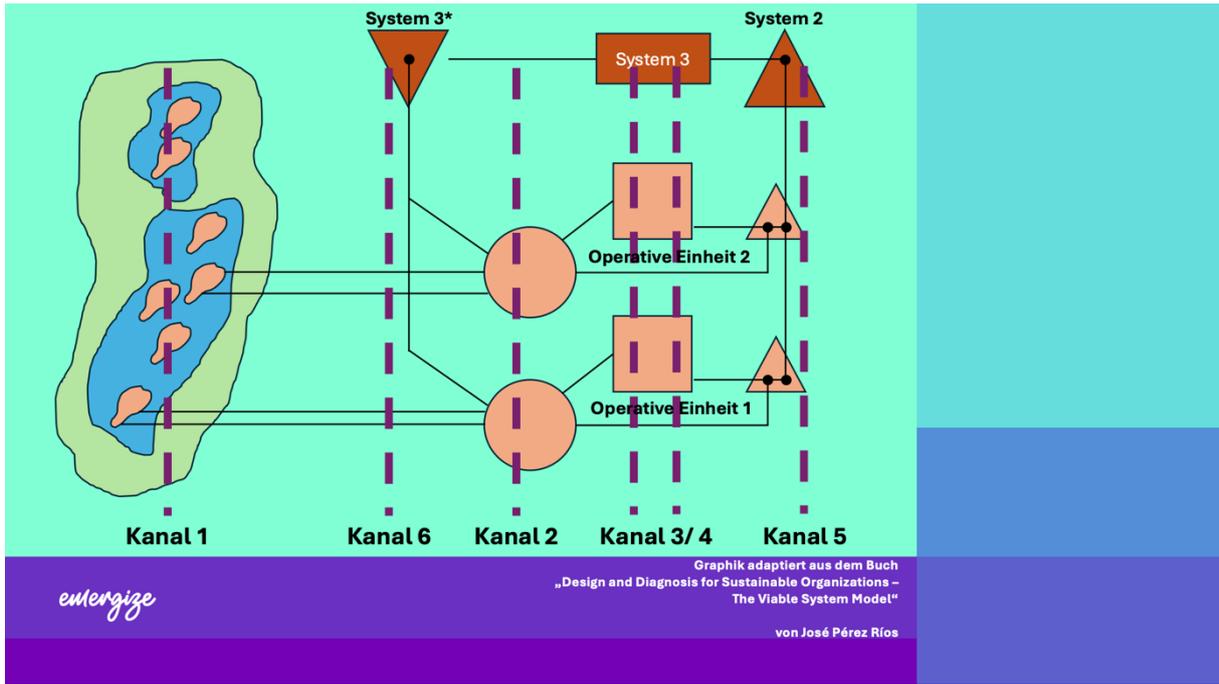
Kanal 5: System 2 - OEs (Anti-Oszillationskanal)

Kanal 5 muss so konzipiert sein, dass Varietät aufgenommen und verarbeitet werden kann, die sich aus Konflikten zwischen den OEs ergibt. Dieser Kanal soll dazu dienen, dass jede OE so viel von allen anderen weiß, dass sie optimal für sich agieren kann.

Kanal 6: System 3* - OEs (Überwachungskanal)

Dieser Kanal dient dazu, System 3 mit Daten aus den OEs zu versorgen, die über die anderen Kanäle nicht angereicht werden können. I.d.R. sind das Realtime-Daten, die über direktes Beobachten und Bewerten der wertgenerierenden Prozesse erzeugt werden.

Es gilt diese Kanäle mit formalen und informalen Strukturen und Prozessen „zum Leben zu erwecken“: Meetings, Rollen etc.



Hallo Houston, bitte melden! – Der Algedonische Kanal

Im Kapitel [„Bin ich gesund habe ich 1 Mio. Wünsche“](#) habe ich dargelegt, wie wichtig Konflikte im Unternehmen sind und warum diese nicht immer eliminiert werden dürfen, da sie dazu beitragen die Varietät des Unternehmens hoch zu halten.

Krise

Es gibt Situationen, in denen sind Konflikte schädlich für Unternehmen. Sie müssen dann schnell eliminiert werden, da Alle im Unternehmen bedingungslos in eine Richtung agieren müssen: Krise, wo es einzig und allein um Überleben geht.

Im vorigen Kapitel [„Vertikale Kanäle zur Entfaltung von Varietät“](#) habe ich die 6 vertikalen Kanäle zur Steuerung und Kommunikation beleuchtet. Diese Kanäle sind im Krisenfall nicht passfähig, da Daten über diese Kanäle zu langsam verarbeitet werden. Ein weiterer Kanal wird benötigt.

Der Algedonische Kanal

Dieser Kanal hat seinen Namen von den Wörtern „algos“ (Schmerz) und „hedos“ (Vergnügen) und läuft parallel zu den anderen 6 vertikalen Kanälen. Ziel dieses Kanals ist es, Alarmsignale zu übermitteln, wenn eine Situation eintritt, die das Unternehmen ernsthaft gefährden könnte.

Der Kanal muss in der Lage sein, die gesamte vertikale Struktur des Viable System Model zu durchlaufen, von den Operativen Einheiten, über System 3 und System 4, wo Warnsignale aus der Umwelt ausgegeben werden können, bis hin zu System 5, um Aufmerksamkeit zu erregen und gegebenenfalls Maßnahmen zu ergreifen.

Der Kanal muss über geeignete Filter verfügen, die nur Signale durchlassen, die als kritisch für das Überleben der Organisation angesehen werden. Das ist wichtig, da die Varietät des Unternehmens mit jedem Aktivsein dieses Kanals drastisch verringert wird.

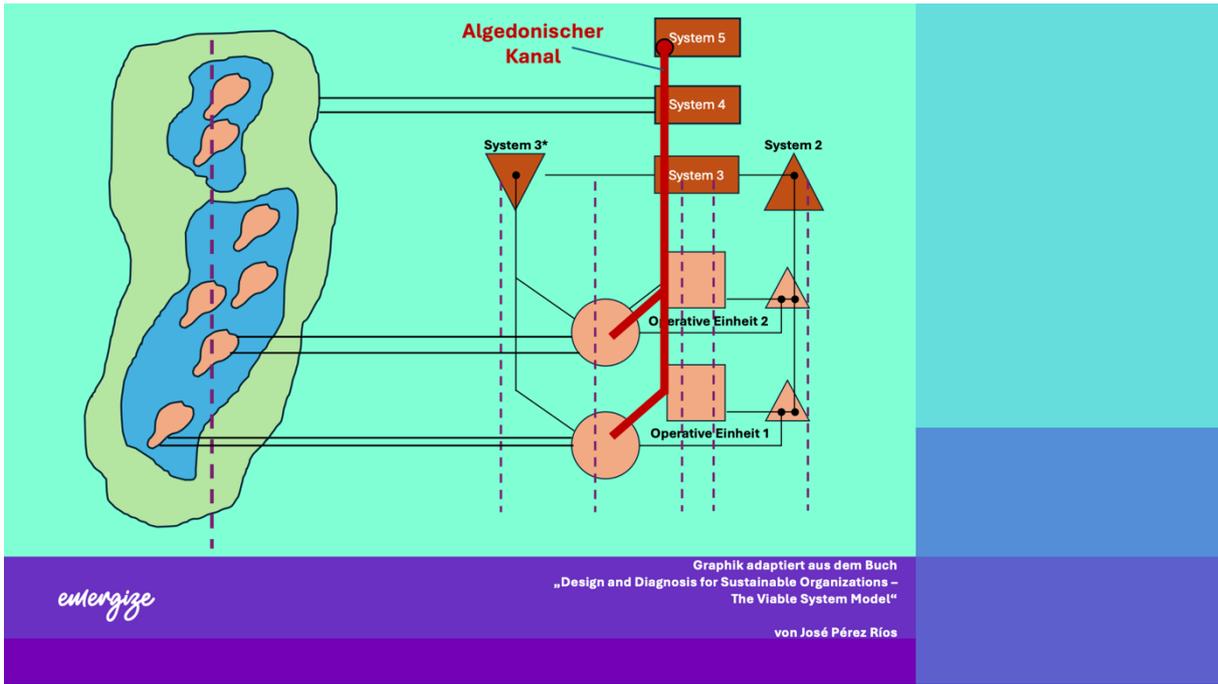
In der Praxis können statistische Filtertechniken eingesetzt werden, um Werte von relevanten KPIs zu erkennen, die außerhalb des als akzeptabel angesehenen Bereichs liegen.

Wahrnehmen von Krise

Dafür ist es jedoch unabdingbar, dass die externen Referenzen, die echten Probleme der Märkte, passfähig in interne Referenzen, wie beispielsweise KPIs, übersetzt werden, was häufig nicht der Fall ist.

Ein Beispiel. Ihr wollt bei Eurem Mobilfunkanbieter eine Leistung buchen, die nur für Neukunden vorgesehen ist. Ihr seid Bestandskunde: Euch steht diese Leistung nicht zu, weshalb Euch angeboten wird zu kündigen und dann gleich einen neuen Vertrag zu unterzeichnen. Dieses Phänomen habe ich oft erlebt.

Damit seid Ihr Neukunde, was mit der Wirklichkeit gar nicht einhergeht. Eine externe Referenz (Wie anziehend sind wir für Nicht-Kunden?) wurde nicht passfähig in eine interne Referenz (KPI „Zuwachs Neukunden pro Monat“) übersetzt. Definiert Ihr für den KPI „Zuwachs Neukunden“ einen Schwellwert, anhand dessen ihr entscheiden wollt, ob Krise ist, kann das schwierig werden.



Reden über Purpose hat zu Silvester Hochkonjunktur

Kennt Ihr das? Ihr betretet Eingangshallen in Unternehmen und seht an Wänden Statements, die ausdrücken sollen, wie diese Unternehmen funktionieren und wofür sie stehen wollen. Und dann schaut man ein wenig tiefer und unterhält sich mit Menschen.

Folgendes Muster hat sich für mich in den letzten Jahren oft bestätigt: Ich schaue, was an Wänden in Unternehmen in Hochglanz geschrieben steht und weiß, was diese Unternehmen gerne können würden, jedoch nicht können. Denn, wenn es gelebt werden würde, wenn es normal wäre, wäre es den Platz an der Wand nicht Wert es aufschreiben zu müssen.

Stafford Beer war da sehr erfrischend, als er zu Lebzeiten postulierte: Der Zweck eines Systems ist das, was es tut, nicht das, was es vorgibt zu tun. Purpose of a system is what it does! (POSIWID). Der beobachtete Zweck einer Organisation steht oft im Widerspruch zu den Absichten Derjenigen, die es entwerfen, betreiben und fördern. Es macht keinen Sinn, so Beer, zu behaupten, dass der Zweck einer Organisation darin besteht, etwas zu tun, was sie ständig nicht tut. Stellt Euch vor, Ihr steht vor einem Geschäft, bewundert das Schaufenster, geht deshalb hinein, findet im Laden aber etwas ganz anderes vor. Geht Ihr dort jemals wieder hin.

POSIWID steht bei der Betrachtung einer jeden Organisation jenseits von Wertungen und moralischen Meinungen. Man sollte tatsächliche Handlungen und Vorsätze beobachten. Wenn Handlungen und Ergebnisse nicht mit dem übereinstimmen, was die Organisation als Zweck auslobt, gefährdet es Vertrauen und Loyalität der Menschen, die innerhalb der Organisation agieren, und der Menschen, denen die Organisation vorgibt zu dienen.

3 Optionen sehe ich.

1 **Worte und Handeln stimmen überein:** Handlungen bestätigen den erklärten Sinn und Zweck.

2 **Neu ausgerichtete Worte und Handeln stimmen überein:** Handlungen haben sich absichtlich verlagert, um einen neu ausgelobten Sinn und Zweck zu unterstützen.

3 **Worte und Handeln stimmen nicht überein:** Taten widerlegen eindeutig den erklärten Sinn und Zweck der Organisation.

In Organisationen, die in die dritte Kategorie fallen, wird Business Theater gespielt. Das merken Menschen schnell. Beobachten lässt sich das an aufkommendem Sarkasmus und Zynismus der Menschen zu Vorhaben in der Organisation.

Wenn Zweck einer Organisation im Handeln zum Leben erweckt wird und wenn alles, was sie tut, mit ihrem Zweck in Verbindung gebracht werden kann, entstehen Vertrauen und Loyalität.

Wie oft ist bei Euch in der Organisation Silvester?

Das Viable System Model ist als Werkzeug zum Beobachten einer Organisation in diesem Kontext hilfreich. Im kommenden Abschnitt erläutere ich über das Nutzen von Pathologien im Organisationsdesign wie dieses Beobachten und Validieren operationalisiert werden kann.

Pathologien im Organisationsdesign im Kontext Steuerung und Kommunikation

Pathologien im Organisationsdesign

In den vorigen beiden Abschnitten habe ich beschrieben welche Funktionen inkl. Zusammenspiel dieser im Kontext Steuerung und Kommunikation in einer Organisation operationalisiert sein sollten, damit diese lebensfähig ist.

In diesem Abschnitt werde ich darauf eingehen, wie Organisationen untersucht werden können, um Schwachstellen in Bezug zu Lebensfähigkeit aufzudecken.

Wie wir von der Medizin wissen, ist die Erkennung einer Pathologie von entscheidender Bedeutung, wenn es darum geht, die erforderliche Behandlung für ein bestimmtes Leiden zu verschreiben. Ähnlich verhält es sich mit Organisationen. Die Kenntnis der häufigsten Pathologien, ihrer individuellen Merkmale und der Anhaltspunkte für den Umgang mit ihnen ist nützlich, da sie einerseits das Problem schnell erkennen lassen und andererseits entscheiden helfen, wie es gehandhabt werden kann.

Das VSM gibt, wie ich es in den vorigen Beiträgen beschrieben habe, einen sehr guten Rahmen vor, um die Pathologien zu kategorisieren. Es lassen sich 3 verschiedene Kategorien an Pathologien identifizieren.

Strukturelle Pathologien

Die in dieser Gruppe enthaltenen Pathologien hängen mit einer unangemessenen Handhabung der Komplexität der Umwelt einer Organisation zusammen. Häufig lese und höre ich, dass Organisationen in Microenterprises zerlegt werden sollten, damit kleine autonome Einheiten bestehen, die jeweilige Marktsegmente bedienen können.

