

# Organisations- modelle- und design

eine kurze  
Abhandlung

von  
Conny  
Dethloff

April  
2025



ORDO NOVUS

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung und Bedeutung</b>	<b>3</b>
<b>2 Typische Genese von Organisationsmodellen</b>	<b>4</b>
<b>3 Organisationsdimensionen</b>	<b>7</b>
3.1 Unterscheidungsebene 1: Funktion . . . . .	7
3.2 Unterscheidungsebene 2: Gestaltungsmöglichkeit . . . . .	8
<b>4 Viable System Model</b>	<b>11</b>
<b>5 Fraktale Skalierung</b>	<b>13</b>
<b>6 Organisationsdesign</b>	<b>15</b>
6.1 Phase Plan . . . . .	16
6.2 Phasen Do und Check . . . . .	23

## Abbildungsverzeichnis

1	Evolution von Organisationsmodellen	4
2	Organisationsdesign: Tanz zwischen den Polen	8
3	Das Viable System Model	12
4	Fraktale Skalierung des Marktes	14
5	Transformationsorganisation	24
6	Wechselspiel zwischen Haltung und Verhalten	26

# 1 Einführung und Bedeutung

**O**RGANISATIONSMODELLE stellen grundlegende Strukturen und Prozesse dar, die Organisationen nutzen, um ihre internen Abläufe zu gestalten. Sie bestimmen, wie Aufgaben verteilt, Entscheidungsprozesse organisiert und Kommunikationswege definiert werden. Im Grunde werden über diese Modelle Wertgenerierung konditioniert, gelingbar oder eben nicht. Die Wahl des richtigen Modells hat erheblichen Einfluss auf die Effizienz, Innovationskraft und Flexibilität einer Organisation.

Die Entwicklung von Organisationsmodellen lässt sich bis in die Anfänge der industriellen Revolution zurückverfolgen. Die klassische Bürokratie von Max Weber, das wissenschaftliche Management nach Frederick Taylor oder der administrative Ansatz von Henri Fayol legten die Grundlagen moderner Organisationsstrukturen. Während früher starre hierarchische Modelle dominierten, entstanden im 20. Jahrhundert flexiblere und dynamischere Strukturen, um den zunehmenden Anforderungen einer globalisierteren dynamischeren Wirtschaft gerecht zu werden.

Organisationsmodelle sind entscheidend für die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Sie sollen:

- Chancen und Risiken in Märkten erkennen helfen
- Eine Basis stellen, um daraus geeignete Strategien abzuleiten
- Effiziente Ressourcennutzung ermöglichen
- Klare Verantwortlichkeiten definieren helfen
- Innovations- und Anpassungsfähigkeit unterstützen aufzubauen
- Kommunikation und Zusammenarbeit optimieren helfen

## 2 Typische Genese von Organisationsmodellen

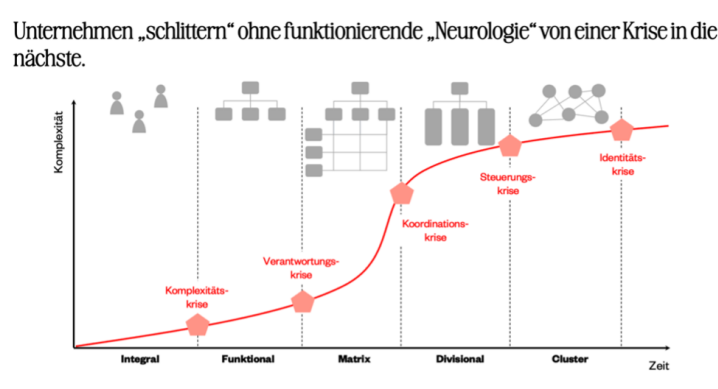


Abbildung 1: Evolution von Organisationsmodellen

Die obige Graphik stellt ein zeitliches Muster dar, wie Organisationsmodelle evolvieren, teilweise gar nicht intentional, sondern eher emergent. Das möchte ich nun erklären. Inspiriert wurde ich zu dieser Graphik von Dr. Martin Pffner, die er in seinem Vortrag „Einführung ins Viable System Model 2024“<sup>1</sup> andeutet

Eine Organisation beginnt irgendwann zu leben. Sie ist klein und es gibt wenig Menschen in der Organisation. Aufgrund dieser geringen intern zu managenden Komplexität gibt es keine expliziten Organisationsmodelle. Jeder weiß, was der andere tut. Um Organisation der Arbeit muss man sich noch keine großen Gedanken machen. Es wird **integral** gesteuert.

