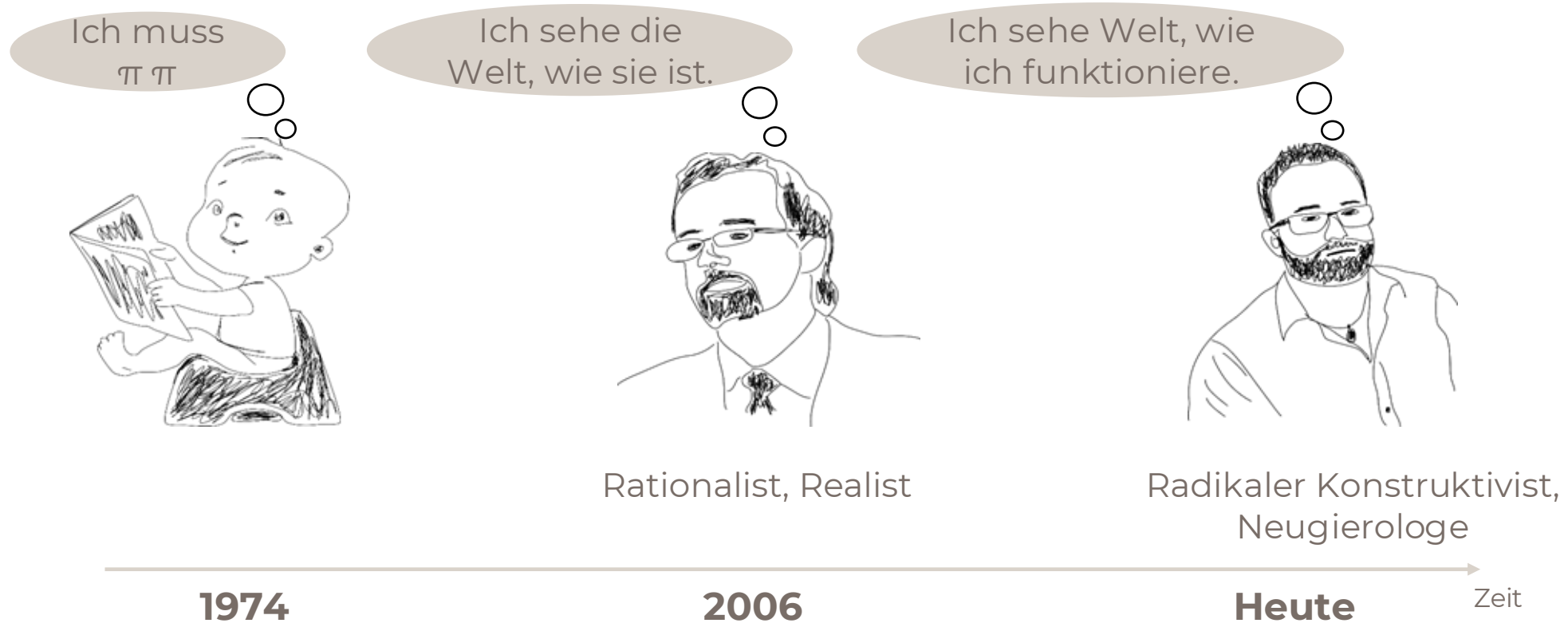


# **E**VOLUTION ORGANISATIONALER DENKMODELLE

**WAS ORGANISATIONEN  
VON NATUR LERNEN  
KÖNNEN**

# Meine Reise des Verstehens

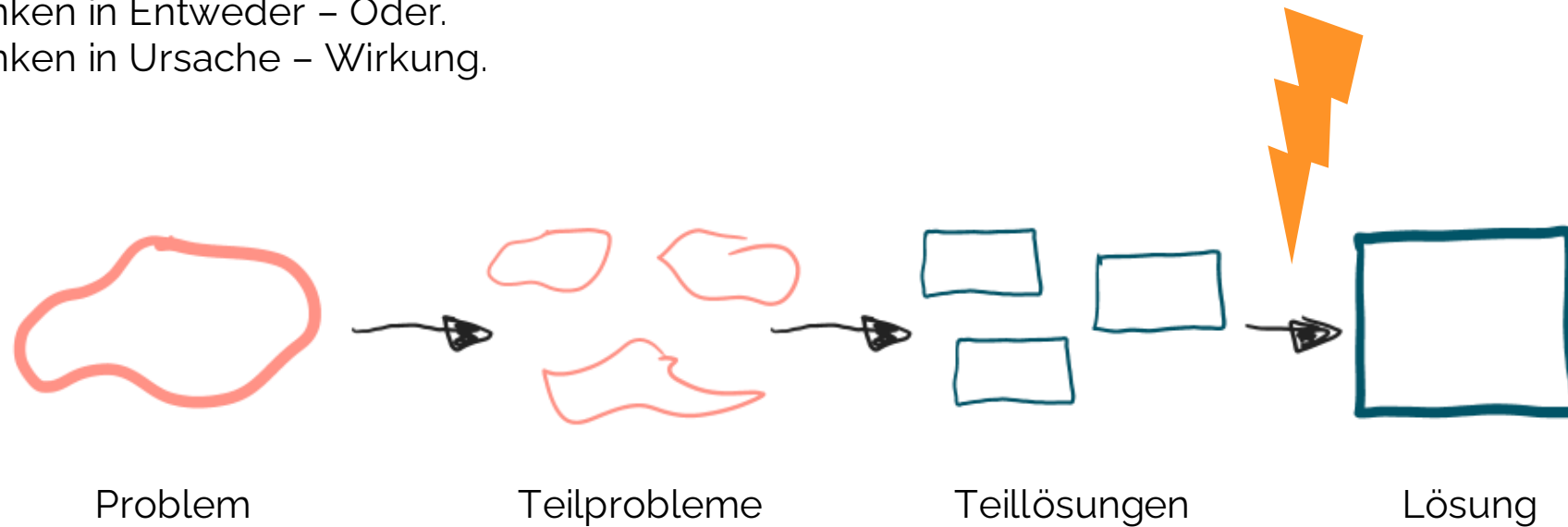


<https://blog-conny-dethloff.de/>

# Unsere westliche Welt ist einem analytischen Denkraum erlegen.

## Glaubenssätze

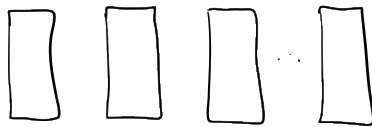
1. Alles, was messbar ist, soll gemessen werden.
2. Alles in kleinste Teile zerlegen.
3. Denken in Entweder – Oder.
4. Denken in Ursache – Wirkung.



# Folge 1: Unternehmen sind (meistens) funktional ausdifferenziert und damit lokal optimiert.

Analytischer Denkrahmen

Bildung

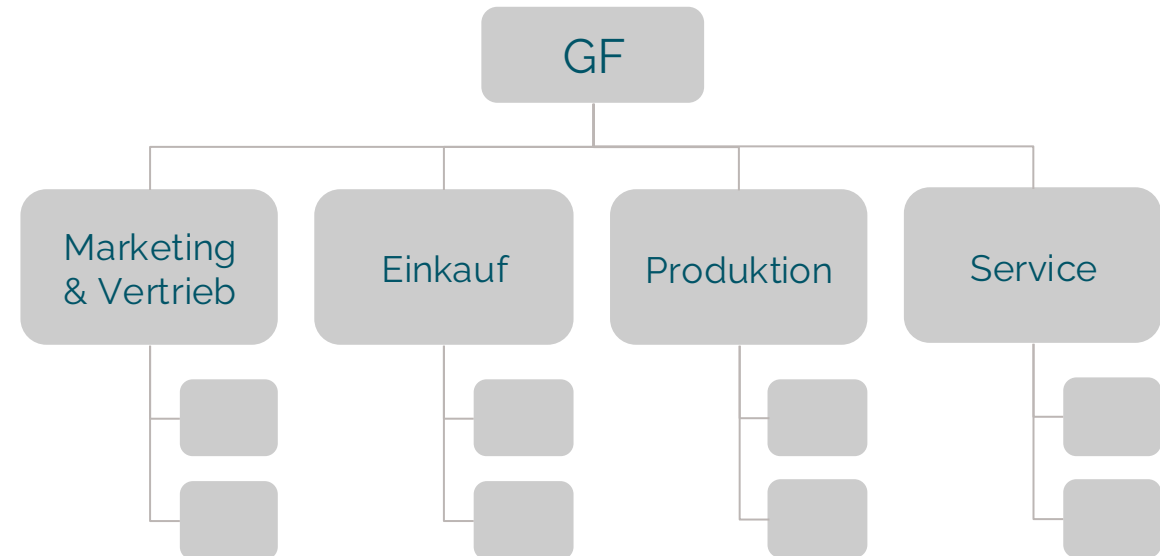


Fächer (Mathematik, Physik, Geographie, Geschichte, ...)