Bei der Zerlegung einer Organisation in diese autonomen Einheiten werden jedoch oft viele Fehler gemacht, da die notwendige fraktale Skalierung der Marktsegmente und damit der Operativen Einheiten nicht oder zu wenig beachtet wird, was dazu führt, dass Ashbys Law nicht bedacht wird. Es geht um Schwachstellen bei der vertikalen Entfaltung der Komplexität.

Funktionale Pathologien

Bei dieser Gruppe an Pathologien geht es darum, dass die einzelnen VSM-Systeme 1, 2, 3, 3*, 4 und 5 nicht optimal funktionieren oder gar fehlen.

Nach Analyse der strukturellen Pathologien im Zusammenhang mit der vertikalen Entfaltung der Komplexität und der Art und Weise, wie diese auf unterschiedlichen Skalierungsebenen verteilt ist, werden hier Pathologien untersucht, die sich auf einzelne Steuerungsfunktionen beziehen.

Kanalbezogene Pathologien

Bei funktionalen Pathologien werden Schwachstellen im Funktionieren der einzelnen Steuerungsfunktionen, der VSM-Systeme, untersucht. In dieser Gruppe geht es um das Zusammenspiel dieser Steuerungsfunktionen.

In den kommenden Kapiteln werde ich Pathologien aller 3 Kategorien mittels VSM beschreiben. Dabei beziehe ich mich bzgl. Kategorisierung dieser auf Jose Perez Rios in seinem genialen Buch "Design and Diagnosis for Sustainable Organizations". Beschreibung und Beispiele der Pathologien wandle ich ab.

Strukturelle Pathologie 1: Fehlende fraktale Skalierung

Im vorigen Kapitel habe ich die Pathologien im Organisationsdesign thematisiert und in 3 Dimensionen eingeteilt. In diesem Beitrag geht es um die 1. Pathologie im Bereich der strukturellen Dimension.

1 Fehlende fraktale Skalierung

Damit ist gemeint, dass Organisationen nicht über mehrere Skalierungsebenen hinweg bis zu Microenterprises skaliert sind. Damit müssen diese Organisationen zu große Märkte bearbeiten. Es existiert nur genau eine Ebene in der Organisation (Skalierungsebene 0), auf der Alles gemanaged werden muss, was zu Überforderung führt, da die zu handhabende Varietät des Marktes zu groß ist. Passfähiges Delegieren ist dann nicht möglich.

Wenn beispielsweise das Top-Management eines Unternehmens viel zu operativ agieren muss, ist dieses Phänomen eine negative Wirkung dieser Pathologie.

Im Kapitel [„Microenterprises! Ja, und wie macht man das?“](#) habe ich beschrieben, wie diese Pathologie behoben werden kann: Den Markt iterativ über mehrere Skalierungsebenen in Marktsegmente zerlegen, bis zu der Skalierungsebene, wo die Marktsegmente klein genug sind, um sie managen zu können. Dann werden den Marktsegmenten auf jeder Skalierungsebene Operative Einheiten (OEs) zugewiesen.

Das Definieren von relativ überschneidungsfreien Marktsegmenten und den dazugehörigen OEs ist die erfolgskritischste Tätigkeit, um diese Pathologie zu beheben. Dabei wird ein wichtiges Designprinzip häufig missachtet.

💡 *OEs sind Ende-zu-Ende, also vom Markt zum Markt designed.*

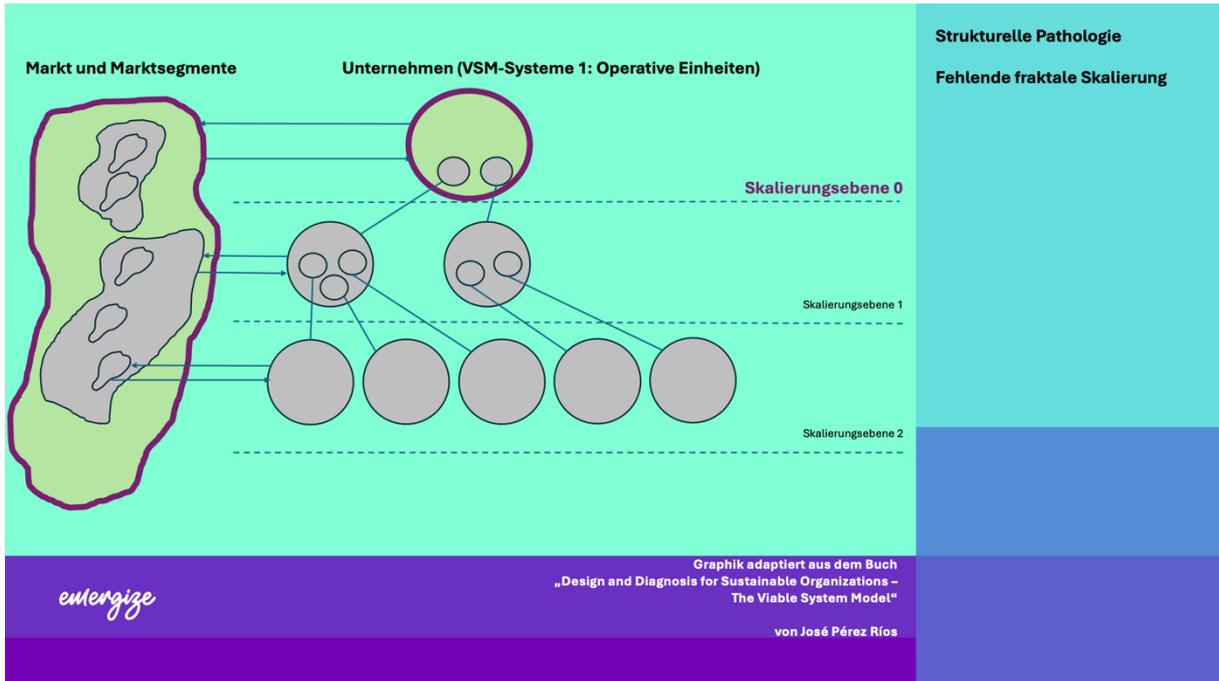
Vor kurzem habe ich in einem Podcast, in dem das VSM vorgestellt wurde, gehört, dass, wenn man ein Restaurant in OEs zerlegt, man z.B. „Küche“ und „Service“ erhält.

Das ist falsch, denn „Küche“ ist nicht Ende-zu-Ende aufgestellt. Wie kommt das Essen zu den Gästen? „Küche“ ist, wie „Marketing“ oder „Vertrieb“ in einem Unternehmen, ein Funktionsbereich, in dem eigenständig kein Wert für Gäste generiert wird, sondern nur durch ein cross-funktionales Zusammenspiel mit anderen Funktionsbereichen, wie dem „Service“.

Wenn in einem Restaurant die Anzahl der Gäste zu groß ist, um diese passfähig zu bedienen, es also ein zu großes Marktsegment gibt, und nur dann, sollte man noch einmal fraktal skalieren, und zwar nach einem marktrelevanten Merkmal, zum Beispiel „Vegan“ und „Nicht-Vegan“, mit der Annahme, dass Gäste der jeweiligen Marktsegmente unterschiedliche Bedürfnisse haben, die in den dazugehörigen OEs unterschiedlich bedient werden müssen.

„Küche“ und „Service“ werden dann jeweils in 2 OEs getrennt:

1. OE „Vegan“ mit „Küche vegan“ und „Service vegan“
2. OE „Nicht-Vegan“ mit „Küche nicht-vegan“ und „Service nicht-vegan“



Strukturelle Pathologie 2: Fehlende Skalierungsebene 0

Die 2. strukturelle Pathologie, ...

2 Fehlende Skalierungsebene 0

... die wie die 1. (Kapitel „[Strukturelle Pathologie 1: Fehlende fraktale Skalierung](#)“) mit dem fraktalen Skalierungsprozess von Märkten und Unternehmen zusammenhängt, tritt auf, wenn dieser Prozess zwar auf verschiedenen Skalierungsebenen des Unternehmens stattfindet, aber erst mit Skalierungsebene 1 beginnt.

Dies hat zur Folge, dass es auf der 0. Skalierungsebene keine passige Organisation gibt, deren Funktion sich mit der Varietät des gesamten Marktes, den die Organisation in Gänze bedienen möchte, befassen kann. Für die Operativen Einheiten (OEs) ab der 1. Skalierungsebene liegt der gesamte Markt außerhalb deren jeweiligen Reichweite, da diese nur jeweilige Marktsegmente bedienen können.

Ein typisches Phänomen bei dieser Pathologie.

Stellt Euch ein Handelsunternehmen vor, welches Sortimente in verschiedenen Kategorien anbietet, zum Beispiel in Fashion, Food und Home & Living. Versteht sich dieses Unternehmen als Dienstleister, was typisch ist für ein Handelsunternehmen, sollten die OEs entlang der Customer Journey der verschiedenen Shoppingkontexte der Kategorien definiert werden: Menschen haben beispielsweise andere Wünsche und Bedürfnisse, beim Kaufen von Lebensmittel, als wenn sie Möbel kaufen (Kapitel „[Produktanbieter oder Dienstleister? Das ist hier die Frage](#)“).

Die Skalierungsebene 0 müsste also in folgende OEs zerlegt werden.

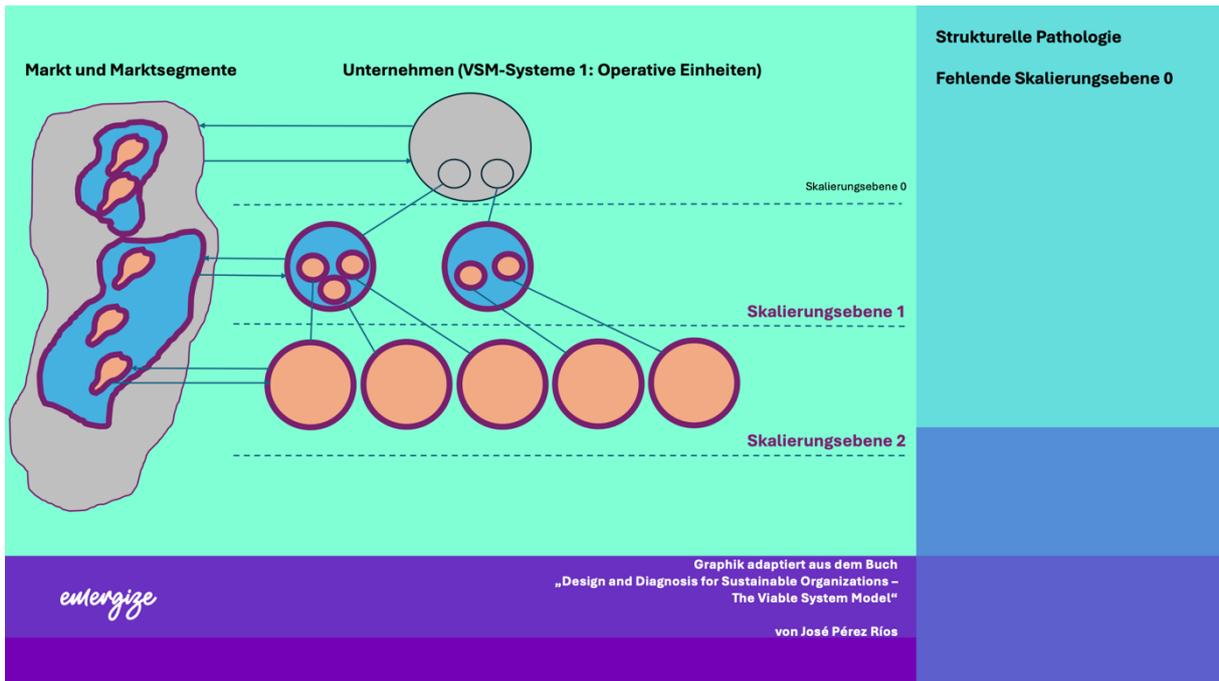
1. Fashion
2. Food
3. Home & Living

Fehlt diese Ebene, was diese Pathologie auszeichnet, können übergreifende Themen, wo Synergien gehoben werden sollten, nicht passfähig gemanaged werden. Beispiel: Kundendaten

Ich bin Kunde bei diesem Handelsunternehmen. Kaufe ich dort in allen 3 Kategorien häufig ein, wäre es sinnvoll, diese erhaltenen Daten zwischen den Kategorien zu teilen, um mich noch personalisierter und individualisierter ansprechen zu können. Damit lassen sich auch erst kategorieübergreifende Angebote machen.

Ohne diese 0. Skalierungsebene gibt es keine zugehörigen VSM-Systeme 3, 4 und 5, wo genau solche Synergien und Konflikte im Managementfokus liegen.

In der Regel findet man auf dieser Ebene Unternehmen in Funktionsbereiche eingeteilt: Vorstandsressorts und die dazugehörigen Bereiche sind in Vertrieb, Marketing, Produktion, Einkauf, IT, HR, Controlling, ... unterschieden. Diese Ebene ist keine passfähige Skalierungsebene, weil die Bereiche keine OEs darstellen: Sie sind nicht Ende-zu-Ende, vom Markt zum Markt, aufgestellt. Sie sind komplett nach innen ausgerichtet, haben mit Markt und Marktsegmenten nichts zu tun und sind von ihnen nicht abgeleitet (Kapitel „[Was können wir vom Fußball und American Football für Organisationsdesign lernen?](#)“)



Strukturelle Pathologie 3: Fehlende mittlere Skalierungsebenen

Ähnlich wie die ersten beiden strukturellen Pathologien, die ich in den vorigen beiden Kapiteln beschrieben habe, entsteht auch diese Pathologie, weil der Markt nicht über mehrere Skalierungsebenen in Marktsegmente zerlegt und diesen dann Operative Einheiten (OEs) auf jeder Skalierungsebene zugewiesen werden.

3] Fehlende mittlere Skalierungsebenen

Damit fehlen organisatorische Zwischenebenen. Diese fehlende Struktur hat zur Folge, dass spezifische Probleme dieser Marktsegmente von keiner spezifischen Organisation mit dem erforderlichen Fokus angegangen werden. Vielmehr werden diese oft von der Skalierungsebene 0 in unzureichender Weise behandelt; häufiger noch werden sie gar nicht angegangen, so dass sie ungelöst bleiben.