Die Organisation beginnt zu wachsen. Mehr Kunden müssen bedient werden und die zu bedienenden Marktsegmente wachsen. Die zu managende Komplexität wird größer. Die Organisation schlittert in eine Krise, weil diese Komplexität nicht mehr gemanaged werden kann: **Komplexitätskrise**. Es fehlen vereinbarte Strukturen und Prozesse. Es fehlt ein Organisationsmodell. Der erste Blick in Richtung eines **funktionalen** Organisationsmodells ist oft vorherrschend. Hierbei erfolgt die Strukturierung nach betrieblichen Funktionen wie Produktion, Marketing oder Finanzen. Dieses Modell ermöglicht Spezialisierung und Effizienzsteigerung. Mit stetig wachsender zu managender Komplexität allerdings diffundiert Verantwortung. Verantwortungslosigkeit gegenüber Kunden wird manifestiert, da Silodenken und Kommunikationsbarrieren Einzug halten, die Sollbruchstellen in die Wertgenerierung

<sup>1</sup>Quelle im Netz: <https://youtu.be/R80S0rdopCY?si=p-WGw89i3GwI44Ib>

einführen. Nächste Krise ist da: **Verantwortungskrise**. Irgendwie ist jeder für Kunden verantwortlich und damit gefühlt Niemand.

Daher ist es in einem nächsten Schritt naheliegend Verantwortung für Kunden gleichrangig zu verteilen. Es wird eine **Matrix** gebildet. Es gibt nun mehrere Steuerungsdimensionen, nach denen intern gesteuert wird: Region, Kunde, Produkt, Technologie etc. Menschen sind gleichzeitig in zwei oder mehrere Berichtslinien eingebunden. Dadurch wird interdisziplinäre Zusammenarbeit gefördert, allerdings kann es zu Kompetenzkonflikten kommen, die es zu koordinieren gilt: **Koordinationskrise**.

Um diesen gestiegenen Koordinationsbedarf zu befriedigen werden **Divisionen** eingezogen. Unternehmen werden in (scheinbar) autonome Geschäftseinheiten gegliedert, die nach Produktgruppen, Regionen oder Kundensegmenten organisiert sind. Dieses Modell soll Marktanpassungsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein für Kunden schärfen, tut dies aber in der Regel nicht, da diesen Divisionen wahrhaftige P&L Verantwortung fehlt. Zentrale Einheiten, wie Einkauf, Vertrieb, Marketing etc., die Leistungen für alle Divisionen erbringen sollen, sind dafür noch zu stark und führen ein zu mächtiges Eigenleben, was den Divisionen notwendige Autonomie raubt. Es folgt deshalb die nächste Krise: **Steuerungskrise**.

In diesem Sinne wird die Idee nach Netzwerken induziert. So genannte **Cluster** entstehen und damit die Idee nach „schlagkräftigen“ Teams, die ganz nah am Kunden agieren und diese eigenständig bedienen können. Es gibt eine Unterscheidung in Peripherie und Zentrum. Dieses Modell fördert Managementüberforderung, welches im Zentrum allokiert ist, und einen geeigneten Rahmen für alle Teams in der Peripherie definieren soll. Dafür ist es essentiell, dass sich das Management auf Alles fokussieren muss. Wenn Jedoch alles fokussiert werden soll, wird am Ende nichts fokussiert und priorisiert. Es folgt die nächste Krise: **Identitätskrise**.