Wirtschaft

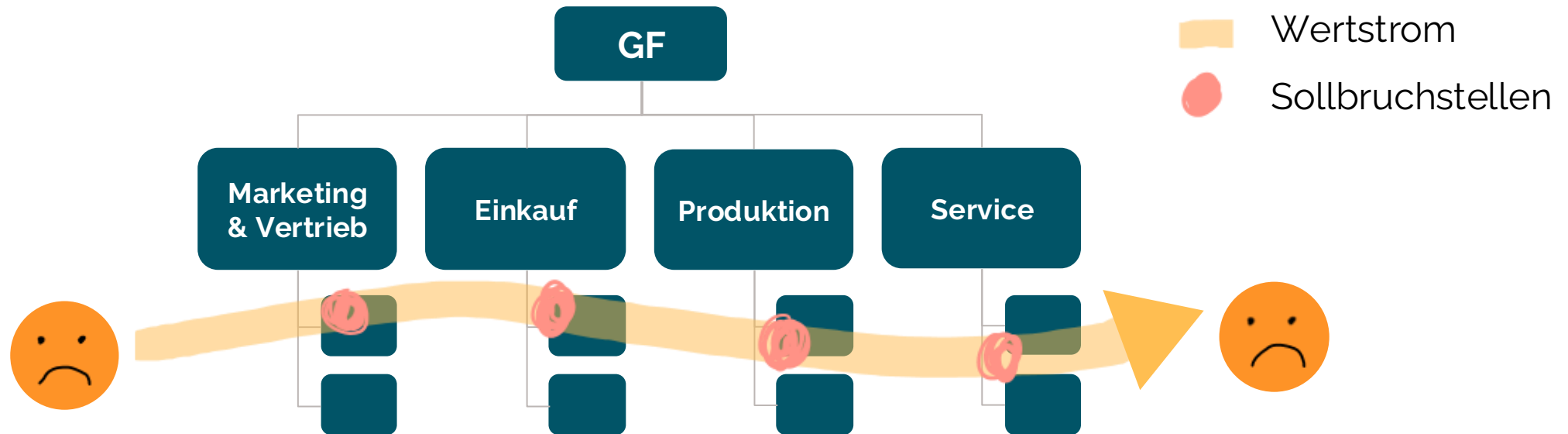


Bereiche (Vertrieb, Marketing, Einkauf, Logistik, Produktion, ...)



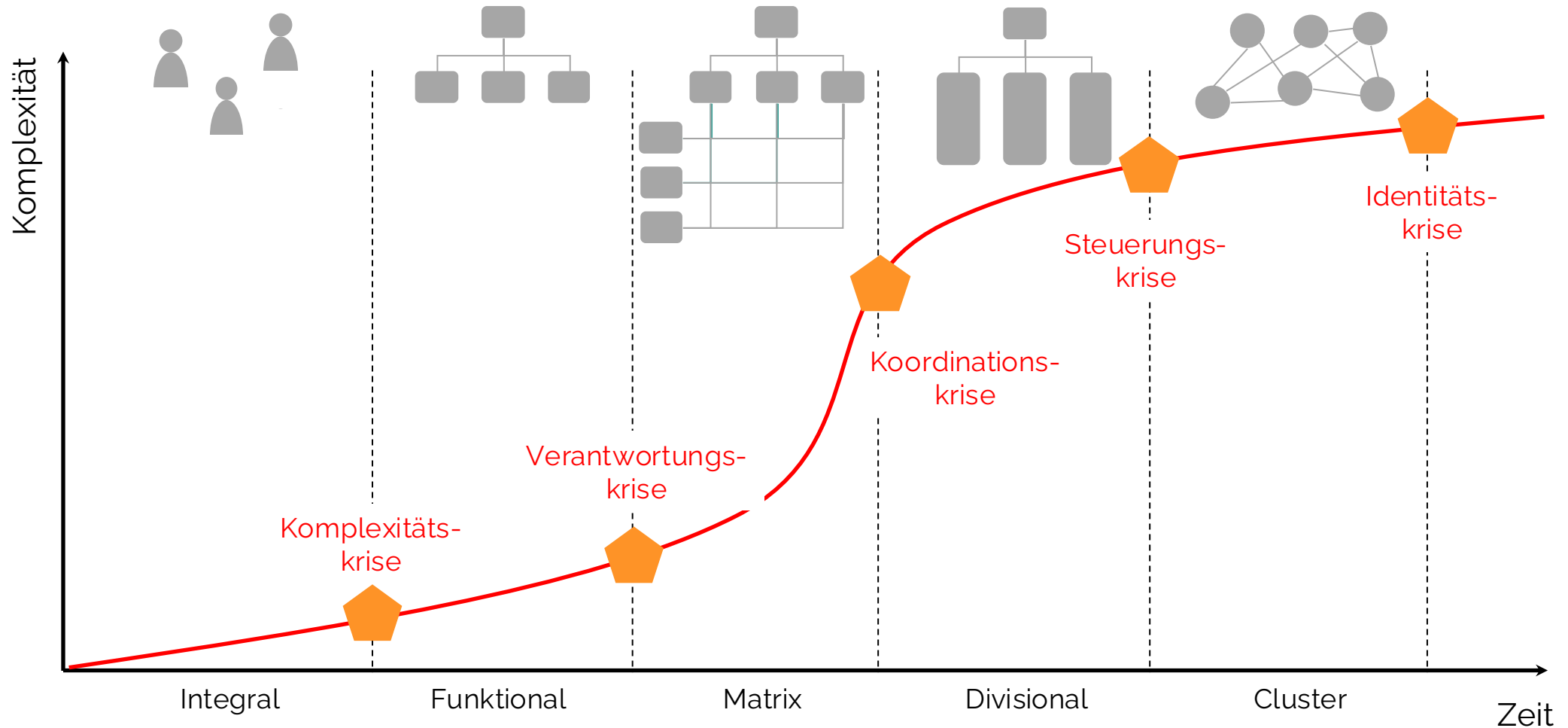
**Bestehende Prämisse:** Wenn lokales Optimum in allen funktionalen Bereichen erreicht ist, ist das gut für das Unternehmen und für Kunden.