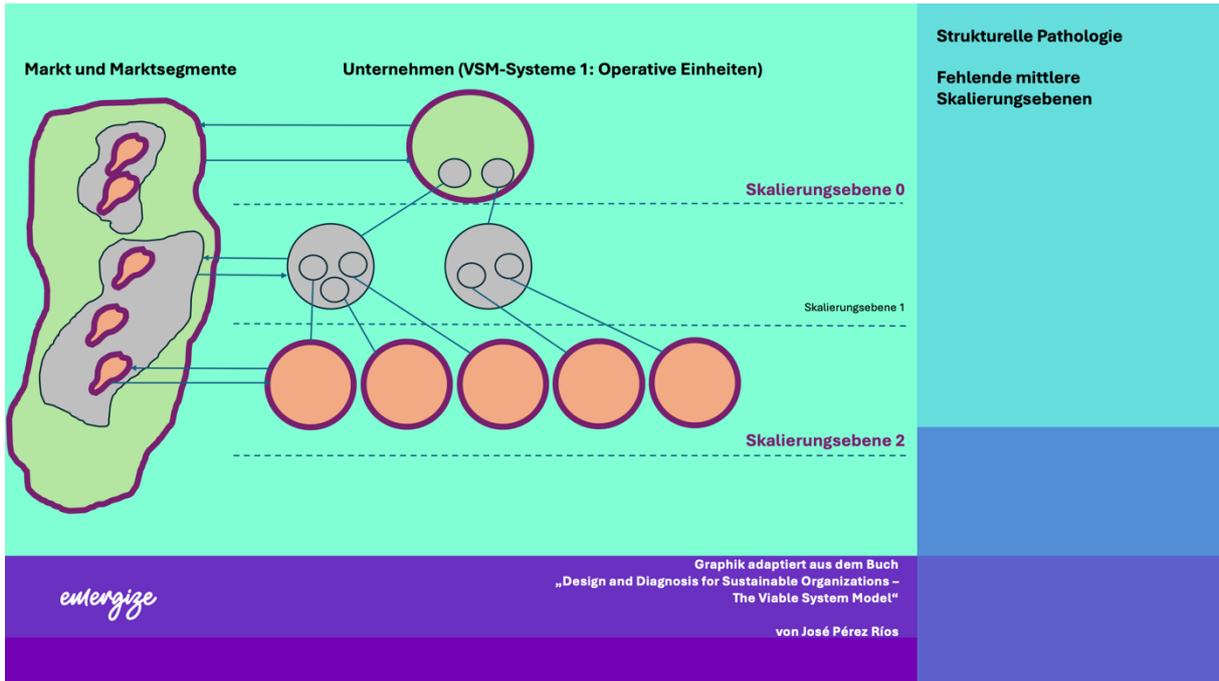
In der unteren Abbildung sind exemplarisch für diese Pathologie die 2 grauen Marktsegmente eingezeichnet, die von OEs einer notwendigen aber fehlenden 1. Skalierungsebene nicht bearbeitet werden. Übernimmt diese Verantwortung die 0. Skalierungsebene führt das zu einer Überforderung im Top-Management des Unternehmens bzgl. Kommunikation und Steuerung der OEs der kleinsten Skalierungsebene (Microenterprises), in der Regel den Teams oder Teams of Teams, die Produkte und Services erstellen sollen.

Es kann mehrere mittlere Skalierungsebenen geben, nicht nur die eine, wie in der unteren Abbildung.

Stellen wir uns ein Automobilunternehmen vor, welches mehrere Modelle entwickelt und produziert. Ohne gut funktionierende Zwischenebenen in der Skalierung, wird beispielsweise die Chance vertan, passfähig in Plattformen zu entwickeln, die entweder für die jeweilige Modellfamilie oder modellübergreifend genutzt werden, um Synergien zu heben (Alignment), dabei jedoch die jeweiligen USPs der Modelle nicht außer Acht lässt (Autonomie). Das kann dann zu langen Entwicklungszeiten führen, was dazu führt, dass Kunden zu Wettbewerbern abwandern.

Bei vielen Abbildungen zur Netzwerkorganisation, oft auch als Pfirsich bezeichnet, erkenne ich diese Pathologie. Es wird ein Kreis gemalt, in der Mitte werden Teams platziert, die nicht direkt mit Märkten interagieren, dort soll dann auch das Management zu finden sein, und am Rand sind Teams, die direkten Kundenkontakt haben. Und dann sind diese Teams noch miteinander verbunden, da sie miteinander interagieren müssen.

Auf meine oft gestellte Frage, wie man von einem sehr großen Unternehmen in einem Schritt, ohne mehrfache fraktale Skalierung, zu einer solchen Teamaufteilung kommt, bekomme ich dann keine Antwort. Es wird stets das Zielbild dargestellt, jedoch nicht der Weg dorthin. Damit ist diese Darstellung einer Netzwerkorganisation zu trivial und bedient nicht ausreichend die Varietät, die ein Unternehmen handhaben sollte.



Funktionale Pathologie 5.1: Unklare Identität

Ich habe 3 strukturelle Pathologien in den vorigen 3 Kapiteln beleuchtet. Nun kommen wir zur Gruppe der funktionalen Pathologien. Bei dieser Gruppe an Pathologien geht es darum, dass die einzelnen VSM-Systeme 1, 2, 3, 3*, 4 und 5 nicht optimal funktionieren oder gar fehlen (Kapitel [„Pathologien im Organisationsdesign“](#)).

Da sich die funktionalen Pathologien immer auf die VSM Systeme, also die Steuerungs- und Kommunikationsfunktionen beziehen, ist die Systemnummer dem Punkt voran gestellt. Ich starte also mit den Pathologien bzgl. System 5, heute mit der 1. Pathologie, also hat diese Pathologie die Nummer 5.1.

5.1 Unklare Identität

Diese Pathologie zeigt sich, wenn als Folge einer nicht passfähigen Funktionsweise von System 5 innerhalb der Organisation keine klare Vorstellung von ihrer Identität vorhanden ist. Es gibt keine oder ungenügende Antworten auf die Fragen.

1. Wofür stehen wir?
2. Wer sind wir?
3. Als was und wofür sollen Märkte uns wahrnehmen?

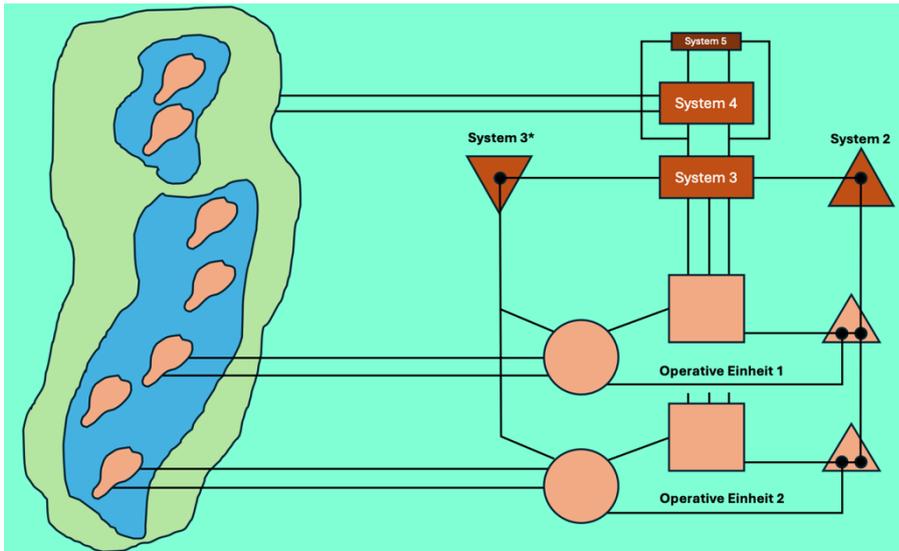
Symptome dieser Pathologie sind, dass sich Menschen im Unternehmen nicht über den Zweck der Organisation einigen können oder nicht wissen, was dieser sein soll.

An dieser Stelle drifte ich jetzt in keine romantische Purpose Diskussion ab. Es geht eher darum, dass Produkte und Services, die ein Unternehmen Märkten anbietet, nicht mit dem übereinstimmen, wie Märkte dieses Unternehmen wahrnehmen oder wahrnehmen sollten. Stimmen Handlungen und ausgelobter Zweck des Unternehmens nicht überein, ist diese Pathologie existent. Es geht nicht darum, was in Hochglanz in Unternehmen an Wänden hängt, sondern darum, was wirklich getan wird. POSIWID (Kapitel [„Reden über Purpose hat zu Silvester Hochkonjunktur“](#))

2 Beispiele.

Als Steve Jobs 1997 zu Apple zurück kehrte erkannte er einen Mismatch zwischen dem was Apple sein wollte, ein Unternehmen, das exklusive qualitativ hochwertige Produkte entwickelt, und dem was Apple dem Markt anbot, einen beliebigen vielfältigen Produktmix ohne klare Ausrichtung. VSM System 5 hat einen ungenügenden Rahmen für Produktentwicklung definiert und kommuniziert. Das hat Jobs glatt gezogen, in dem er das Produktportfolio drastisch reduziert hat und wieder unabdingbar auf Qualität und Einzigartigkeit gesetzt hat. VSM System 5 wurde seiner Funktion wieder gerecht.

Nehmen wir den VW-Dieselskandal, der im September 2015 öffentlich wurde. Auch hier hat VSM System 5 nicht funktioniert, denn VW will und wollte bestimmt nicht als Betrüger wahrgenommen werden. Mit einem funktionierenden VSM System 5 wäre es unmöglich gewesen, bei der Motorenentwicklung zu betrügen und zu tricksen, da es mögliche Ideen in diese Richtung verhindert hätte.



Funktionale Pathologie

5.1 Unklare Identität

Funktionale Pathologie 5.2: Organisationale Schizophrenie

Wird die Pathologie "Unklare Identität" (Kapitel [„Funktionale Pathologie 5.1: Unklare Identität“](#)) nicht mittelfristig behoben, stellt sich mit einiger Wahrscheinlichkeit diese 2. funktionale Pathologie ein.

5.2 Organisationale Schizophrenie

Beobachten lässt sie sich u.a. am aufkommenden Sarkasmus und Zynismus der Menschen im Unternehmen, da über einen langen Zeitraum Reden über Vorhaben und die Handlungen dazu nicht konsistent zueinander sind.

„Schizophrenie“ ist aus dem Griechischen abgeleitet, „schizein“ (spalten) und „phrēn“ (Geist), und bedeutet so viel wie „Gespaltener Geist“. Rekontextualisiert auf ein Unternehmen erkennen wir ein gespaltenes Unternehmen, da verschiedene Ansichten über einen ausgelobten Zweck und damit Handlungen in unterschiedliche Richtungen ziehen.

Das lässt sich auch an immer wiederkehrenden Diskussionen zu neuen Produkten und Services erkennen, die auf unterschiedliche Auslegungen des ausgelobten Zwecks basieren und nicht aufgelöst werden. Es gibt Menschen im Unternehmen, die nehmen den ausgelobten Zweck für bare Münze und definieren daraufhin Leistungen für Märkte und andere eben nicht. Diese Konflikte sind dann eher nicht wertgenerierend und verringern Varietät des Unternehmens, da sie keine gemeinsame Basis haben, den Zweck.

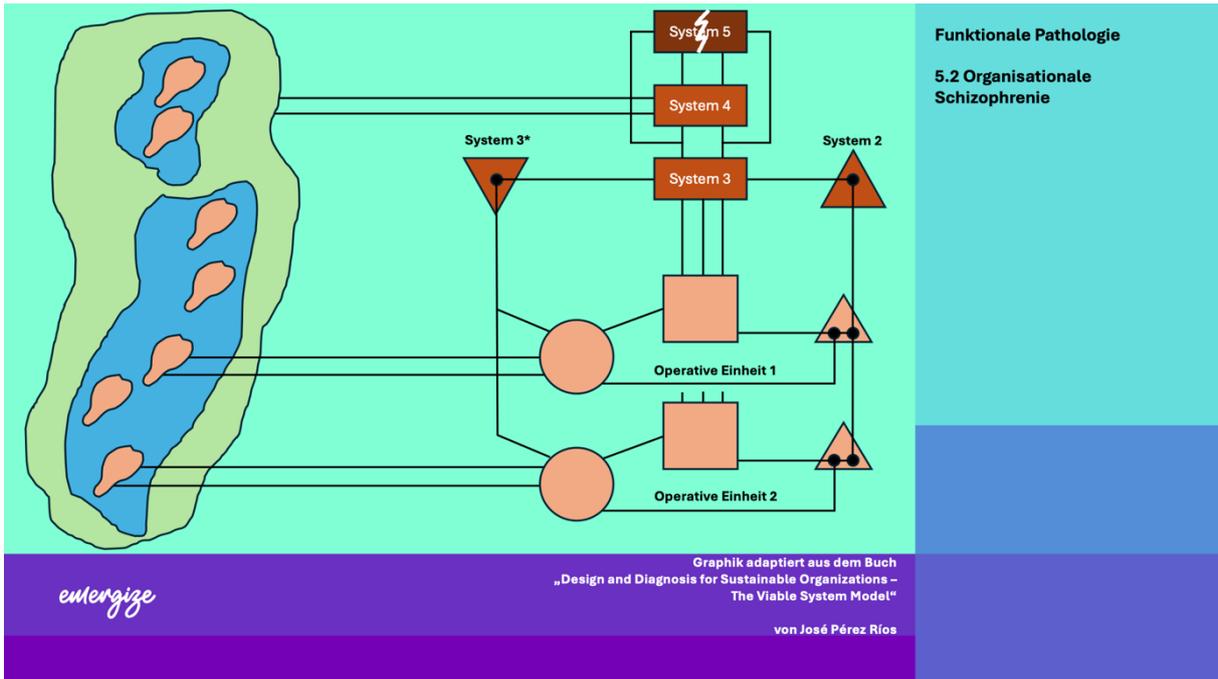
Konflikte, die auf einer gemeinsamen Sicht auf einen Zweck basieren und auf unterschiedlich abgeleitete Sichten auf Produkte und Services, können hingegen wertgenerierend sein, da sie Varietät erhöhen. Diese Konflikte sind eher gewollt und sollten nicht bedingungslos eliminiert werden.

Dabei empfiehlt es sich, die Wahrnehmung des Unternehmens sowohl in Märkten als auch innerhalb der Organisation stetig zu überprüfen, um die Entwicklung des eigenen Selbstbildes zu verfolgen. Diese von VSM-System 4 gewonnenen Daten sollten kontinuierlich an VSM-System 5 weitergeleitet werden, um zu validieren, ob es angebracht ist, das ausgelobte Image zu verstärken oder neu auszurichten bzw. zu ändern.

Ein Beispiel.