Hier stehen die meisten Organisationen häufig, die sich jahrelang mit Transformationen beschäftigen. Wirklich besser geworden im Kontext Wertgenerierung ist es nicht. Nun gilt es dieser Krise mit einem passfähigen Organisationsmodell zu begegnen. Nur wie? Das ist die entscheidende Frage, der wir uns nun nähern. Dafür nutze ich die wohl wichtigste Operation der Systemtheorie: Beobachten und Unterscheiden.

Und noch eine Bemerkung am Ende dieses Kapitels. Oft höre ich, dass Organisationen in der Matrix oder als Division auch funktionieren. Ja, vielleicht,

aber dann nicht, weil die Organisation in dieser Form organisiert ist, sondern trotz, dass sie so organisiert. Es gibt immer noch Potentiale im Verborgenen, die nicht gehoben sind. Das ist meine Beobachtung der letzten 25 Jahre.

## 3 Organisationsdimensionen

So wie ich unterscheide, so beobachte, so denke und so agiere ich. Unterscheiden ist in diesem Sinne für ein passfähiges Organisationsmodell wichtig, da es Fokus lenkt und damit passiges Denken konditioniert.

Wenn ich Organisationen beobachte, dann stets in 2 Unterscheidungsebenen.

### 3.1 Unterscheidungsebene 1: Funktion

Schauen wir uns dazu mal gerne unseren menschlichen Körper an und ziehe eine Analogie zur Funktionsweise heran, um ihn ganzheitlich zu begreifen?

Ich beobachte 3 relevante Organisationsdimensionen in dieser 1. Unterscheidungsebene nach Funktion.

1. **Aufbaudimension:** Da wäre zum einen **Anatomie**. Wir sollten begreifen, aus welchen Organen der menschliche Körper aufgebaut ist und welche Aufgabe und Verantwortung jedes einzelne Organ besitzt. Das könnte man unter Aufbau im Sinne von Organisationen verstehen, im Rahmen derer man Bereiche, Teams, Rollen, Meetings, Gremien etc. definiert, die benötigt werden, damit Organisationen lebensfähig sind.
2. **Ablaufdimension:** Da wäre zum anderen **Physiologie**. Wir sollten Prozesse in Organen und zwischen diesen begreifen, wie zum Beispiel den Verdauungsvorgang, das Schwitzen oder den Blutkreislauf. Das könnte man unter Ablauf im Sinne von Organisationen verstehen, im Rahmen derer das Zusammenspiel von Teams und Bereichen definiert wird, um Kunden einen Wert über das Liefern von Produkten und Services zu generieren, um Lebensfähigkeit herzustellen.
3. **Steuerungsdimension:** Reichen Anatomie und Physiologie, um die Funktion des menschlichen Körpers vollständig zu begreifen? Wie steht es beispielsweise mit Planen von bestimmten Ereignissen, wie Urlaub, Hochzeit oder Jobwechsel aus? Oder mit einem Agieren im Straßenverkehr? Quasi um das Organisieren, Entscheiden und Kommunizieren mit der Umwelt? Lassen sich diese Phänomene über Anatomie oder Physiologie erklären? Nein. Hier zieht man die so genannte 3. Dimension zu Rate, **Neurologie**.

Und an genau dieser Stelle sind herkömmliche Organisationsmodelle und vor allem alle oben genannten Modelle blank, da kein adäquates Pendant auf Organisationsseite gegenübersteht. Diese Lücke sollte geschlossen werden, um



ein passfähiges Organisationsmodell zu haben, um wie oben dargestellt in keine weitere Krise zu laufen.

In dieser so genannten Steuerungsdimension wird definiert wie Strukturelemente zusammenwirken, um auf Überraschungen der Märkte zu reagieren und diesen wiederum Überraschungen zu offerieren. Erkenntnisse des **Viable System Models** von Stafford Beer sind beim Ausbilden dieser 3. Organisationsdimension dieser 1. Unterscheidungsebene unerlässlich und essentiell. Dazu kommen wir später. Vorher führen wir noch eine weitere wichtige Unterscheidungsebene ein.