## Folge 2: Unternehmen begünstigen eine konsequente Innenausrichtung, weg vom Kunden.

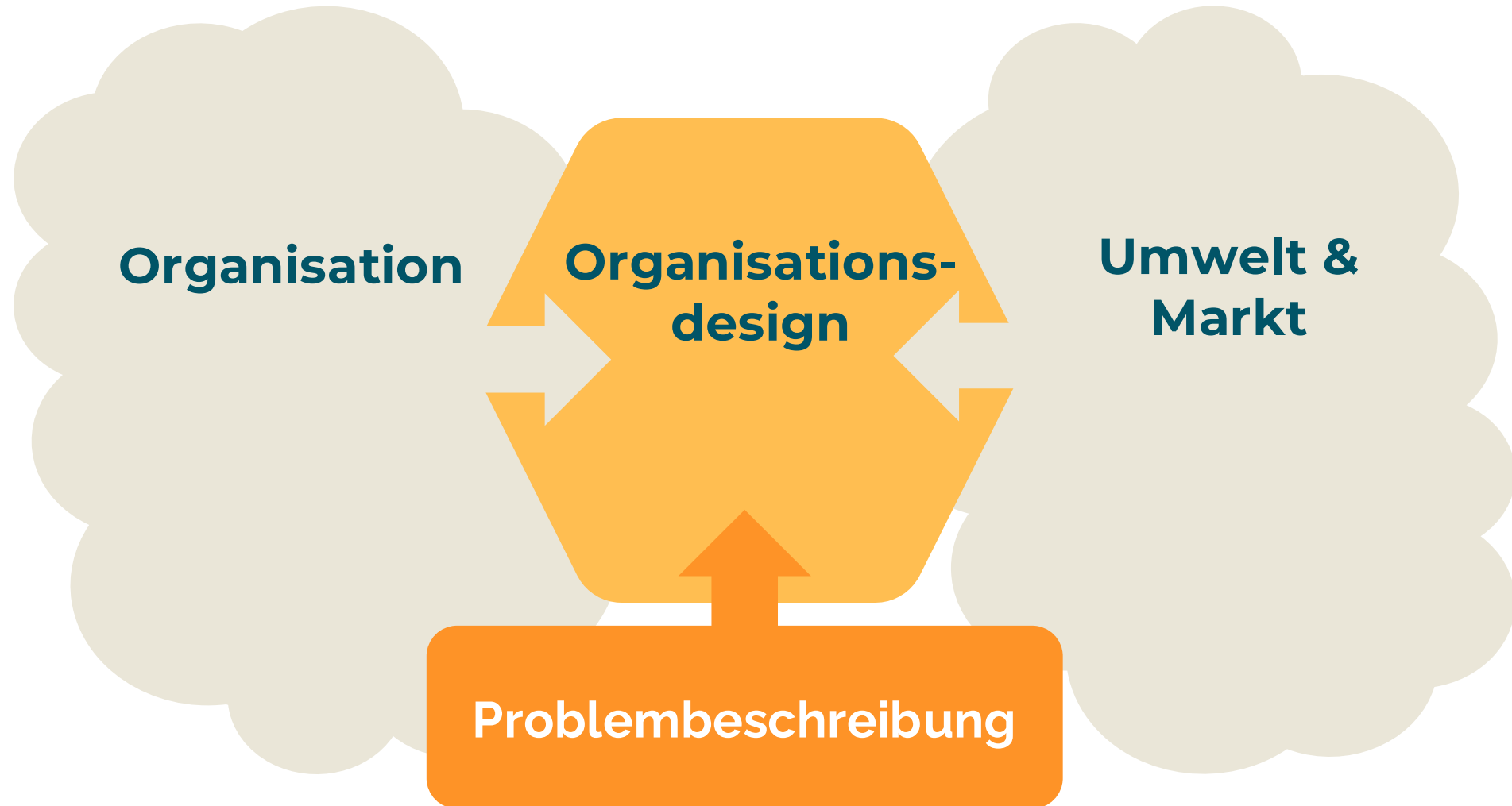


**Neue Prämisse:** Je näher alle funktionalen Bereiche im Unternehmen am lokalen Optimum agieren, desto weniger Wert liefert das Unternehmen für Märkte.

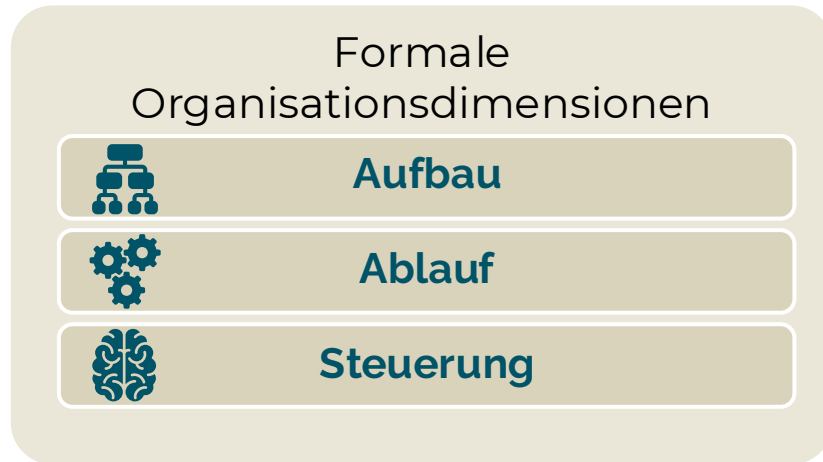
# Folge 3: Unternehmen schlittern von Krise zu Krise.



**Vor dem Organisationsdesign gilt es zu verstehen, in welcher Situation gestaltet wird.**



# Eine Organisation besteht aus formalen und informalen Teilen



Die formalen Dimensionen der Organisation sind gestaltbar, d.h. ihre strukturgebenden Elemente können willentlich (Intention) durch Führung verändert werden.



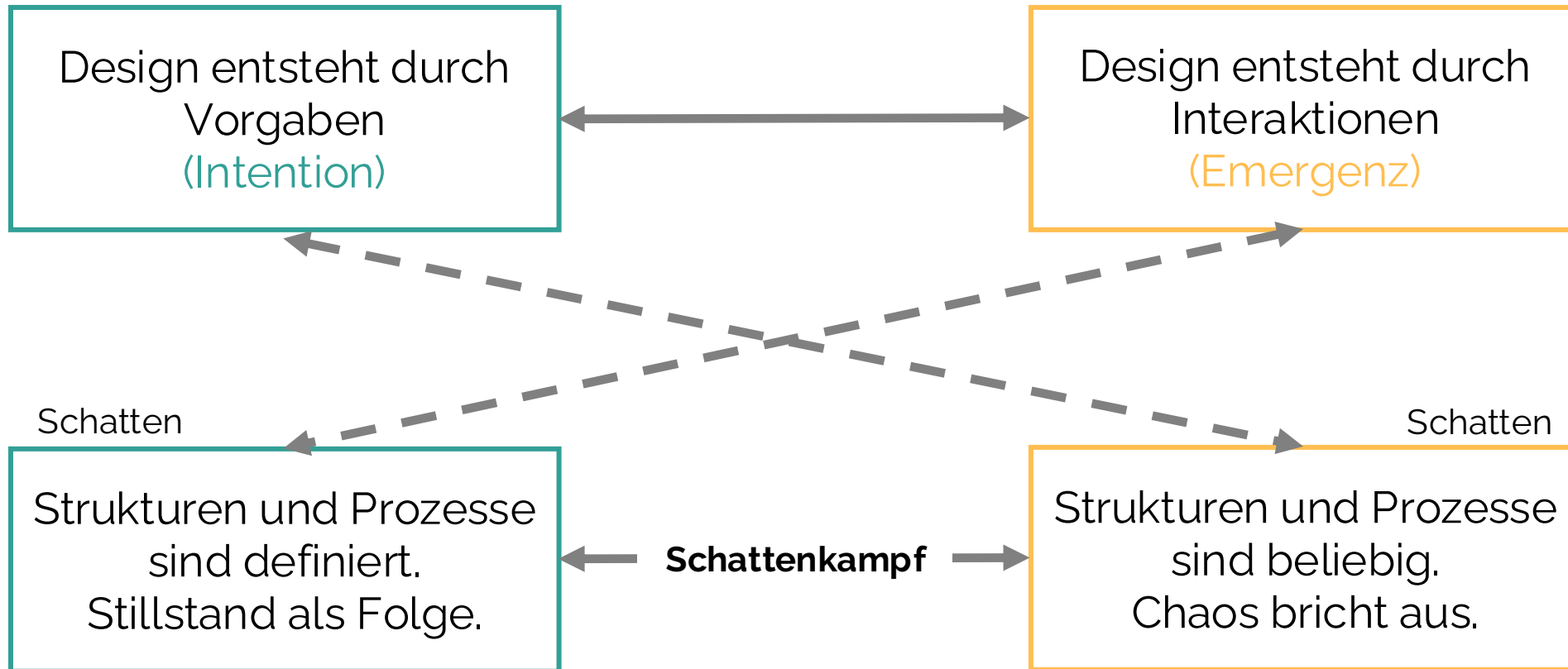
Kultur ist ein emergentes Phänomen und entzieht sich damit der willentlichen Gestaltung durch Führung. Damit kann Kultur nicht intentional organisiert werden.

## Organisationsdesign ...

... ist Prozess und Ergebnis zur Gestaltung formaler strukturgebender Organisationselemente, der Aufbau-, Ablauf- und Steuerungsdimension.