Stellt Euch eine Beratungsfirma vor, die mutig und unkonventionell agieren möchte, sowie sich auf die Fahne geschrieben hat, Problemlöser für Kunden zu sein. Dann bieten sie jedoch Lösungen an, die im Commodity-Bereich liegen, dass was viele andere Beratungen ebenfalls anbieten, was jahrelang bekannt ist und was eher selten bislang zu Problemlösung führte, weit weg von Mut und gefangen in Konventionen.

Um diese Pathologie zu beheben sollte entweder der ausgelobte Zweck im Kontext „mutig“ und „unkonventionell“ überdacht werden oder es sollten andere Produkte und Services definiert werden, die im Bereich „mutig“ und „unkonventionell“ liegen, um damit Kundenprobleme zu lösen.



Funktionale Pathologie 5.3: Gestörte Identität

In diesem Kapitel komme ich zur 3. und wahrscheinlich ausgeprägtesten Form einer identitätsbezogenen Pathologie von Unternehmen.

5.3 Gestörte Identität

Agiert ein Unternehmen, wo die 1. Pathologie ausgeprägt ist, punktuell in einer undefinierten Identität, um bestimmte Dinge erreichen zu wollen (Kapitel „[Funktionale Pathologie 5.1: Unklare Identität](#)“), und in der 2. Pathologie (Kapitel „[Funktionale Pathologie 5.2: Organisationale Schizophrenie](#)“) fortwährend und stetig je nach Kontext in mehreren Identitäten, agiert ein Unternehmen mit dieser Pathologie stetig in einer Identität, die allerdings als gestört bezeichnet werden kann, da sie mit Märkten und das, was das Unternehmen tut und für Märkte liefert, nichts gemein hat.

Identität von Unternehmen, wo diese Pathologie ausgeprägt ist, ist komplett nach innen gerichtet, ohne Bezug zu Märkten. Worte und Taten stimmen permanent nicht überein. Wie kann das geschehen?

VSM-System 5 greift direkt in VSM-System 3 ein. Dies kann der Fall sein, wenn VSM-System 4 entweder sehr schwach oder gar nicht vorhanden ist.

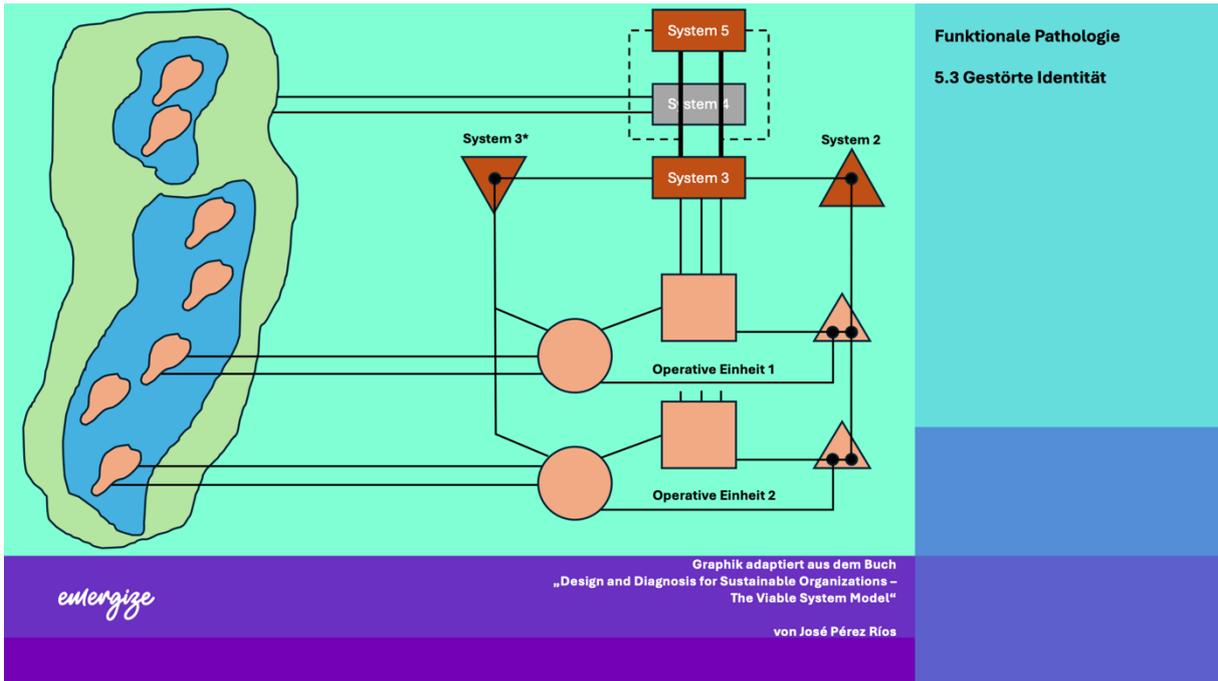
Damit wird Autonomie von VSM-System 3 marktfern eingeschränkt, da dem VSM-System 5 Daten der Märkte, zu denen VSM-System 4 Zugang hat, sowie die darauf aufbauende Reflexion, fehlt. Infolgedessen schränkt dieses direkte Eingreifen aus einer „Autoritätsposition“ heraus das Funktionieren der Operativen Einheiten (OEs), den VSM-Systemen 1, ein.

💡 Ein direktes Durchgreifen von VSM-System 5 darf ausschließlich geschehen, wenn Krise ist (Kapitel „[Hallo Houston, bitte melden! - Der Algedonische Kanal](#)“).

Welche Handlungsmuster sind in Unternehmen mit dieser Pathologie exemplarisch zu beobachten?

1. Marketing bekommt immer mehr Oberhand und entfernt sich stetig von den OEs, also dem, was für Märkte geliefert wird und werden kann.
2. Es werden weniger wirkliche Inhalte publiziert, sondern nur noch inhaltlich belanglose Hochglanzbroschüren.
3. Menschen in Unternehmen werden strukturell konditioniert zu publizieren, da Anzahl von Publikationen an Karriere gekoppelt ist. Es geht weniger um inhaltliche Exklusivität der Publikationen.
4. Menschen in Unternehmen werden strukturell konditioniert, zu bestimmten Zeitpunkten gleiche Inhalte zu publizieren.
5. In diesen Unternehmen wird unverhältnismäßig viel moralisiert, weshalb ich das Verhalten als sektenartig beobachte.

Diese Pathologie habe ich bislang wenig beobachten können, wenn, dann eher in kleineren Unternehmen mit bis zu maximal 150 Mitarbeitenden. Das hat wohl damit zu tun, dass, je größer Unternehmen werden, eine solch marktferne Identität schwer ganzheitlich und permanent operationalisierbar ist. Diese Pathologie führt auch dazu, dass diese Unternehmen nicht wachsen können, auch wenn es ausgelobt wird.



Funktionale Pathologie 4.1: Ausgeblendete Zukunft

In diesem Beitrag geht es um die 1. funktionale Pathologie bzgl. VSM-System 4, wo es um Entscheidungen für die Zukunft geht. Diese Pathologie hat eine enge Verknüpfung zur 3. strukturellen Pathologie bzgl. VSM-System 5, wo dieses direkt auf das VSM-System 3 zu- und durchgreift (Kapitel [„Funktionale Pathologie 5.3: Gestörte Identität“](#)).

4.1 Ausgeblendete Zukunft

Funktioniert VSM-System 4 unzureichend oder ist gar überhaupt nicht vorhanden, fehlen dem Unternehmen Daten über zukünftige Entwicklungen der Umwelt des Unternehmens (Politik, Märkte, Kunden, Wettbewerber, Technologien, ...), wodurch Lebensfähigkeit des Unternehmens gefährdet wird.

Symptome für eine Fehlfunktion von System 4 könnten sein

1. Versäumnis, die vom Unternehmen angebotenen Produkte oder Services rechtzeitig zu ändern oder vom Markt zu nehmen.
2. Nicht passige Einführung neuer Produkte oder Services, da sie mit dem ausgelobten Zweck des Unternehmens nicht konform gehen.
3. Einführung falscher Produkte oder Services, da sie an Marktbedürfnissen vorbei gehen.

Im Allgemeinen sind die Anzeichen für einen Mangel im System 4 mit der Unfähigkeit des Unternehmens verbunden, das eigene Produkt- oder Serviceportfolio passfähig zu ändern. Damit besteht Gefahr, dass das Unternehmen früher oder später vom Markt verschwindet.

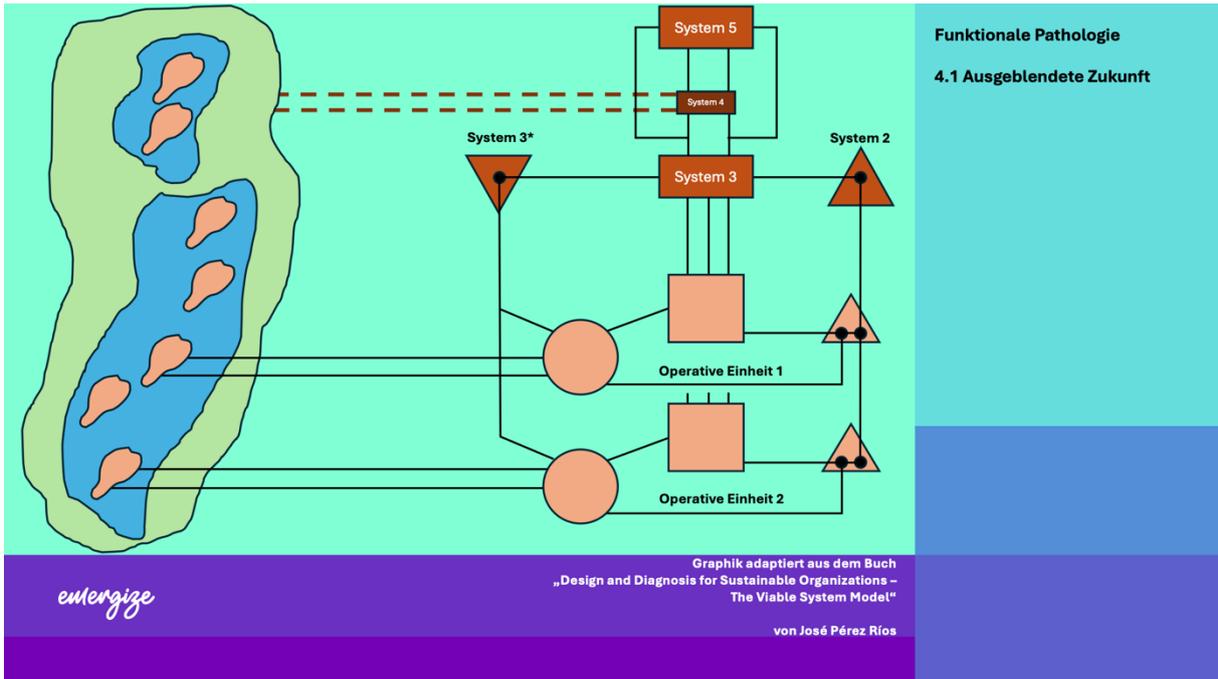
Ein Beispiel

Nehmen wir ein Beratungsunternehmen, welches jahrelang erfolgreich hauptsächlich 2 Leistungen anbietet, Scrum Mastering und Standard-Trainings im so genannten agilen Kontext.

Diese Leistungen haben mittlerweile kein Alleinstellungsmerkmal mehr. Viele andere Beratungsunternehmen bieten ähnliche Produkte an. Auch sind viele Unternehmen mittlerweile so weit, dass sie diese Leistungen nicht mehr extern beziehen müssen, sondern dafür Skills intern aufgebaut haben. Damit sinkt stetig der Bedarf am Erwerb dieser Leistungen sowie die Preise für diese Leistungen. Das Anbieten dieser Leistungen hat nichts mehr mit Premiumberatung zu tun.

Nun ist VSM-System 4 gefragt, neue Produkte und Services zu generieren und diese am Markt zu platzieren. Auch muss das Aufbauen passfähiger Skills und Kompetenzen der Menschen im Unternehmen zum Anbieten und Exekutieren dieser neuen Leistungen vom VSM-System 4 angeregt werden. Passiert das nicht, büßt das Beratungsunternehmen Lebensfähigkeit ein.

Jose Perez Rios bezeichnet in seinem genialen Buch „Design and Diagnosis for Sustainable Organizations“ diese Pathologie „Headless Chicken“. Wie im Kapitel [„Pathologien im Organisationsdesign“](#) erwähnt, beziehe ich mich in der Kategorisierung der Pathologien auf dieses Buch. Inhaltlich beschreibe ich die Pathologien anders, auch gebe ich andere Beispiele, um die jeweiligen Pathologien in die Praxis zu transferieren.



Funktionale Pathologie 4.2: Gestörter Abgleich zwischen Zukunft und Vergangenheit

Im Unterschied zur 1. funktionalen Pathologie in Bezug zu VSM-System 4 (Kapitel „[Funktionale Pathologie 4.1: Ausgeblendete Zukunft](#)“) wird bei dieser Pathologie zwar eine gute Reflexion über zukünftige Entwicklungen des Umfeldes des Unternehmens vorgenommen sowie auf der Basis auch gute Ideen für mögliche Produkte und Services generiert, jedoch werden diese Ideen nicht mit VSM-System 3 handlungsleitend abgestimmt.

Der Abgleich zwischen Gegenwart (VSM-System 3) und Zukunft (VSM-System 4) ist gestört.

4.2 Gestörter Abgleich zwischen Zukunft und Vergangenheit

Diese gestörte Kommunikation zwischen den beiden VSM-Systemen sorgt dafür, dass der Homöostat von System 3 und 4 - Aufrechterhaltung eines relativ konstanten Fließgleichgewichts zwischen Zukunft und Vergangenheit - nicht funktioniert.

VSM-System 3 fokussiert die Sicht auf das **Hier und Heute**. Unter Umständen stiften die Operativen Einheiten (VSM-Systeme 1) noch genügend Nutzen für die jeweiligen Marktsegmente und verdienen damit Geld, weshalb kein Bedarf für Änderungen erkannt wird. Aus Sicht von VSM-System 3 werden zukünftige Entwicklungen seitens VSM-System 4 zu dramatisch dargestellt.