Nur kurz noch, warum ich von „Dimension“ (z.B. Aufbaudimension) und nicht von „Organisation“ (z.B. Aufbauorganisation) schreibe. Es gibt genau eine Organisation, wie wir auch nur einen menschlichen Körper haben. Wir machen mal Sport, mal sind wir in Ruhe, mal arbeiten wir etc. Für all diese Situationen haben wir genau einen Körper zur Verfügung, nicht zwei oder drei. Ich kann nicht wahrhaftig sagen: „Jetzt mache ich Sport und schlüpfte dafür mal in einen anderen Körper hinein.“ Deshalb schreibe und spreche ich eben nicht von „Organisation“, sondern von „Dimension“. In diesem Sinne führt Kotter mit seinem so genannten „Dualen Betriebssystem“ in meinen Augen hier ganz heftig in die Denkirre.

### 3.2 Unterscheidungsebene 2: Gestaltungsmöglichkeit

Jede der 3 oben aufgeführten Organisationsdimensionen haben einen jeweiligen Spielraum an Gestaltung, der sich zwischen den Polen „intentional“ und „emergent“ bewegt.

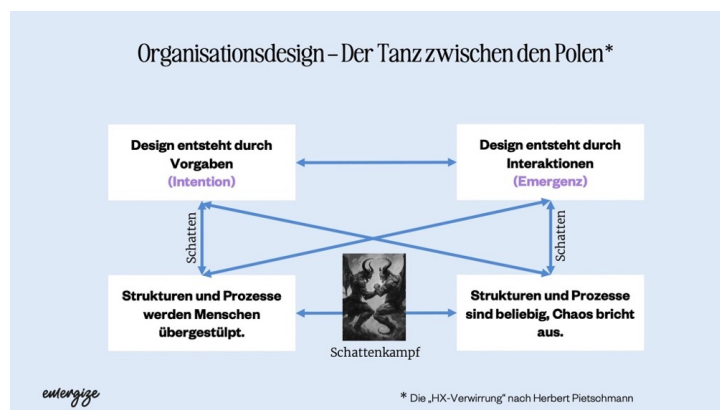


Abbildung 2: Organisationsdesign: Tanz zwischen den Polen

Das bedeutet, jede der 3 Organisationsdimensionen der Unterscheidungsebene 1 kann ich in dieser 2. Unterscheidungsebene in 2 relevante Organisationsdimensionen beobachten.

1. **Formal:** Strukturen und Prozesse werden durch Vorgaben intentional vorgegeben.
2. **Informal:** Strukturen und Prozesse entstehen emergent durch Selbstorganisation, die in sozialen Systemen stets vorhanden ist.

Wissen um das Funktionieren sozialer Systeme ist unerlässlich, um den oben angedeuteten Schattenkampf zwischen den beiden Polen nicht aufkommen zu lassen.

Ich gebe gerne ein Beispiel für die Aufbaudimension, wo sich die beiden Dimensionen, formal und informal beobachten lassen. Es werden intentional Rollen festgelegt und in ihren Aufgaben und Verantwortung beschrieben. Ich war in meiner Zeit bei OTTO beispielsweise „Bereichsleiter Produktmanagement und Agile Consulting“. Diese Rolle war der formalen Aufbaudimension zugehörig.

Per Selbstorganisation entstehen jedoch auch emergent Strukturelemente, die nicht verhandelt und dokumentiert werden. Das kann auch auf Rollenebene geschehen, muss es aber nicht. Bei OTTO zum Beispiel wurde mir die informale Rolle „Organisationsrebell“ zugeschrieben. Ich muss sicherlich nicht beschreiben warum.

Ähnliche Unterscheidungen in „formal“ und „informal“ kann man in den anderen beiden Organisationsdimensionen der Unterscheidungsebene 1 „Ablauf“ und „Steuerung“ ebenfalls vollziehen. Damit landen wir also mit den beiden Unterscheidungsebenen und den jeweils 3 bzw. 2 Organisationsdimensionen bei 6 verschiedenen Organisationsdimensionen, um verschiedene Aspekte einer Organisation zu beobachten und in einem Organisationsmodell zu reflektieren.