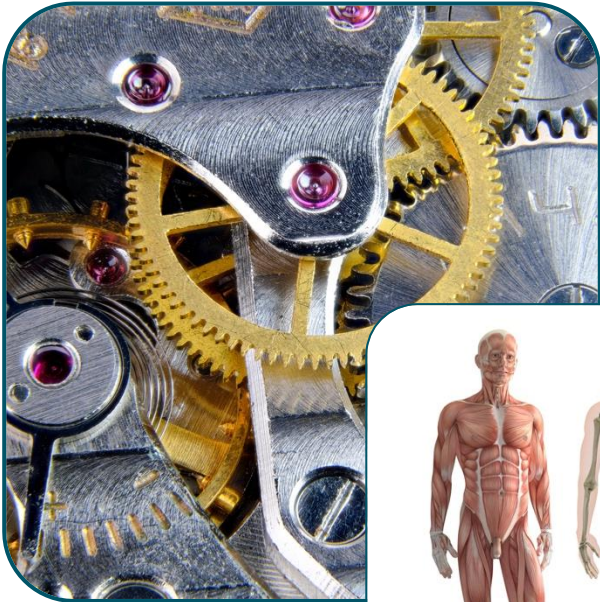
Eine Reorganisation unterbricht bewusst die kontinuierliche Entwicklung eines Systems.

# Organisationsdesign wird nicht nur gemacht, sondern entsteht

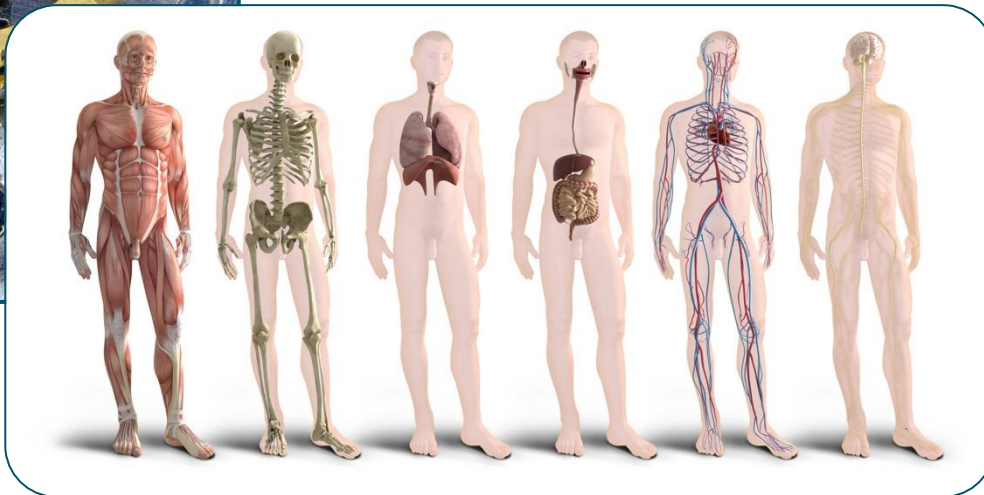


\* Die „HX-Verwirrung“ nach Herbert Pietschmann

# Ausgangsthese für ein passiges Organisationsdesign: Organisationen ähneln Lebewesen



Organisationsmodell  
des 20. Jahrhunderts:  
Maschine

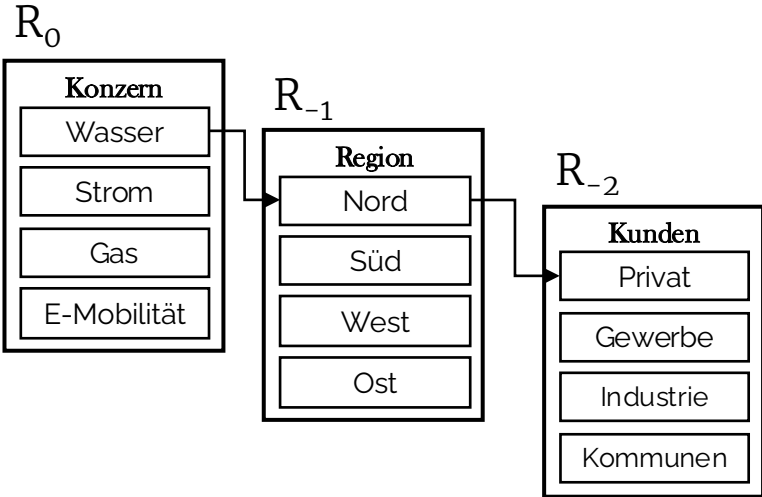


Organisationsmodell des 21. Jahrhunderts:  
Organismus

Organisationen sind, ebenso wie Lebewesen, komplexe Systeme, die nach ähnlichen Prinzipien operieren.

- Anatomie  $\leftrightarrow$  Aufbaudimension
- Physiologie  $\leftrightarrow$  Ablaufdimension
- **Neurologie  $\leftrightarrow$  Steuerungsdimension**

# Fraktalität und Rekursionsprinzip

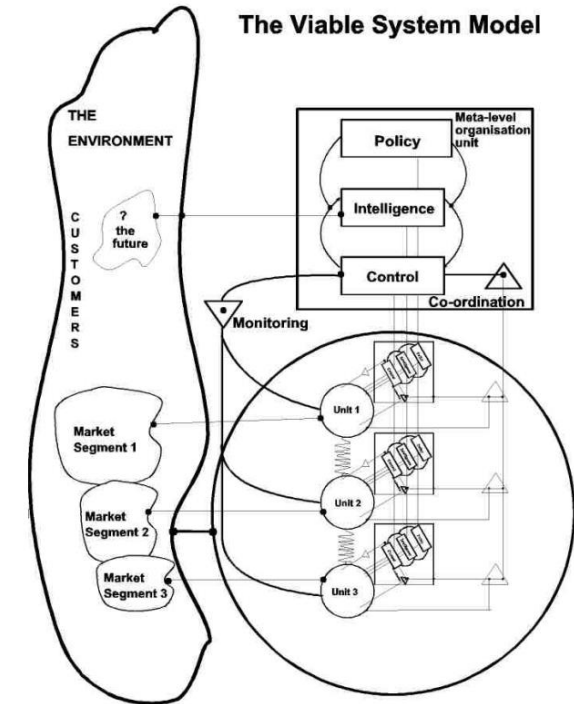


# Das Viable System Model (VSM)



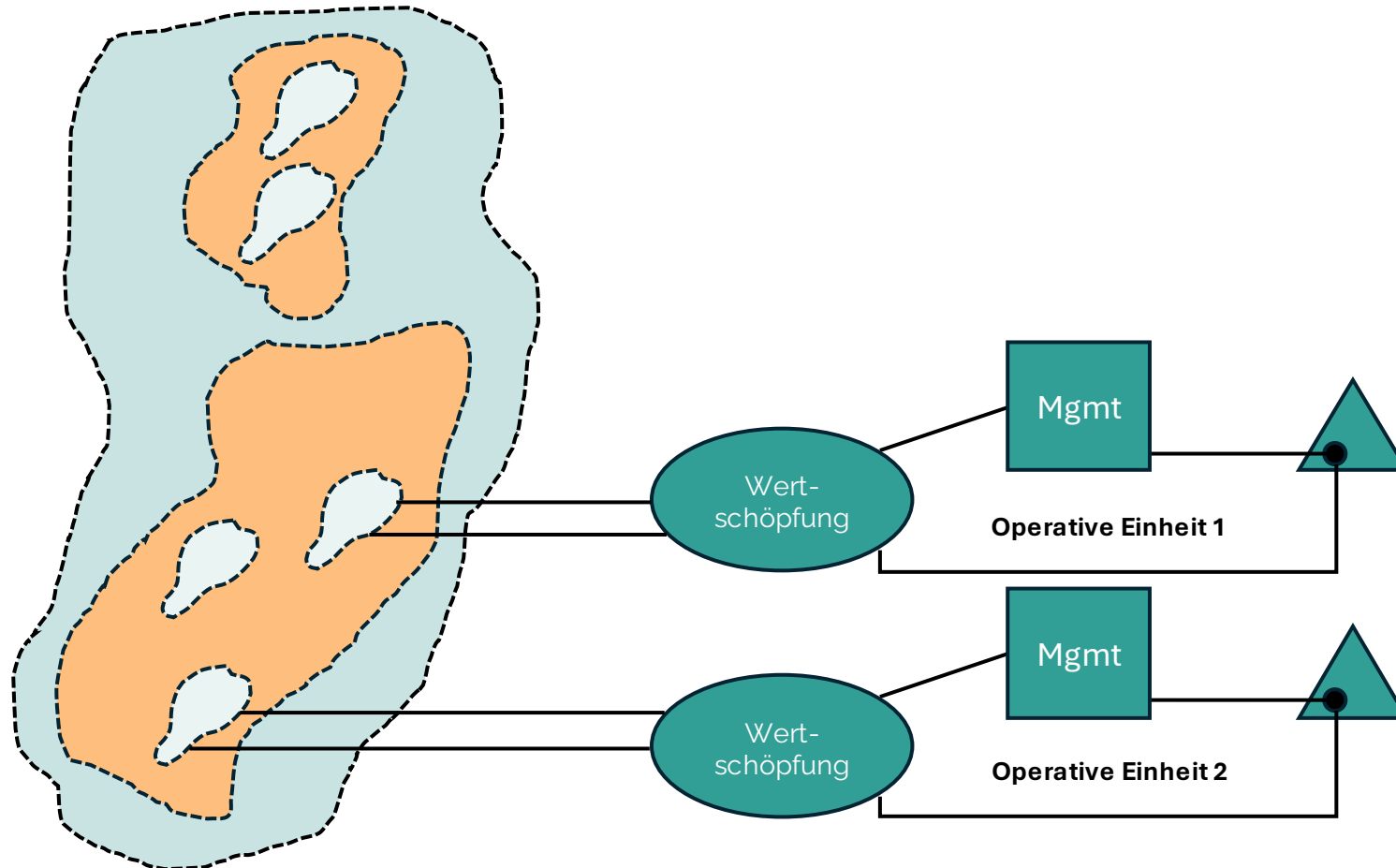
„Ziel eines Systems ist nie die Gewinnmaximierung, sondern immer der Erhalt des Lebens. Unternehmen leben nicht davon Menschen zu führen, sondern davon, dass sie es schaffen, sich selbst als Ganzes im Kontext ihrer Umwelt zu regulieren.“