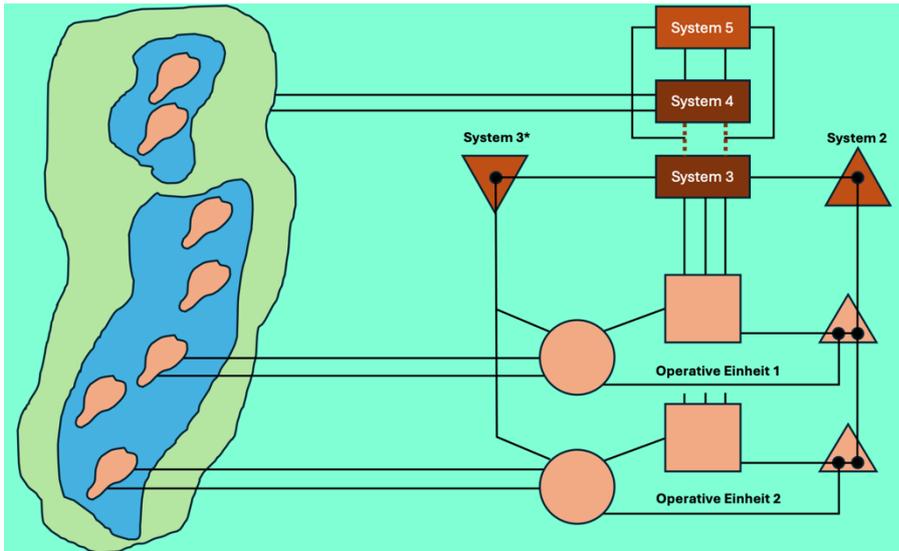
VSM-System 4 fokussiert die Sicht auf das **Dort und Morgen**. Es wird eruiert, dass die derzeitigen Leistungen der OEs bereits sehr schnell keinen Nutzen mehr stiften werden und dann auch kein Geld verdient wird. Aus Sicht von VSM-System 4 ist das VSM-System 3 zu kurzfristig und blind für die Zukunft.

Das ist ein notwendiger Konflikt, der grundsätzlich die Varietät eines Unternehmens erhöht, weshalb dieser nicht so einfach eliminiert werden sollte, jedoch immer wieder je nach Kontext aufgelöst (Kapitel „[Bin ich gesund, habe ich 1 Mio. Wünsche!](#)“). Geschieht das nicht, ist Ergebnis einer solchen Dissoziation die Unfähigkeit des Unternehmens, sich an Veränderungen anzupassen.

Stafford Beer war sich dieser Schwierigkeit der Konfliktbehandlung bewusst, weshalb er Team Syntegrity als Methode erfand (Kapitel „[Diskutieren jenseits des Streits - Team Syntegrity](#)“).

Ein Beispiel: Kodak

In den frühen 2000er Jahren stand die Fotografie-Industrie vor einem dramatischen Wandel mit dem Aufkommen der digitalen Fotografie. Kodak, als damaliger dominanter Player der analogen Fotografie, hat früh in digitale Technologie investiert und geforscht (Fokus von VSM-System 4), jedoch versäumt darauf sein Geschäftsmodell anzupassen, da es das bestehende Geschäftsmodell korrumpiert hätte (Fokus von VSM-System 3). Dieser Konflikt wurde nie passfähig aufgelöst, was zum Fall des Unternehmens führte.



Funktionale Pathologie

4.2 Gestörter Abgleich zwischen Zukunft und Vergangenheit

Funktionale Pathologie 3.1: Autoritärer Managementstil

In diesem Kapitel starte ich die funktionalen Pathologien zu VSM-System 3. Speziell werden wir uns mit Pathologien befassen, die durch Störung von VSM-System 3 in Bezug auf die Aufgabe, die VSM-Systeme 1 (Operative Einheiten - OEs) so zu managen, dass sie lebensfähig sind (Autonomie) und zusammen mehr für das gesamte Unternehmen beitragen, als sie einzeln jedes für sich dazu in der Lage wären (Alignment), verursacht werden.

3.1 Autoritärer Managementstil

Eingriffe seitens VSM-System 3 in die OEs erfolgen, wie im Kapitel [„Vertikale Kanäle zur Entfaltung von Varietät“](#) beschrieben, über Kanäle 3 und 4, über die interveniert und verhandelt wird. Dabei muss, ähnlich der Interaktion zwischen VSM-System 4 und 3 (Kapitel [„Funktionale Pathologie 4.2: Gestörter Abgleich zwischen Zukunft und Vergangenheit“](#)), ein Fließgleichgewicht, diesmal zwischen Autonomie und Alignment, hergestellt werden.

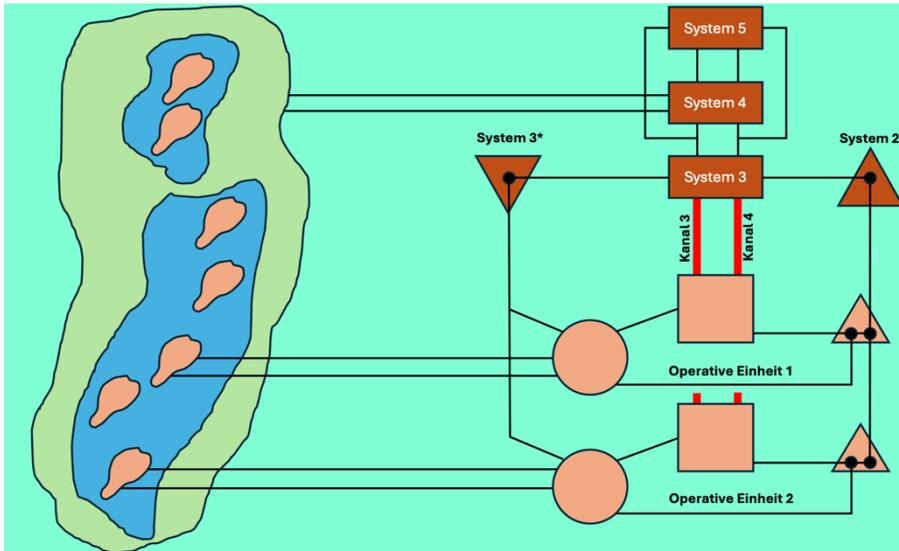
Voraussetzung für Lebensfähigkeit und Funktionieren der OEs ist, dass sie über ausreichende Autonomie verfügen, um individuell mit der Varietät ihrer jeweiligen Marktsegmente umzugehen.

Ein autoritäres Eingreifen von VSM-System 3 in das Agieren der OEs führt nicht nur zur Überlastung der Kanäle 3 und 4, sondern schränkt auch die Handlungsfähigkeit der OEs ein. Dazu kommt dann noch die unausweichliche Überforderung von VSM-System 3, die Varietät der spezifischen Marktsegmente, die jede einzelne OE zu handhaben hat, passfähig zu handhaben. Ergebnis ist eine Dysfunktion von VSM-System 3 und den OEs. Die Lebensfähigkeit der OEs und des Unternehmens wird eingeschränkt.

VSM-System 3 sollte das reibungslose Funktionieren der OEs durch Kanäle 3 und 4 und durch Unterstützung der VSM-Systeme 2 und 3* ermöglichen. Funktionieren diese passfähig, ist der Drang an autoritäres Eingreifen des VSM-Systems 3 in die Abläufe der OEs nicht vorhanden.

Wann ist diese Pathologie häufig zu beobachten?

Oft wird im Rahmen von Transformation von Unternehmen die Illusion verfolgt, die Ablauforganisation zu ändern und die Aufbauorganisation gleich zu belassen. SAFe verfolgt diese Illusion mit dem Dual Operating System, wo ein Unternehmen auf der einen Seite in der traditionellen Hierarchie agiert, um Effizienz und Stabilität herzustellen, und auf der anderen Seite im Value Stream Network, um Innovation zu treiben. Diese Dichotomie ist nicht passfähig und führt stets dazu, dass die Interaktion beider Seiten im Konflikt endet, der nicht wertgenerierend ist, da die traditionelle Hierarchie immer autoritär gegenüber den wertgenerierenden Bereichen agiert. John P. Kotter hat vor Jahren mit seinem Dualen Betriebssystem ähnlich trivialisierend gedacht.



Funktionale Pathologie

3.1 Autoritärer Managementstil

Funktionale Pathologie 3.2: Schizophrenes Management

Ähnlich wie das gesamte Unternehmen in Schizophrenie verfallen kann, was pathologisch von VSM-System 5 induziert wird (Kapitel [„Funktionale Pathologie 5.2: Organisationale Schizophrenie“](#)), kann sich die Schizophrenie auch im Management ausbreiten.

3.2 Schizophrenes Management

Was ist häufige Ursache dafür?

Das VSM-System 3 hat die Herausforderung zu handhaben, Teil von 2 Homöostaten zu sein, um für Lebensfähigkeit notwendige 2 Fließgleichgewichte zu erzeugen und aufrecht zu erhalten.

1. VSM-Systeme 3 und 4: Herstellen eines Fließgleichgewichtes zwischen Zukunft und Vergangenheit (Kapitel [„Funktionale Pathologie 4.2: Gestörter Abgleich zwischen Zukunft und Vergangenheit“](#))
2. VSM-Systeme 3 und 1: Herstellen eines Fließgleichgewichtes zwischen Autonomie und Alignment der OEs (Kapitel [„Autonomie vs. Alignment: Ein wichtiger Konflikt, der nie aufgelöst werden darf“](#))

VSM-System 3 gehört deshalb notwendigerweise zu 2 Regelkreisläufen

1. Operativer Kreislauf (VSM-Systeme 3, 3*, 2 und 1)
2. Management-Kreislauf (VSM-Systeme 3, 4 und 5)

Der Management-Kreislauf wird häufig auch als Metasystem bezeichnet.

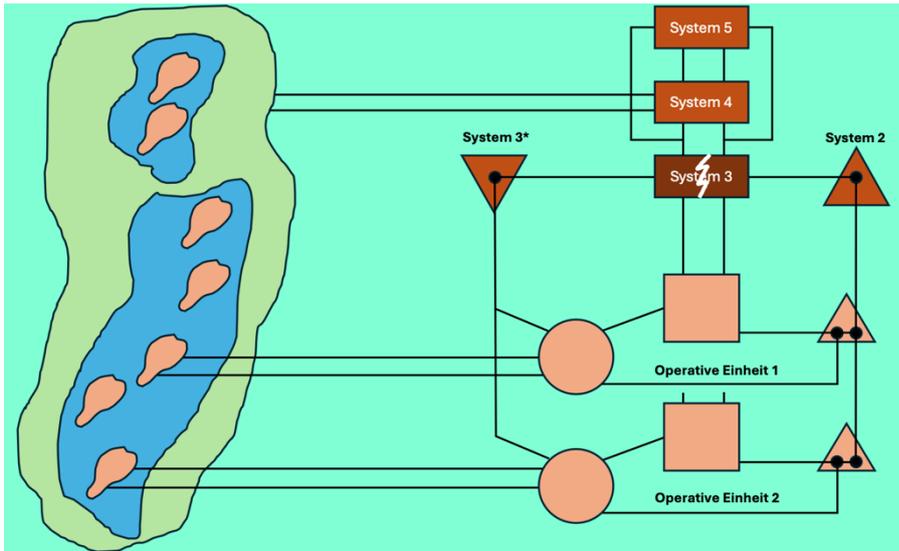
Wegen der notwendig fraktalen Skalierung eines Unternehmens existieren diese beiden Kreisläufe in jeder Skalierungsebene, weshalb eine ebenenübergreifende Integration ebenfalls essentiell ist (Kapitel [„System im Fokus: Multidimensionale Skalierung“](#)) und was das Agieren von VSM-System 3 in diesem Kontext nicht unbedingt erleichtert.

VSM-System 3 befindet sich also in einer mehrfachen Sandwichposition. Die Situationen, die in beiden Kreisläufen zu behandeln sind, können zu jedem Zeitpunkt extrem unterschiedlich sein, was zu unterschiedlichen Blickwinkeln führt.

Im Operativen Kreislauf muss beispielsweise eine Entscheidung getroffen werden, ob OEs eine bestimmte andere OE mit Ressourcen unterstützen, um weiterhin in einem bestimmten Marktsegment zu operieren, wohingegen im Management-Kreislauf über genau diese OE diskutiert wird, ob sie nicht vielleicht aufgelöst wird, um sich aus diesem Marktsegment zu entfernen.

Nokia hat beim Aufkommen der Smartphones diesen Spagat zwischen Bewahren und Ändern des Geschäftsmodells wohl nicht hinbekommen, als man meinte, dass Menschen niemals Telefone ohne Tasten kaufen würden.

Das Integrieren von passfähigen Entscheidungsprämissen, -strukturen und -prozessen in VSM-System 3 ist essentiell, um die entstehenden Konflikte resultierend aus den unterschiedlichen Kontexten stetig passfähig zu handhaben. Genau dafür hat Stafford Beer Team Syntegrity erfunden (Kapitel [„Diskutieren jenseits des Streits - Team Syntegrity“](#)).



Funktionale Pathologie
3.2 Schizophrenes Management

Funktionale Pathologie 3.3: Schwaches Management

Kommen wir zum Gegenstück zu autoritärem Management, welches wir als Pathologie im vorletzten Beitrag behandelten (Kapitel [„Funktionale Pathologie 3.1: Autoritärer Managementstil“](#)).

3.3 Schwaches Management

Bei dieser Pathologie läuft die Homöostase zwischen VSM-System 3 und den VSM-Systemen 1 (Operative Einheiten - OEs) zu Gunsten von Autonomie der OEs, die im Gegensatz zum Alignment stetig zu hoch ist. Die OEs haben zu viel Macht, agieren zu ihren Gunsten und damit zu Ungunsten des großen Ganzen, dem gesamten Unternehmen.

Das dynamische Gleichgewicht (Fließgleichgewicht) zwischen Autonomie und Alignment der OEs wird nicht hergestellt, was Lebensfähigkeit des Unternehmens und damit der OEs einschränkt, da es kein integrierendes System (VSM-System 3) gibt, das Richtlinien vorgibt, Ressourcen zuweist und sicherstellt (Rechenschaftspflicht), dass die OEs angemessen arbeiten.

Die Folge dieser Pathologie ist, dass die OEs anarchisch arbeiten. Bei Schwierigkeiten, die sich aus der Entwicklung der jeweiligen Marktsegmente ergeben, können sie sich für die Taktik „Jeder für sich“ entscheiden. Konflikte zwischen den OEs werden nicht wertgenerierend gehandhabt.