Es kann weitere Organisationsdimensionen geben, denn es hängt ja von Unterscheidungskriterien und der damit verbundenen Unterscheidung ab, die man als Beobachter vollzieht.

Beispielsweise kann man „Zeitlichkeit“ als Unterscheidungskriterium setzen und damit auf die Fragestellung abzielen, wie zeitlich beständig Strukturen

und Prozesse sind. Mit dieser Unterscheidung lässt sich dann „Projekt“ als mögliche Organisationsdimension beobachten.

Man kann auch auf „Sichtbarkeit“ fokussieren und damit dieses Unterscheidungskriterium setzen. Erhalten würde man dann unter anderem die Organisationsdimension „Schaufenster“, wie es beispielsweise von einigen Systemtheoretikern als wichtige Organisationsdimension propagiert wird.

Ich möchte nicht sagen, dass diese Unterscheidungskriterien und die damit verbundenen Organisationsdimensionen nicht nützlich sind. Ich lege nur nicht die Wichtigkeit in diese hinein, weshalb ich sie auch nicht explizit mache.

## 4 Viable System Model

Um die im letzten Kapitel offengelegte Lücke im Organisationsmodell zu schließen, müssen wir die Organisationsdimension „Steuerung“ der 1. Unterscheidungsebene modellieren. Dafür setzen wir wie bereits kurz erwähnt auf die Erkenntnisse des Viable System Models auf.

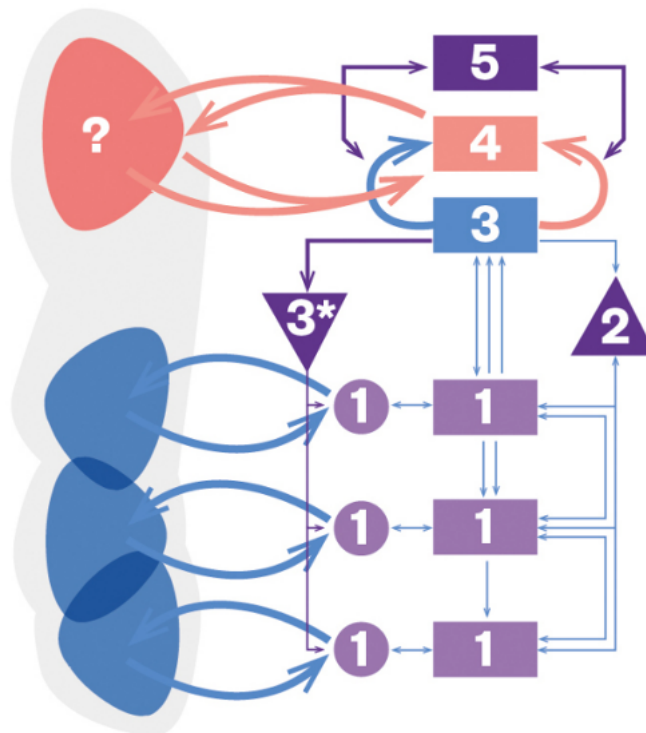
Stafford Beer hat Mitte des letzten Jahrhunderts mit dem Viable System Model seine Hypothese untermauert, dass alle biologischen und sozialen Systeme ein ähnliches Muster im Kontext Steuerung und Kommunikation bedienen. Das VSM besteht aus 5 so genannten Systemen. Diese Systeme kann man sich als Funktionen vorstellen, die ein Gesamtsystem im Kontext Steuerung und Kommunikation zwingend operationalisieren muss, um lebensfähig zu sein.

1. **System 1 (Operative Einheiten)**: Ein lebensfähiges System besteht aus  $n$  Operativen Einheiten, 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 mit in sich gegenseitig unterstützenden 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 des Gesamtsystems 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.