Stafford Beer (1926-2002) Begründer der Managementkybernetik

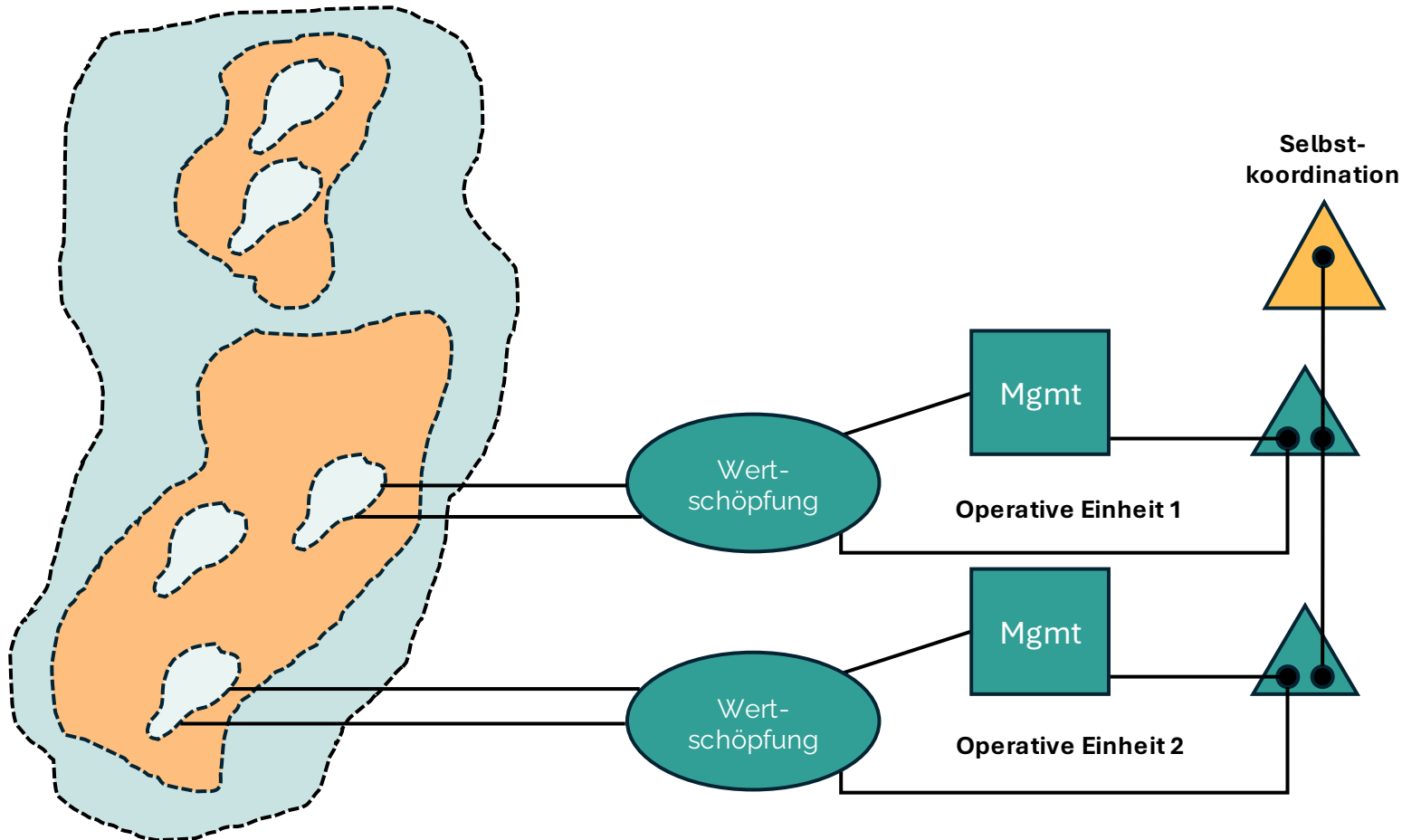


# Steuerungsfunktion 1: Operative Einheiten

Jede Operative Einheit agiert wie ein Unternehmen im Unternehmen.



# Steuerungsfunktion 2: Selbstkoordination



Alle Steuerungsaufgaben, die zur Abstimmung zwischen den operativen Einheiten dienen. Diese Steuerungsaufgaben dienen dazu, gemeinsam Synergien zu heben, ohne diese „von oben“ zu verordnen. Die Autonomie bleibt gewahrt.