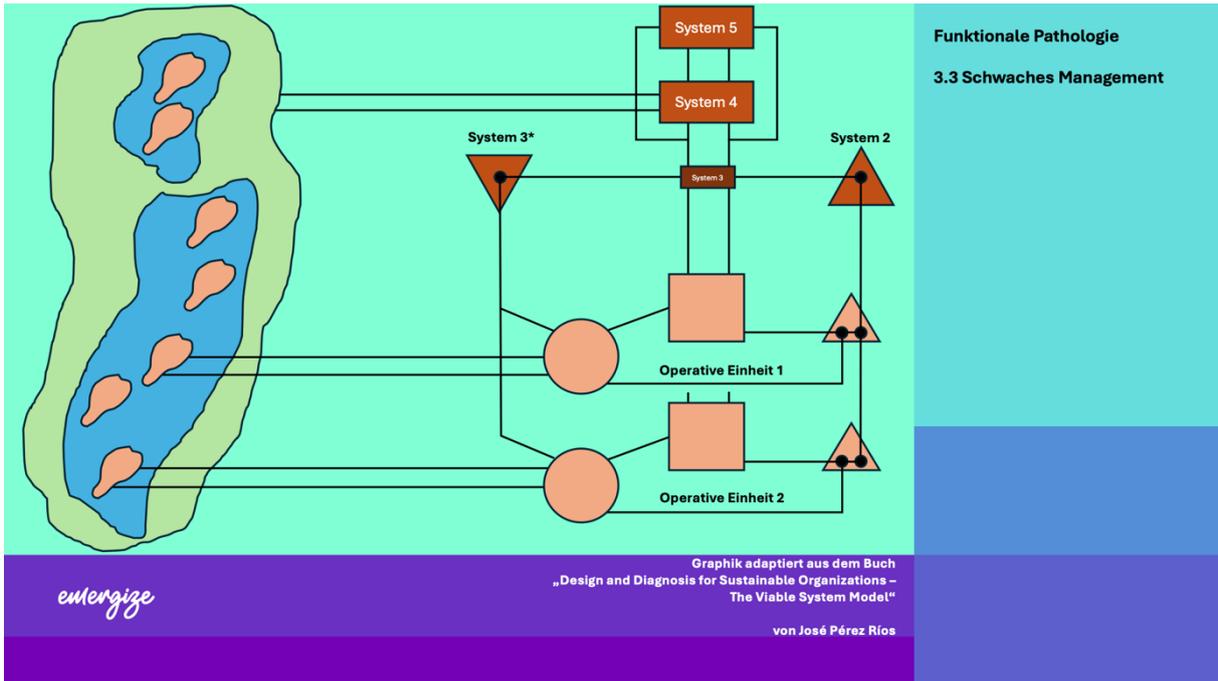
Ein schwerwiegendes Symptom dieser Pathologie ist, dass nur schwerlich Dinge weggelassen werden können. Ist einmal eine OE existent und bedient Marktsegmente, gibt es keine zentrale Instanz, die das zu einem gewissen Zeitpunkt unterbricht und diese OEs „einstampft“, da Marktsegmente aus welchen Gründen auch immer nicht mehr bedient werden sollten.

Warum? Weil jede OE ein lebensfähiges System ist und jedes lebensfähige System nach Selbsterhalt und Fortbestehen strebt. In einer OE wird niemals die Entscheidung getroffen, diese nicht mehr benötigen zu müssen. Solch eine Entscheidung muss von außen, in diesem Fall von VSM-System 3, kommen.

Beispiel Automobilsektor und E-Mobilität

Nach meiner Beobachtung verpassen die Deutschen großen Automobilunternehmen gerade die Entwicklungen in Richtung E-Mobilität. Das könnte an dieser Pathologie liegen, dass nämlich das Management in diesem Sinne zu schwach ist und zu wenig Macht besitzt, das bestehende Geschäftsmodell der Verbrennermotoren zu korrumpieren. Die einzelnen Bereiche bzgl. Motoren- und Getriebeentwicklung besitzen zu viel Autonomie.

Das könnte aber auch an den bereits vorgestellten funktionalen Pathologien zu VSM-Systemen 5 und 4 liegen, wo es um Identität und Zukunftsausrichtung geht, liegen. An diesem Beispiel erkennt man, dass ein Symptom nicht immer nur auf genau eine Pathologie rückführbar sein muss, sondern auf ein Zusammenspiel mehrerer Pathologien.



Funktionale Pathologie 3*: Auditierung im Business Theater

Kommen wir zur ersten und einzigen Pathologie des VSM-Systems 3*. Dieses VSM-System ist dafür da, Support für VSM-System 3 zu leisten bei ...

1. ... der Kontrolle der Einhaltung von Konventionen in den VSM-Systemen 1 (Operative Einheiten - OEs), die zwischen VSM-System 3 und den OEs vereinbart wurden, sowie ... der Verifizierung der Passfähigkeit dieser Konventionen im Hinblick auf Wertgenerierung im dynamischen Gleichgewicht zwischen Autonomie und Alignment in den OEs.

Beide Aufgaben lassen sich zu Auditierung zusammenfassen.

Mit Auditierung in diesem Sinne sind nicht die altbekannten Audits in Unternehmen gemeint, die Wochen vorher angekündigt und dann durchgeführt werden. Ergebnis dieser Ankündigungen sind dann Anpassungen von Dokumentationen in Teams und Bereichen, wissend, dass gar nicht danach gearbeitet wird, es nur gemacht wird, damit man Ruhe hat. Werden Auditierungen so gelebt, hat man ...

3* Auditierung im Business Theater

Business Theater in Reinform. Passfähiger wäre es, nicht auf Dokumentationen zu fokussieren, sondern zu beobachten wie wirklich gearbeitet wird.

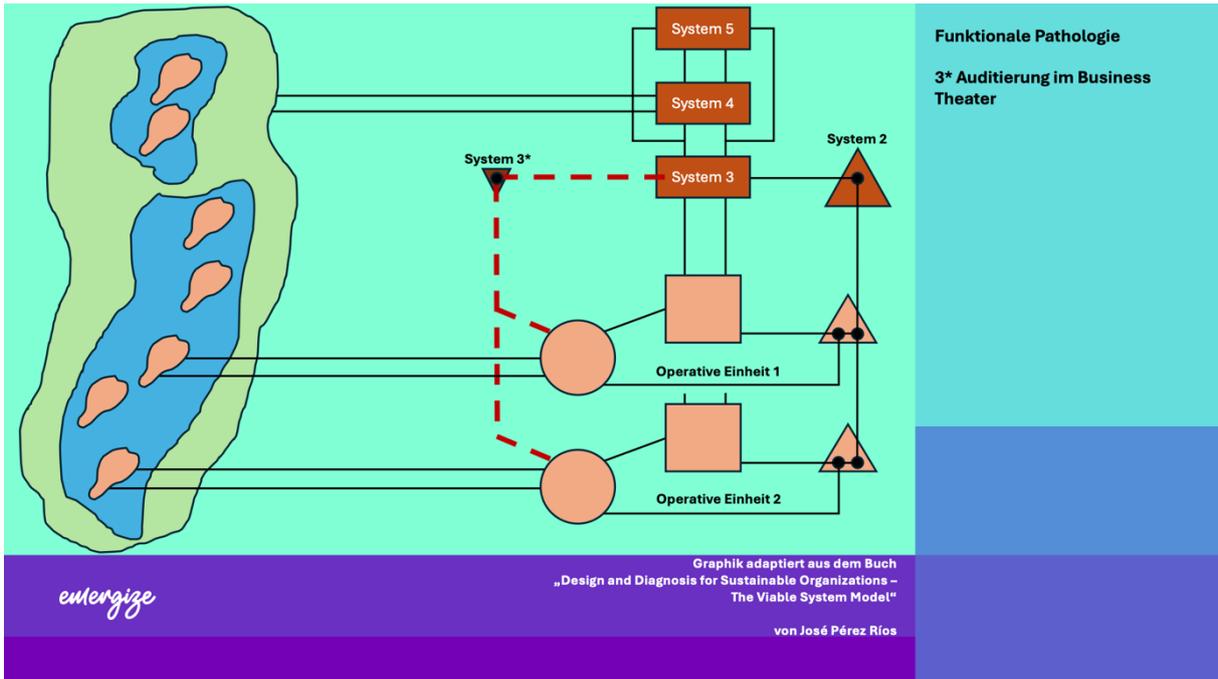
Die Aufgabe von VSM-System 3* ist es, Varietät, die in den OEs gehandhabt werden kann, für VSM-System 3 zu absorbieren und so zu transformieren, das VSM-System 3 mit den Daten arbeiten kann, um das tatsächliche Agieren in den OEs zu reflektieren und ggf. Änderungen an Konventionen anzustoßen. Absorbieren und Transformieren geschieht beispielsweise über KPIs, Kennzahlen, Umfragen, Studien etc.

VSM-System 3* muss zwingend „im Maschinenraum“ agieren, also an Ort und Stelle des wirklichen Agierens in den OEs. Ausdruck dieser Pathologie ist, dass dies nicht geschieht und stattdessen die OEs zum Rapport zum VSM-System 3 bestellt werden und wo dann berichtet wird. Allein damit ist jedoch kein passfähiges Beobachten möglich, da der Kontext verändert wird.

Aus dem Lean Kontext ist Gemba Walk bekannt, wo stets im „Maschinenraum“ beobachtet und reflektiert wird.

Es lässt sich eine Analogie zum Fußball ziehen. Wir wären sicher verwundert, würde sich ein Trainer keine Punktspiele seiner Mannschaft anschauen und sich nur darüber berichten lassen, trotzdem den Anspruch hat, die Mannschaft zu trainieren. Im Business ist das keine Seltenheit.

Finden passfähige Audits nicht statt, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sich das Agieren in den OEs verselbstständigt, dass Konventionen missachtet werden oder nach sinnlosen Konventionen agiert wird, und damit das Agieren in den OEs nicht mehr konform geht mit ausgelobtem Zweck (VSM-System 5) und ausgelobter Strategie des Unternehmens (VSM-System 4).



Funktionale Pathologie 2.1: Anarchie

Kommen wir in diesem Kapitel zu VSM-System 2 bezogenen funktionalen Pathologien. Aufgabe dieses VSM-Systems ist es die Koordination zwischen den VSM-Systemen 1 (Operative Einheiten - OEs) so zu koordinieren, dass diese für sich optimal agieren und ihre jeweiligen Marktsegmente bedienen können, sich dabei aber auch noch gegenseitig unterstützen.

Bei dieser ersten Pathologie leidet die gegenseitige Unterstützung zwischen den OEs. Jede OE ist sich selbst am nächsten. Sie machen quasi was sie wollen, weshalb dann auch oft ...

2.1 Anarchie

... zu beobachten ist, weshalb diese funktionale Pathologie auch diesen Namen trägt.

Anzeichen für diese Pathologie ist das Vorhandensein von Problemen, die sich aus den Interaktionen zwischen den OEs untereinander ergeben:

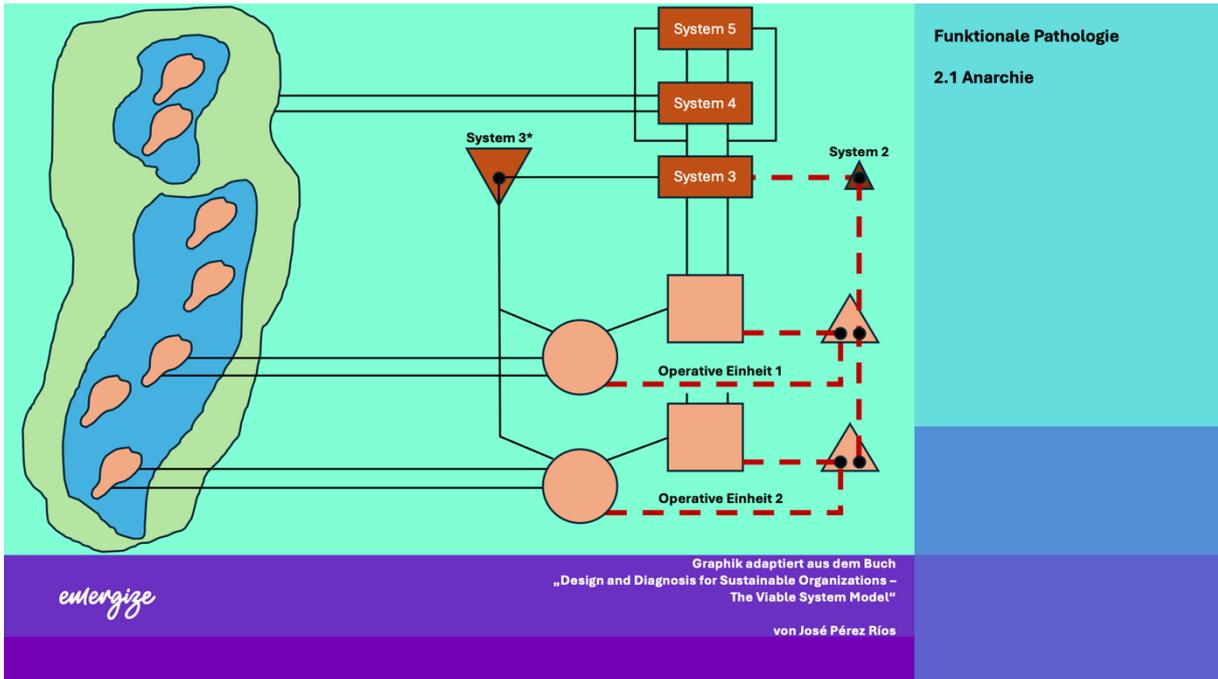
1. Mangelnde Zusammenarbeit zwischen den OEs,
2. Fehlende Solidarität im Wettbewerb um gemeinsame Ressourcen,
3. Koordinationsprobleme bei den OE-übergreifenden Aktivitäten,
4. Zu wenig Transparenz über das Agieren anderer OEs,
5. Fehlen eines kontinuierlichen Prozessflusses zwischen den OEs, wenn diese über Liefer-Leistungsbeziehungen miteinander verbunden sind.

Diese fehlende Koordination, die zu anarchischem Verhalten der OEs führt oder führen kann, macht ein direktes Eingreifen von VSM-System 3 notwendig, nach dem Motto: Wenn die Kinder sich streiten und immer wieder die Eltern eingreifen müssen, da die Kinder es nicht allein hinbekommen.

Das führt dann oft zur Überforderung von VSM-System 3, was dann wiederum zu Pathologien in diesem VSM-System führen kann, die ich in den Pathologien zum VSM-System 3 beschrieben habe.

Basis für das Auflösen dieser Pathologie ist Transparenz der OEs untereinander. Wie könnte das geschehen? Beispielsweise über ein regelmäßig stattfindendes Meeting der OEs, wo jede OE nicht im Sinne von Status, sondern im Sinne von Lernen berichtet, WAS sie gerade WIE, WOZU, FÜR WEN tun, auch gerne welche Lösungen sie für bestimmte Probleme erfolgreich umgesetzt haben oder auch wo sie gerade noch Probleme haben. Durch dieses gegenseitige offene Berichten haben die OEs eine Plattform, um voneinander zu lernen und sich gegenseitig zu unterstützen.