© Wolfgang Lassl

Abbildung 3: Das Viable System Model

## 5 Fraktale Skalierung

☞ EIN entscheidend kritisches Merkmal, welches ein Organisationsmodell erfüllen und bedienen sollte, ist die fraktale Skalierung. Durch Nutzen des VSMs in der 3. Organisationsdimension der 1. Unterscheidungsebene wird diese automatisch mit eingeführt. Alle in Kapitel 2 aufgeführten Organisationsmodelle bringen diese Eigenschaft nicht mit, weshalb sie ungeeignet sind und nicht nur deshalb die aufgeführten Krisen induzieren.

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 ebenfalls klar, dass eine Zerlegung in Funktionsbereiche oder in Divisionen oder in eine Matrix (siehe Kapitel 2) nicht funktioniert, da diese Modelle Komplexität zerstören und nicht passfähig handhaben lassen. Selbst herkömmliche so genannte agile Skalierungsframeworks, wie Spotify, SAFe, SoS, Nexus etc., sind an dieser Stelle blind, weil sie eben keine fraktale sondern bestenfalls eine lineare Skalierung zulassen, was nicht ansatzweise ausreicht.

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 über die in Kapitel 2 offerierten Modelle modelliert, 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 der so genannten vertikalen Entfaltung der Komplexität, welches nur durch fraktale Skalierung auf unter Umständen mehreren Skalierungsebenen gelingen kann. Dabei wird der Markt, in dem eine Organisation grundsätzlich agiert, in kleinere Marktsegmente aufgeteilt, die dann in weitere kleinere Marktsegmente aufgeteilt werden, usw., so lange, bis man auf einer Skalierungsebene angelangt ist, wo Marktsegmente passig genug sind, um sie

passfähig zu managen.

Der Markt, in dem eine Organisation agiert, wird über mehrere Ebenen 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 in [2] „Vertikale Entfaltung der Komplexität“. In der kleinsten Skalierungsebene geschieht dann direkte Wertgenerierung für die jeweiligen Marktsegmente, die darüber liegenden Skalierungsebenen 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.

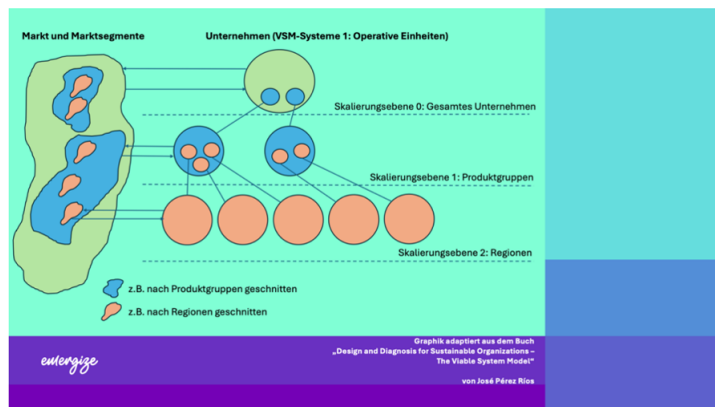


Abbildung 4: Fraktale Skalierung des Marktes

Ein wichtiges Designprinzip ist dabei vorherrschend: Marktsegmente werden je Skalierungsebene nach genau einem Kriterium, die so genannte Steuerungsdimension, geschnitten, zum Beispiel nach Region, Kunde, Produkt, Technologie, User Journey etc.

Weitere Ausführungen zum VSM und zur Organisationskybernetik in diesem Sinne können in meinem Paper „Diagnose von Organisationen mit dem Viable System Model“<sup>[2]</sup> nachgelesen werden.

<sup>2</sup>Quelle im Netz: <https://blog-conny-dethloff.de/wp-content/uploads/2024/08/Conny-Dethloff-Diagnose-von-Organisationen-mit-dem-VSM.pdf>

## 6 Organisationsdesign

**W**IE werden Organisationsmodelle nun operationalisiert? Es geht in diesem Kapitel um eine griffige Vorgehensweise, ohne rezeptartig zu wirken. Denn eine Organisation ist keine Maschine. Eine Maschine lässt sich 100% intentional designen und bauen. Ich würde in kein Flugzeug einsteigen oder keine Brücken überqueren, wo das nicht der Fall wäre. Soziale Systeme, wie Organisationen es sind, funktionieren anders.