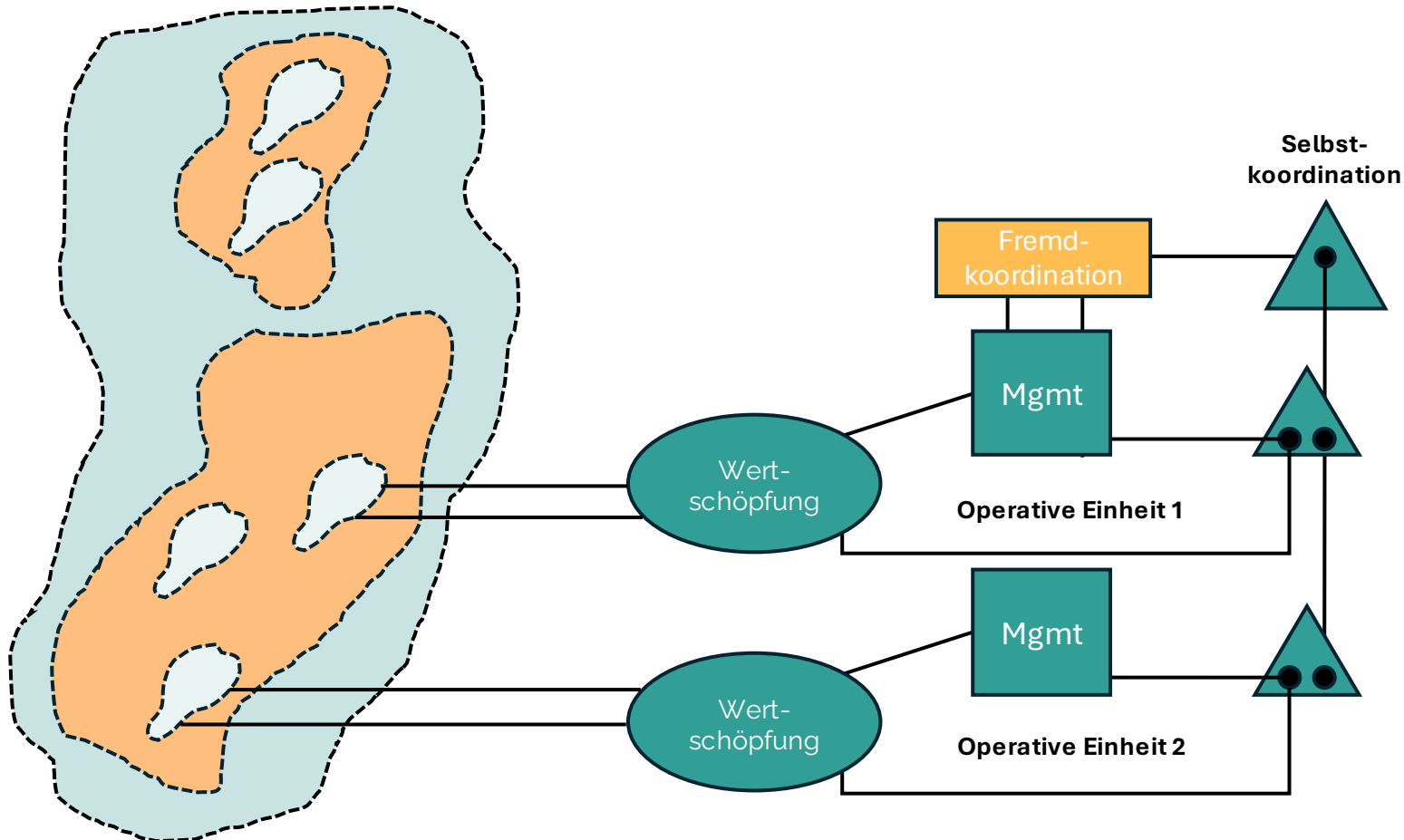
## Leitfragen

- Welche Abstimmung / welche Kommunikation ist zwischen den Operativen Einheiten notwendig?
- Wo wollen sich die Operativen Einheiten abstimmen, da es für jede einzelne vom Vorteil ist?

## Beispiele

- Geteilte Standards/Prinzipien
- Gemeinsame Berichts-, Planungs- und Kontrollsysteme
- Lessons Learned, Communities
- Shared Services

# Steuerungsfunktion 3: Fremdkoordination



Alle Steuerungsaufgaben, die dazu dienen Widersprüche und Konflikte zwischen den operativen Einheiten aufzulösen, die zu Lasten der Autonomie einer oder mehrerer OE, im Sinne des Großen und Ganzen gehen können. Die Steuerungsaufgaben der Fremdkoordination beschäftigen sich mit den Entscheidungen der Gegenwart.

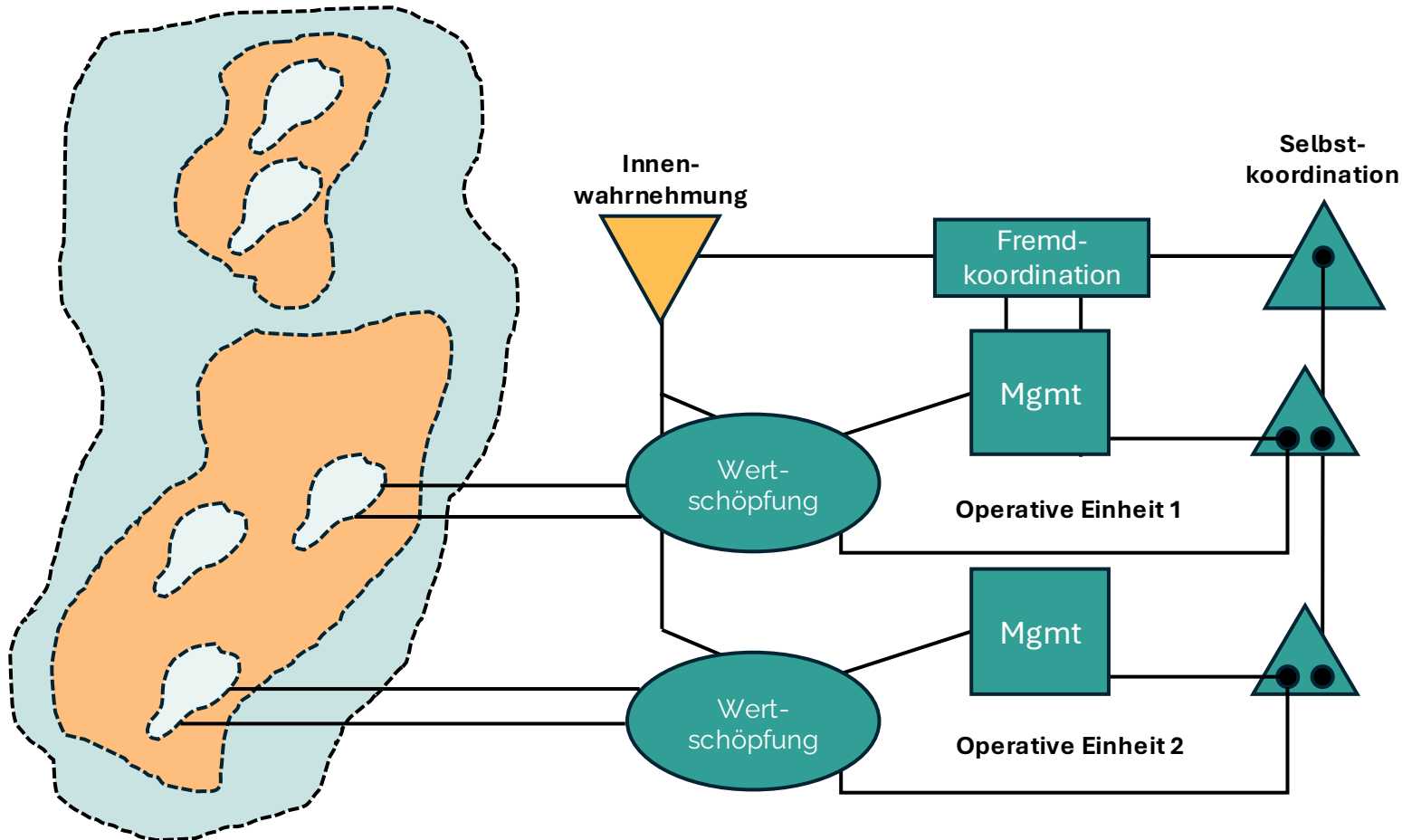
## Leitfragen

- Welche Themen/ Probleme können die Operativen Einheiten nicht selbstorganisiert lösen (auf Grund von Zielkonflikten)?
- Wieviel Budget bekommen welche Operative Einheiten?
- Welche Aufgaben müssen (im Ernstfall) zentral entschieden bzw. überstimmt werden.

## Beispiele:

- Budgetplanung über alle OEs
- Konfliktlösung zwischen OEs
- Prozessoptimierung/ Angleichung
- Ressourcenzuweisung

# Steuerungsfunktion 3\*: Innenwahrnehmung



Alle Steuerungsaufgaben, die dazu dienen zuverlässige Informationen über den Zustand und die Abläufe der operativen Einheiten zu erheben, zum Zwecke einer passfähigen Fremdkoordination, Anpassung und Integration.