Dafür ist ein klarer Rahmen und Erwartungsmanagement seitens VSM-System 3 in Richtung der OEs notwendig. Klappt diese gegenseitige Unterstützung der OEs untereinander nicht, ohne natürlich das jede OE das eigene Business vernachlässigt, landet man beim Muster "1+1<2", da die OEs sich nicht nur nicht unterstützen, sondern auch noch behindern und gegeneinander wettbewerben.



Funktionale Pathologie 2.2: Autoritäre Bürokratie

Die zweite Pathologie zum VSM-System 2 ist nun Thema. Es geht um

2.2 Autoritäre Bürokratie

Bei dieser Pathologie wird das VSM-System 2 seitens der VSM-Systeme 1 (Operative Einheiten - OEs) als autoritär wahrgenommen, welches versucht, bestimmte Strukturen und Prozesse durchzusetzen, die seitens der OEs jedoch als nicht wertgenerierend eingestuft werden.

Damit negiert das VSM-System 2 seinen Zweck, da dieser darin besteht, zu einer besseren Kooperation zwischen den OEs beizutragen, indem es ihnen Mittel zur Koordinierung zur Verfügung stellt, statt Befehle zu erteilen. Diese Wahrnehmung der Autorität lenkt von der Natur des VSM-Systems 2 ab, da nur VSM-System 3 Autorität über die OEs besitzt, und kann dazu führen, dass die konzipierten Prozesse und Strukturen seitens der OEs nicht eingehalten werden.

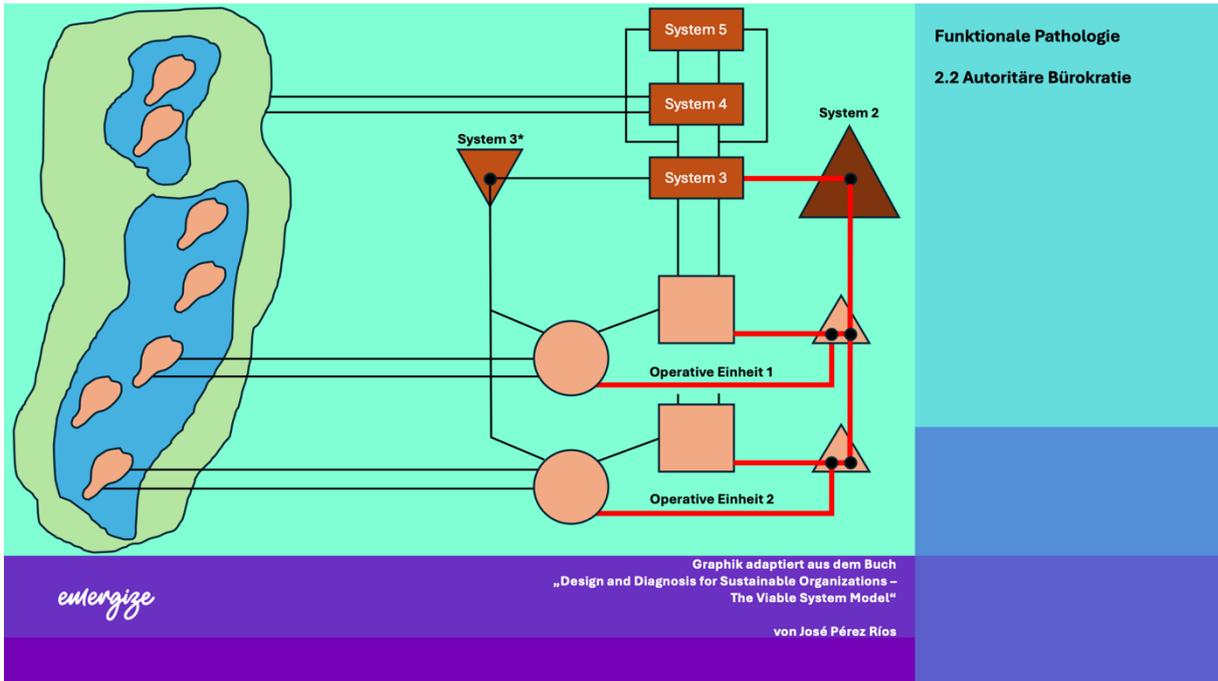
Ich habe oft erlebt, dass Meetings konzipiert werden, damit Teams oder Bereiche ihr Wissen und ihre Erfahrungen untereinander teilen, um voneinander zu lernen. Seitens der Teams und der Bereiche wird jedoch diese Art der Wissensvermittlung über Meetings als nicht passfähig erachtet. Sie würden gerne die Autonomie besitzen, diese Kooperation über andere Formate zu gestalten und das auch noch je nach Kontext und nicht zu festen Zeitpunkten. Ergebnis dieser unterschiedlichen Vorstellung ist, dass entweder die Meetings nicht oder nur sporadisch besucht werden oder in den Meetings andere Dinge getan werden, zum Beispiel Mails bearbeitet.

Wirkliche High Performance -Teams, -Bereiche oder -Organisationen benötigen wenige bis keine formale Meetings. Sie stimmen sich dann ab, wenn es nötig ist. Alles andere wäre „für die Katz“ oder wie wir es aus dem Toyota Production System (TPS) kennen: Muda.

Das habe ich einmal beobachten können, wo ich bzgl. eines Beratungsengagements in einem Bereich nach der formalen Meetingstruktur fragte und als Antwort bekam: "Wir haben keine formalen Meetings. Warum sollten wir uns treffen, wenn es nichts zu besprechen gibt. Wenn wir etwas zu besprechen haben, treffen wir uns, aber nur dann!"

Damit will ich formale Meetings nicht grundsätzlich verdammen. Sie sind als Strukturelement eines Zusammenarbeitsmodells „Krücken“, sollten keinen Selbstzweck entwickeln, als Lernhilfe dienen, bestimmte Dinge besser zusammen hinzubekommen, im Kontext dieser Pathologie, sich gegenseitig besser zu unterstützen. Ist diese Fähigkeit im Sinne von Shu-Ha-Ri ausgebildet, kann man sie und sollte sie auch wieder eliminieren.

Daher ist es wichtig, dass das VSM-System 2 als Steuerungssystem aus den „Organen“ des VSM-Systems 3 und den OEs gemeinsam gebildet wird.



Funktionale Pathologie 1.1: Autopoietisches Biest

Was mögliche Pathologien im Zusammenhang mit VSM-System 1 betrifft, so geht es dabei hauptsächlich um unangemessene Aktivitäten der Operativen Einheiten (OEs), die nicht im Sinne des großen Ganzen sind.

Ein Beispiel wäre, wenn eine OE zu einem so genannten „Autopoietischen Biest“ mutiert. Dieser Begriff kommt von Werner Schuhmann, den er in seinem Aufsatz „Communication and information in society“ aus „To be and not to be that is the system: a tribute to Stafford Beer“ von R. Espejo und M. Schwaninger hergeleitet hat.

Mit diesem Begriff beschreibt er OEs, für die eigene Ziele die einzige Daseinsberechtigung sind, unabhängig von Überlegungen, die über ihre Interessen hinausgehen. Daher heißt diese Pathologie auch

1.1 Autopoietisches Biest

Die OEs zusammen machen das VSM-System 1 aus und exekutieren die Interaktionen mit zugehörigen Marktsegmenten. Folglich sollten ihre Aktivitäten im Rahmen des großen Ganzen, des gesamten Unternehmens, betrachtet werden.

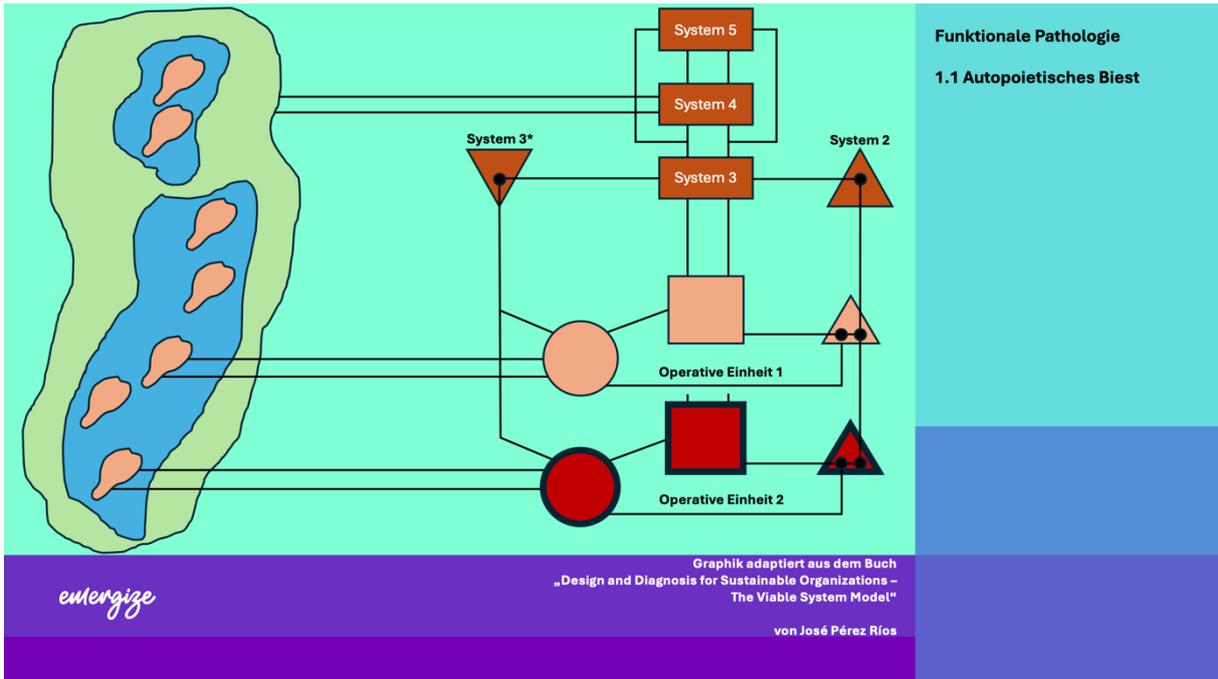
Im Fall einer OE manifestiert sich diese Pathologie, wenn diese eine unverhältnismäßige Vorherrschaft über alle anderen OEs besitzt, was sich negativ auf die Entwicklung der anderen OEs auswirkt. VSM-System 3 wäre in diesem Fall als Korrektiv notwendig, um hier gegenzusteuern und ein solches pathologisches Verhalten zu verhindern. Dafür ist formale Macht über alle OEs essentiell.

Das so genannte „Innovators Dilemma“ kann eine Auswirkung dieser Pathologie sein. Das bestehende Geschäftsmodell eines Unternehmens wird von einer oder mehreren OEs exekutiert. Neue Ideen, die zu einer Erweiterung des Geschäftsmodells führen könnten, und von anderen OEs bedient werden sollen, werden unterdrückt.

Erfolgsfaktoren evolutionärer Innovationen, wie Kundenfokussierung oder technische Weiterentwicklungen, stehen disruptiven Innovationen häufig unüberwindbar im Weg. In diesem Sinne sind etablierte Unternehmen oft Gefangene ihres eigenen Erfolgs. Dafür gibt es viele Beispiele in der Praxis: Nokia, Kodak, Xerox, Nixdorf etc.

Nehmen wir ein weiteres Beispiel: die Schweizer Uhrenindustrie. Anfang der 70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts war sie führend in der Welt. Es wurden erstklassige mechanische Uhren produziert und weltweit vertrieben. Bis Seiko mit einer disruptiven Innovation den Markt flutete: die Quarz-Uhr. In der Folge mussten hunderte Schweizer Uhrenhersteller schließen. Wie konnte das passieren, wo die Schweizer Uhrenhersteller doch selbst zuvor mit der Quarz-Technologie experimentierten?

VSM-System 3 war zu schwach, Konventionen durchzusetzen, so dass sich die neuen OEs gegen die bestehenden behaupten konnten. Das Alte erschafft sich immer wieder neu.



Funktionale Pathologie 1.2: Organisierte Verantwortungslosigkeit

Kommen wir zur letzten funktionalen Pathologie, nicht nur in Bezug zum VSM-System 1, sondern grundsätzlich zur letzten funktionalen.

1.2 Organisierte Verantwortungslosigkeit

Diese Pathologie hat ihre Ursache in den 3 strukturellen Pathologien, die ich in den Kapiteln

1. [Fehlende fraktale Skalierung](#)
2. [Fehlende Skalierungsebene 0](#)
3. [Fehlende mittlere Skalierungsebenen](#)

... thematisiert habe.

Die VSM-Systeme 1 (Operative Einheiten - OEs) müssen lebensfähige Systeme sein und in diesem Sinne ihre jeweiligen Marktsegmente mit einer relativ hohen Autonomie eigenständig bearbeiten können.

Und genau dafür ist eine Unterscheidung in marktferne und marktnahe Aktivitäten unumgänglich.