In Abbildung 2 ist der Tanz zwischen den beiden Polen im Organisationsdesign abgebildet, in welcher deutlich wird, dass Design von Organisationen beides ausreichend sicherstellen sollte, Hypothesenbildung von formalen Strukturen und Prozessen in allen 3 Organisationsdimensionen der 1. Unterscheidungsebene sowie die Verprobung und ggf. Anpassung dieser Hypothesen, in dem diese Strukturen und Prozesse gelebt werden, so dass sich dann via Selbstorganisation informale Strukturen und Prozesse in allen 3 Organisationsdimensionen der 1. Unterscheidungsebene ausbilden können.

Daher ist der PDC-Zyklus mit seinen Phasen Plan, Do und Check in diesem Sinne nützlich. Der Zyklus stellt einen Kreislauf dar, der sich niemals aufhört zu drehen, da die Welt sich ständig verändert, Märkte sich stetig verändern und damit auch Rahmenbedingungen für Organisationen. Es gilt also eher darum in einer Organisation die Fähigkeit zu entwickeln, diesen PDC-Zyklus zu operationalisieren, als ein dediziertes Organisationsmodell zu implementieren.

Und das Geniale daran. Dadurch, dass ein fraktales Organisationsmodell operationalisiert wird, funktioniert die Vorgehensweise, dieses zu operationalisieren, ebenso fraktal. Es werden also alle folgend aufgeführten Schritte in der Reihenfolge durchlaufen, unabhängig davon, ob ein Organisationsmodell für ein Team oder mehrere, für einen Bereich oder mehrere oder für eine gesamte Organisation operationalisiert werden soll.

Organisationsmodelle auf Team- oder Bereichsebene haben häufig spezielle Namen, wie zum Beispiel „Target Operating Model (TOM)“ oder auch „Führungs- und Zusammenarbeitsmodell“. Diese Namen bedingen damit aber nicht neue Inhalte auf Ebene Organisationsmodell und -design.



## 6.1 Phase Plan

Auf Basis der vorhandenen und zu lösenden Probleme, denn diese sollten natürlich gewusst sein und transparent gemacht werden, wird für die 3 Organisationsdimensionen der 1. Unterscheidungsebene auf der formalen Ebene geschaut, was geändert werden sollte. In dieser Phase ist man, wie oben kurz ausgeführt, intentional unterwegs.

Bei den Problemen muss und sollte keine Doktorarbeit erstellt werden, was ich häufig beobachte, wenn wochen- und teilweise monatelang Probleme gewälzt und in dicke Powerpointfolien in Hochglanz gebracht werden. Probleme, die aus nicht passfähigen Organisationsmodellen entstehen, sind im Grunde immer die gleichen: Zu langsame Wertgenerierung, die dann auch noch in zu geringer Qualität erfolgt. Nach der Theory of Constraints (ToC) lassen sich diese Probleme auf die 3 ToC Basiskennzahlen mappen.

1. **Durchsatz:** Es wird zu langsam und in zu geringer Qualität geliefert.
2. **Bestand:** Es sind zu viele unfertige noch nicht verkaufte Teilprodukte und -services vorhanden, die Kapital binden.
3. **Variable Betriebskosten:** Es werden zu hohe Kosten beim Erzeugen von Produkten und Services generiert, die keinem adäquaten Umsatz gegenüberstehen, jetzt und in der Zukunft.

Alle anderen scheinbaren Probleme sind Symptome, zum Beispiel dass die IT zu weit von Fachbereichen entfernt agiert, oder Kunden nicht gut genug bedient werden, zu viele Beschwerden vorhanden sind etc.