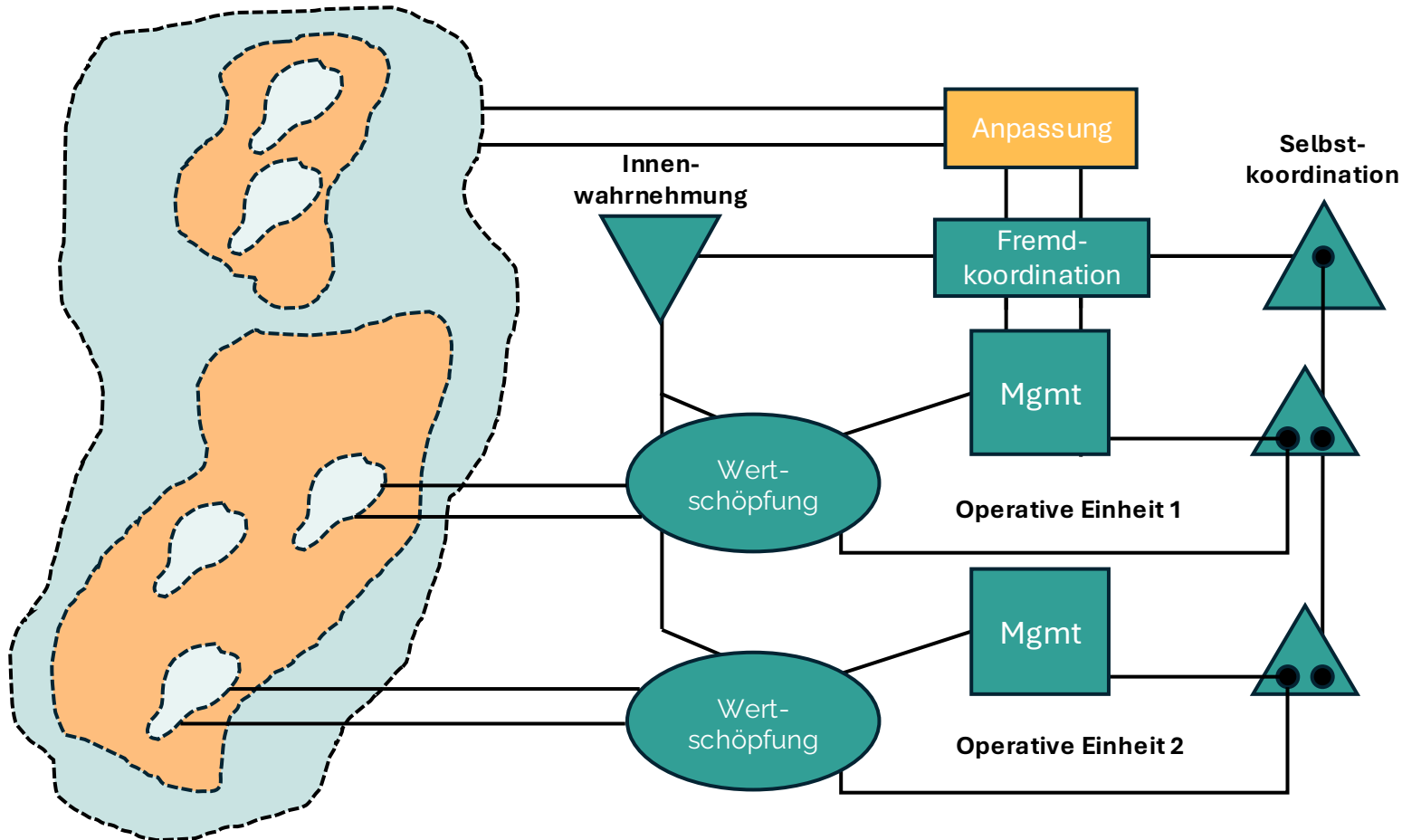
## Leitfragen

- Bekommen wir mit, dass getroffene Vereinbarungen eingehalten werden?
- Werden die Ergebnisse erzielt, die wir uns vorgenommen haben?
- Wie nehmen wir wahr, was ist, abseits der formalen Berichterstattung?
- Können wir unsere Kennzahlen dahin anpassen, dass Business-Theater vermieden und die Realität abgebildet wird?

## Beispiele

- Gespräche in der Kaffeeküche
- Gemba Walk
- Direktkontakte / Netzwerk
- Unangemeldete interne Audits
- (Echtzeit-) Dashboards, Kennzahlen

# Steuerungsfunktion 4: Anpassung



Alle Steuerungsaufgaben, die dazu dienen mögliche Entwicklungen in der Zukunft zu antizipieren, die dann ggf. zu Aktionen in der Fremdkoordination führen und dort angestoßen werden.

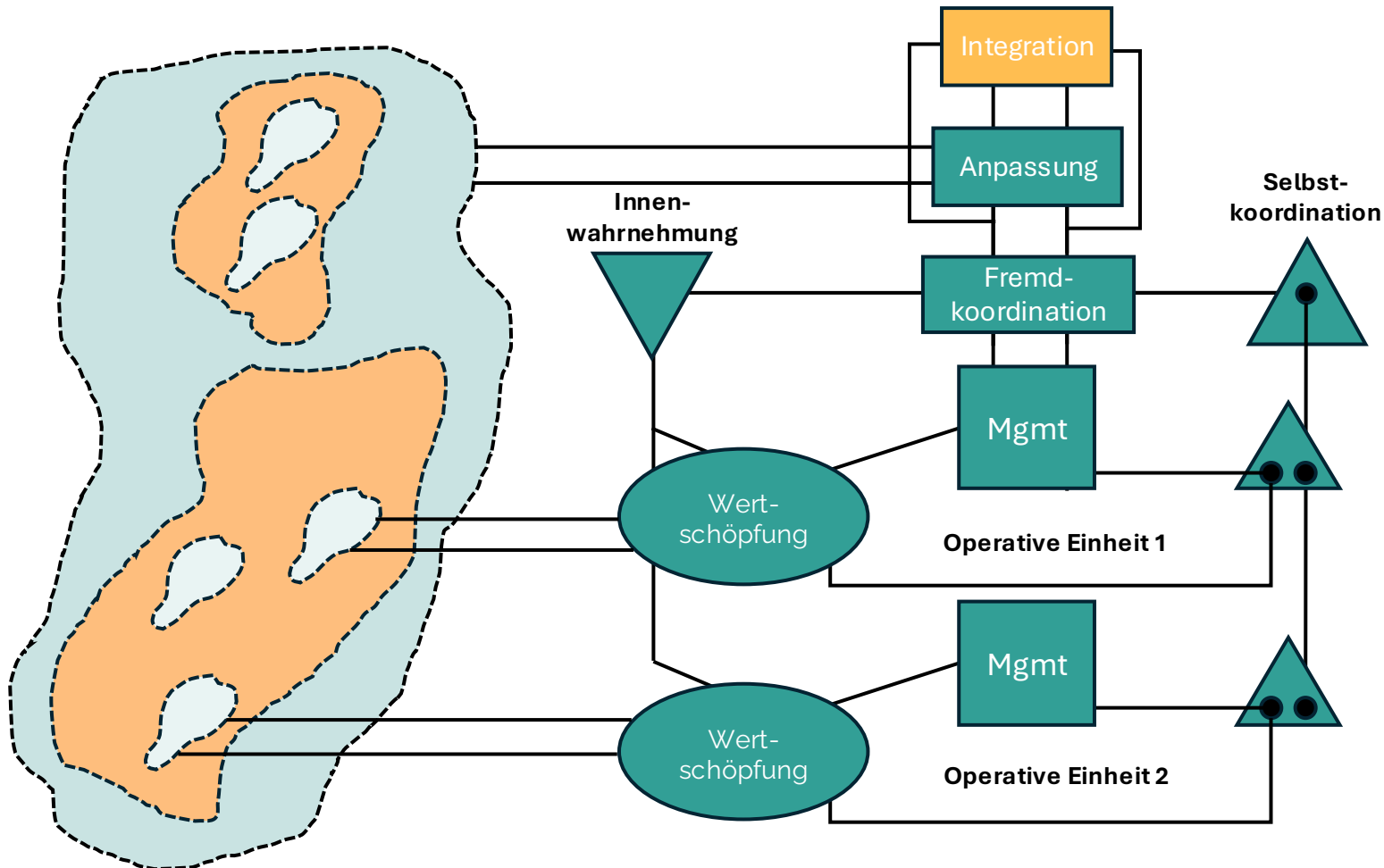
## Leitfragen

1. In welche neuen Märkte und Geschäftsfelder sollen wir investieren?
2. Welche Technologien werden zukünftig relevant? In welche Technologien sollten wir investieren?
3. Wie wird sich der Wettbewerb zukünftig entwickeln? Wie müssen wir darauf reagieren?
4. Welche gesetzlichen Neuerungen müssen wir antizipieren?
5. Müssen auf der Basis bestehende Operative Einheiten aufgelöst oder neue gebildet werden?

## Beispiele

1. Strategisches Marketing und Branding
2. Markt- und Wettbewerbsbeobachtung
3. Strategische Produktentwicklung
4. Unternehmenskommunikation

# Steuerungsfunktion 5: Integration



Alle Steuerungsaufgaben, die dazu dienen grundlegende, normative Vorgaben für alle anderen Steuerungsfunktionen zu machen, um den Zusammenhalt „des großen Ganzen“ sicherzustellen.