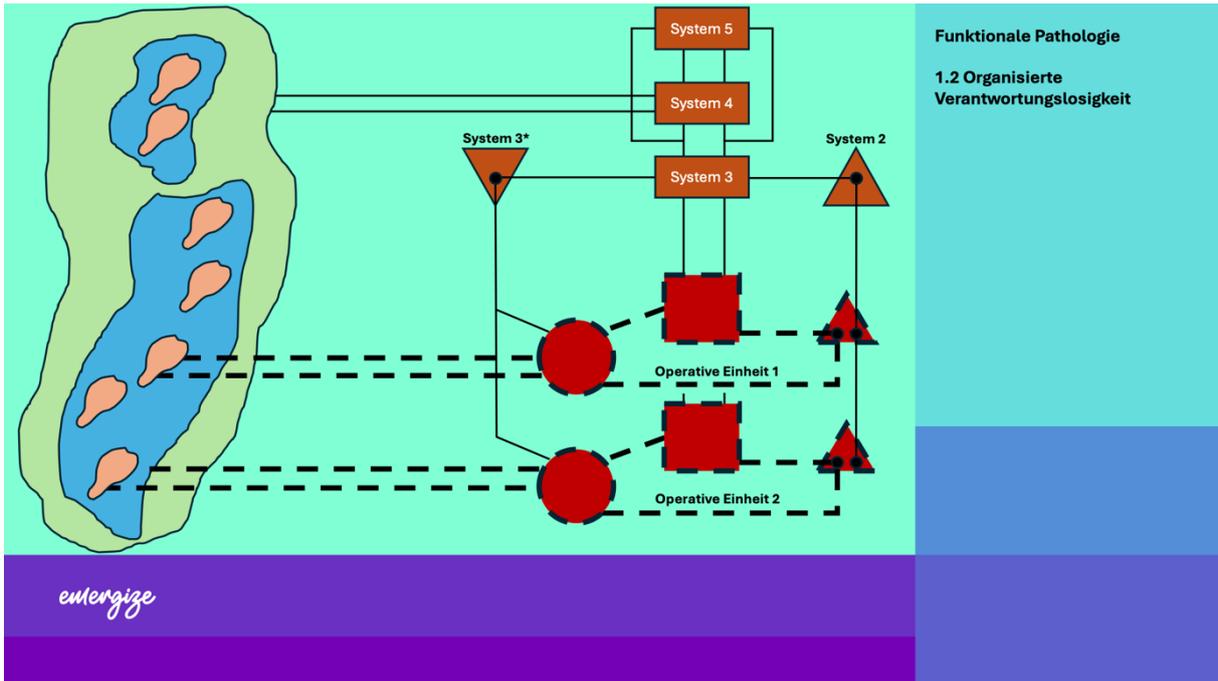
1. **Marktferne Funktionen** erzeugen Ergebnisse, wegen denen Kunden nicht bei einem Unternehmen Kunde sind. Sie sind ihnen egal. Unternehmen benötigen diese Aktivitäten jedoch um lebensfähig zu sein. Rechnungsprüfung ist in vielen Unternehmen genau solch eine Funktion.
2. Mit **marktnahen Funktionen** erzeugen Unternehmen ihren USP. Kunden sind wegen Ergebnissen dieser Funktionen Kunde bei diesem Unternehmen. Sie setzen einen Unterschied.

Marktnahe Funktionen müssen in den OEs allokiert sein, marktferne sollten zentral auf der jeweiligen Skalierungsebene den OEs angeboten werden, um Kostensynergien zu heben. Die Unterscheidung in marktnah und marktfern ist abhängig vom Geschäftsmodell des Unternehmens.

Nehmen wir ein produzierendes Unternehmen, welches die verschiedenen Produkte weltweit vertreibt. Haben Kunden in den Regionen gleiche Erwartungen an eine Ansprache kann die Funktion „Marketing“ zentral für alle OEs des Unternehmens angeboten werden. Ist das nicht der Fall, muss die Funktion „Marketing“ zwingend in den OEs der Regionen lokal und spezifisch exekutiert werden.

Diese Unterscheidung ist unternehmerisch: Organisationsdesign und Geschäftsmodell sind eng verknüpft. Ohne eine Idee, wie das Business funktionieren soll, lässt sich kein passfähiges Organisationsdesign denken.

Oft werden zu viele Funktionen aus Kostengründen zentralisiert, was den OEs Autonomie nimmt und sie keine wirkliche End2End Verantwortung haben lässt, da sie zu große Abhängigkeiten untereinander bzgl. Lieferungen haben. Da sie parallel oft Profit & Loss Verantwortung haben, diese aber wegen der fehlenden End2End Verantwortung nicht wirklich leben können, führt das zu gegenseitigen Vorwürfen zwischen den OEs, was auch schwer aufzulösen ist, da die gegenseitigen Abhängigkeiten zu groß sind. Kunden bleiben dann oft allein zurück.



Kanalbezogene Pathologie 1: Nichtleistungsfähige Kanäle und Systeme

Kommen wir zur 3. und letzten Kategorie von Pathologien im Organisationsdesign, den kanalbezogenen.

Steuerungs- und Kommunikationskanäle (Kanäle) verbinden VSM-Systeme miteinander, in dem über sie Daten zwischen ihnen ausgetauscht werden. Um das zu gewährleisten, bedarf es dedizierter Daten- und Informationssysteme (Systeme) im Unternehmen, in denen Daten gespeichert und zu Information umgewandelt werden.

Diese Pathologie befasst sich mit Schwächen der Kanäle und Systeme und nenne sie deshalb

1 Nicht leistungsfähige Kanäle und Systeme

Nachfolgend 2 Symptome dieser Pathologie.

Fehlende oder fragmentierte Systeme

Wichtige Stamm-, Bewegungs- und Steuerungsdaten (Daten) werden nicht adäquat in IT-Systemen persistiert, so dass diese nicht zur rechten Zeit und am rechten Ort in den jeweiligen VSM-Systemen 1 bis 5 verfügbar sind, um Entscheidungen zu treffen.

Dazu Eliyahu Goldratt, der in seinem Buch „The Haystack Syndrome“ eine schöne Unterscheidung zwischen Daten und Information zieht:

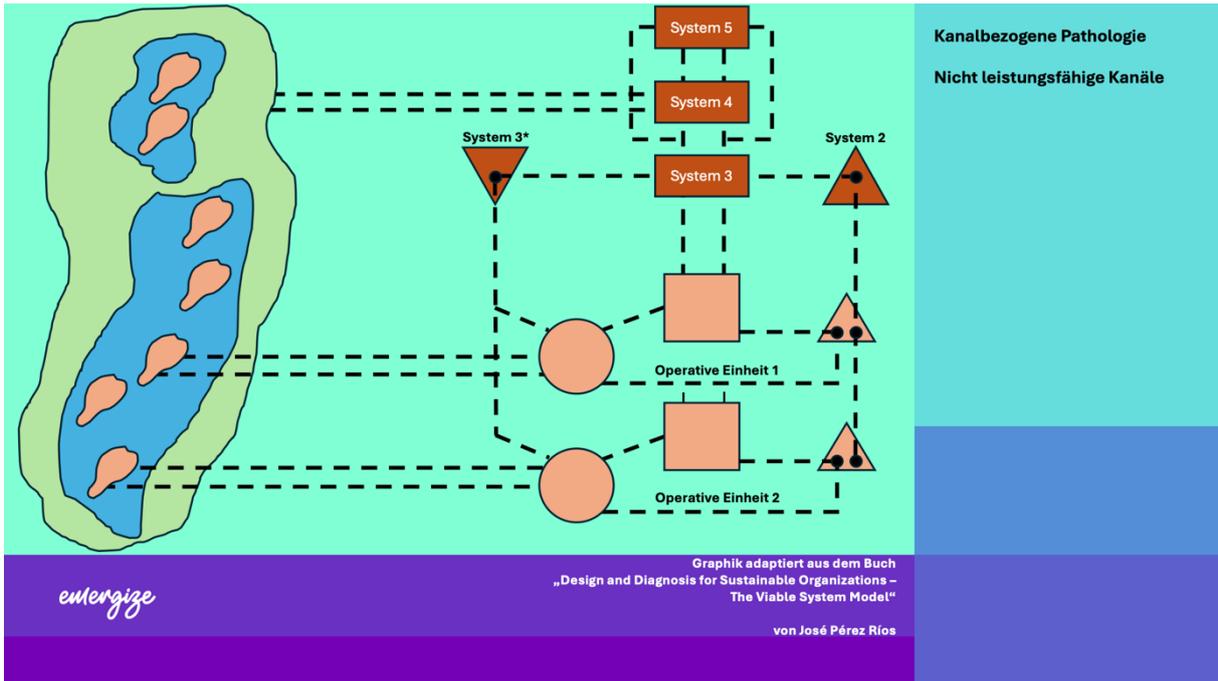
„Vielleicht sollten wir Information nicht als die zur Beantwortung einer Frage erforderlichen Daten definieren, sondern als die Antwort auf die gestellte Frage. In dem Moment, in dem wir Information als die Antwort auf die gestellte Frage definieren, bedeutet das, dass Information nicht Input für den Entscheidungsprozess ist, sondern der Output des Entscheidungsprozesses, und damit muss Entscheidungsprozess in ein Informationssystem eingebettet sein.“

Es mögen zwar oft IT-Systeme vorhanden sein, in denen Daten persistiert werden, jedoch besteht kein „Single Point of Truth“ dieser Daten, so dass daraus keine gemeinsam im Unternehmen gültige Information generiert werden kann. Es darf z.B. den Kunden „Conny Dethloff“ mit allen Attributen nur genau einmal im Unternehmen geben.

Fehlende Kanäle oder zu geringe Kanalkapazität

Neben den VSM-Systemen 1 bis 5 muss es eine Infrastruktur geben, die durch die Kanäle gebildet wird, die die VSM-Systeme miteinander verbinden und die über die notwendige Kapazität verfügen, um die erforderliche Datenmenge zu transportieren.

In diesem Falle ist das nicht gegeben. Entweder fehlen Kanäle oder sie haben eine unzureichende Kapazität, so dass nicht alle notwendigen Daten transportiert werden. Ein Beispiel dafür wäre, wenn nicht alle relevanten Daten zur zukünftigen Entwicklung der Märkte, die im VSM-System 4 generiert werden, zum VSM-System 3 gelangen, um über die Zukunft der VSM-Systeme 1 (Operative Einheiten) zu entscheiden.



Kanalbezogene Pathologie 2: Fehlender Algedonischer Kanal

Bzgl. der fehlenden Steuerungs- und Kommunikationskanäle möchte ich mich mit dieser Pathologie auf einen ganz besonderen beziehen, dem Algedonischen Kanal, da dieser im Bezug zu den anderen Kanälen in Unternehmen am wenigsten funktionstüchtig ausgeprägt ist, meiner Beobachtung nach.

2 Fehlender Algedonischer Kanal

Meines Erachtens wurden und werden in der so genannten „agilen Blase“ die Themen Hierarchie und Befehl unberechtigtweise einem besonderen Bashing unterzogen, nach dem Motto: "Oh Gott, bloß weg damit!"

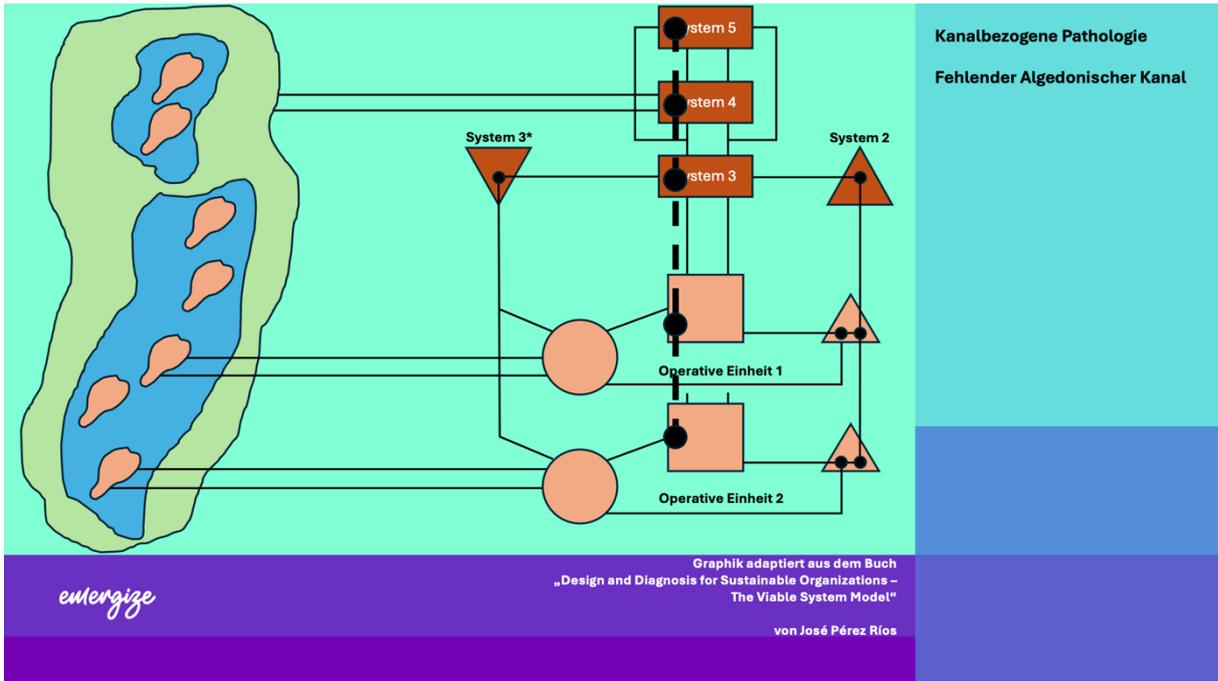
Dabei wird immer wieder vergessen, dass unser menschlicher Körper ohne Hierarchie und „Anordnung von oben“ nicht lange überleben würde. Bei kalten Außentemperaturen beispielsweise, wenn mit Prio 1 die lebenswichtigen Organe mit Blut versorgt werden und die weniger wichtigen mit Prio 2, was wir am schnellen Frieren der Hände und Füße spüren, und sich Hände und Füße dagegen wehren würden und Gleichberechtigung und Selbstbestimmung einfordern würden, hätten wir ein lebensbedrohliches Thema.

Funktion und Wichtigkeit des Algedonischen Kanals habe ich im Kapitel [„Hallo Houston, bitte melden! - Der Algedonische Kanal“](#) ausführlich beschrieben. Das Fehlen oder unzureichende Vorhandensein dieses Kanals ist gerade in Krise für Unternehmen eine besonders ernste Situation.

Bei diesem Kanal geht es im Wesentlichen um die Übermittlung von Daten über jeden Vorfall, der in den VSM-Systemen 1 (Operative Einheiten - OEs) auftritt, oder in den Marktsegmenten vorkommt und von VSM-System 4 erfasst wird, und der eine essentielle Auswirkung auf die Lebensfähigkeit des Unternehmens haben kann.

Seine Konzeption und sein ordnungsgemäßes Funktionieren sind von entscheidender Bedeutung, um VSM-System 5 vor dem Auftreten realer Bedrohungen für das Überleben des Unternehmens zu warnen und dieses System zum Eingreifen zu veranlassen.

Ist das nicht der Fall werden Krisensituation zu spät oder gar nicht erkannt oder falsch eingeschätzt, was dazu führen kann, dass ein Unternehmen sehr schnell vom Markt verschwindet. Andererseits wird beim zu häufigen Benutzen dieses Kanals im Kontext „Befehl seitens VSM-System 5“ die Varietät eines Unternehmens stark verringert, so das ebenfalls Lebensfähigkeit eingebüßt wird. Es gilt diesen Kanal sehr dosiert und bewusst einzusetzen.



PARTS

SUM

emergize

emergize