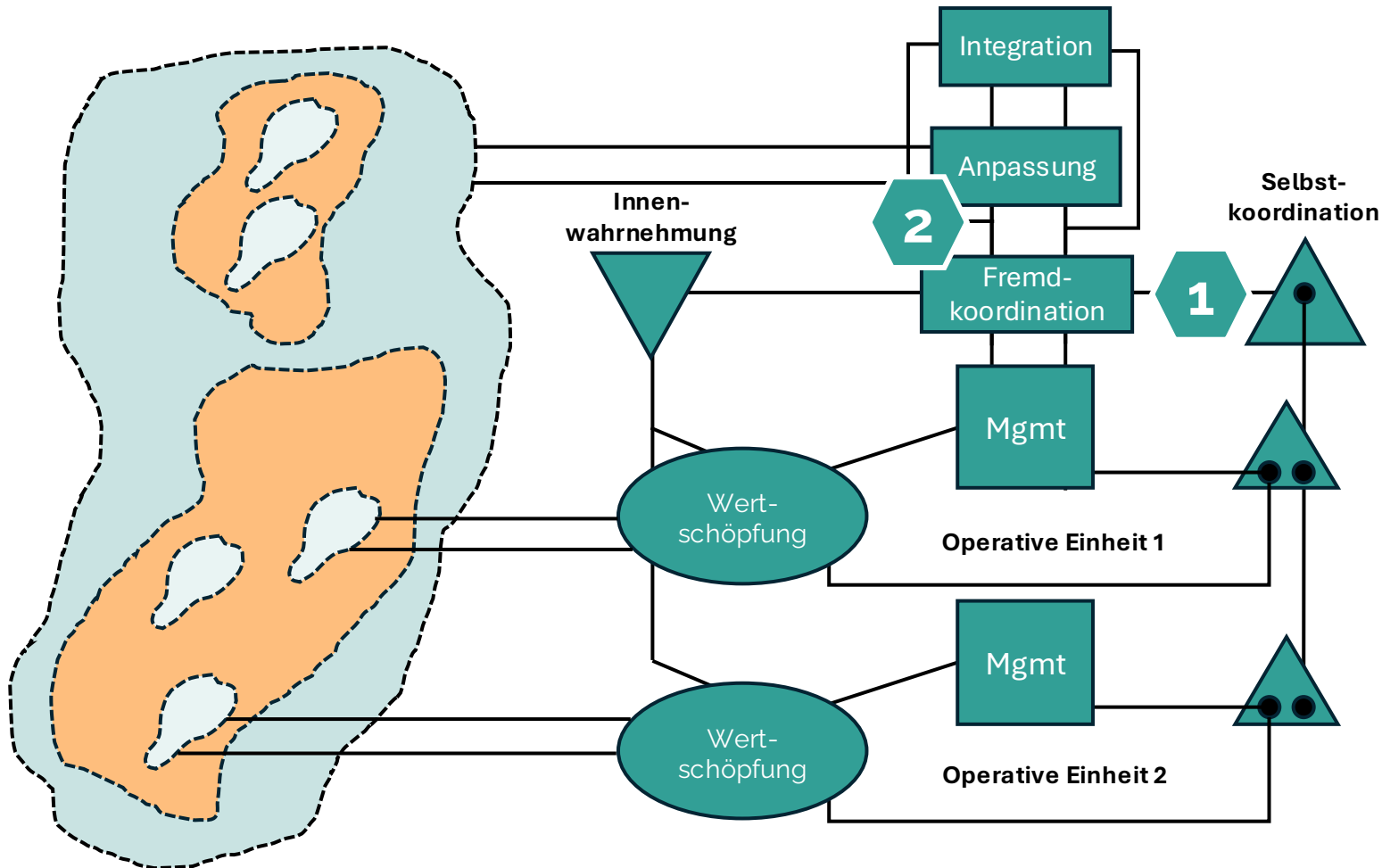
## Leitfragen

- Nach welchen Werten / Normen wählen wir z.B. unsere Kunden und Lieferanten aus? Wann verweigern wir eine Zusammenarbeit?
- Wofür stehen wir als Organisation?
- Was sind NoGos in unserer Organisation?
- Welches Verhalten soll in unserer Organisation auf Ablehnung stoßen?

## Beispiele

- Corporate Governance
- Business Mission
- Definieren strategischer Parameter
- Interventionen bzgl. normativer Entscheidungen

# Steuerungsfunktion: Homöostase

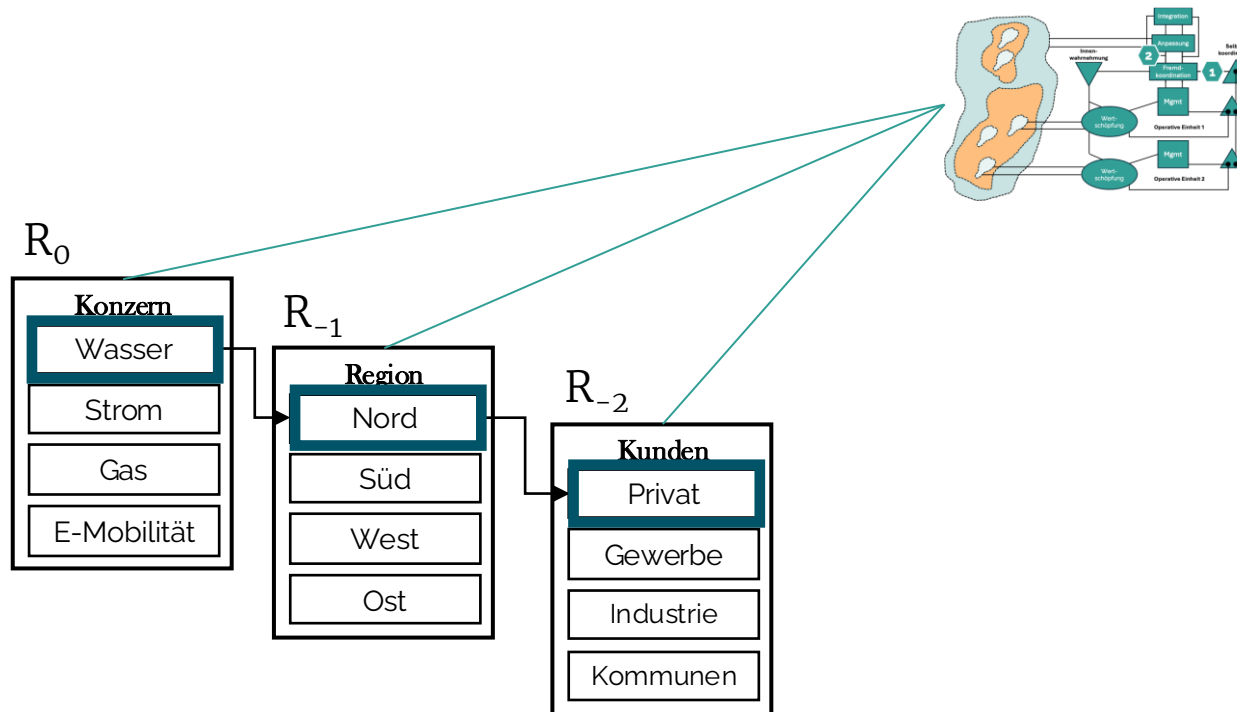


Die beiden Homöostasen (dynamische Gleichgewichtszustände) integrieren unterschiedliche, konträre Sichtweisen im Unternehmen, die notwendige Konflikte erzeugen und gehandhabt werden müssen.

1 - Anatomie  $\leftrightarrow$  Alignment  
2 - Gegenwart  $\leftrightarrow$  Zukunft

Die dadurch entstehenden Konflikte sind notwendig für Lebensfähigkeit.

# Fraktalität und Rekursionsprinzip: Unternehmen im Unternehmen im Unternehmen im ...



Jede Rekursionsebene funktioniert wie ein lebensfähiges Unternehmen: Ein Unternehmen im Unternehmen im ...

# Seminar OrgDesign HOCH 3



Quelle: <https://ordonovus.de/orgdesign-hoch-3/>

# DANKESCHÖN