Nachfolgend werde ich die Schritte darlegen, um zu guten Hypothesen für die 3 Organisationsdimensionen der 1. Unterscheidungsebene zu kommen. Mittels der Schritte 1 bis 5 wird die 3. Organisationsdimension, die Steuerungsdimension, intentional designed. Und ja, es ist quasi ein Muss mit dieser 3. Dimension zu starten. Im Schritt 6 wird eine Ableitung auf die Aufbaudimension gezogen. Die letzten beiden Schritte befassen sich mit der Ablaufdimension.

Eines ist noch wichtig zu erwähnen, bevor es losgeht. Die Schritte sind nicht linear zu verstehen, was bedeutet, dass in Schritt n+1 Erkenntnisse generiert werden können, die Auswirkungen auf Ergebnisse der Schritte 1 bis n haben können und deshalb zu Anpassungen führen.

### **Schritt 1: Unternehmen vom Markt her steuern**

Um ein passiges Organisationsmodell zu definieren, ist es nötig, ein klares Bild des eigenen Marktes zu haben. Deshalb benötigen wir zuerst Klarheit darüber, wie man im Markt mit den eigenen Produkten oder Dienstleistungen einen Unterschied macht, beziehungsweise in Zukunft machen möchte.

Indem wir herausarbeiten, was die kaufentscheidenden Kriterien sind, die im eigenen Markt für die eigenen Kunden einen Unterschied machen, können wir diese Erkenntnis nutzen, um unsere Organisation im Einklang mit diesen Kriterien aufzustellen. Die somit gewonnenen Segmentierungskriterien ermöglichen uns diese als dominierende Steuerungsdimensionen für unser weiteres Organisationsdesign zu nutzen. Damit stellen wir sicher, dass der Markt „ins Unternehmen gelangt“ und wir für diesen „Markt gewählte strategische Richtungsentscheide“ auch operativ umsetzen können.

Nach diesem Schritt liegt eine Liste potenzieller Segmentierungskriterien für den Markt vor. Entscheidend ist hierbei, ein erstes Gespür dafür zu entwickeln, welche Dimensionen für unser Geschäft relevant sind und welche eher nicht. Denn das größte Risiko besteht in einer Steuerung, in der „alles und damit zugleich nichts“ Priorität hat.

Durch die Überführung in eine dominante Steuerungsdimension pro Skalierungsebene legen wir eine klare Vorfahrtsregel fest. Anstelle mittels einer Matrix im Organisationsalltag ein hohes Konfliktpotential zu schaffen, dass die führende Dimension jedes Mal aushandelt, geben wir dieser Steuerungsdimension strukturelles Gewicht. Typische Probleme der Matrix wurden in Kapitel 2 beleuchtet. Das beschleunigt die Entscheidungsfindung im operativen Geschäft, wenn es darum geht, Abwägungen zwischen verschiedenen Dimensionen wie Technologie, Kunde, Region oder Produkt zu treffen. So können Entscheidungen in der Organisation schneller und gezielter an die Marktbedingungen angepasst getroffen werden.

Mit der Festlegung dominanter Steuerungsdimensionen in einer oder mehreren Skalierungsebenen haben wir bereits mögliche Skalierungsebenen vorge-dacht. Im nächsten Schritt prüfen wir, ob sich das aus diesen Überlegungen ergebende Organisationsmodell, in Form Operativer Einheiten gut steuern lässt.

Eine Anmerkung noch, die ich nur in diesem Schritt machen werde. Sucht man ein passfähiges Organisationsmodell nicht auf Organisationsebene, son-

dern für einen Bereich oder Team(s), funktioniert dieser und alle weiteren Schritte ganz genauso. Der externe Markt wird dann nur durch den internen Markt, der in der Organisation allokiert ist, ersetzt.

### **Schritt 2: Operative Einheiten festlegen**

Die dominanten Steuerungsdimensionen, die wir vom Markt gedacht haben, möchten wir in unserem Organisationsmodell so verankern, dass sie relevant für die Leistungserbringung werden. Wir möchten sicherstellen, dass diese Unterscheidungen für die Entscheidungsfindung im Alltag den Ton angeben. Dazu überführen wir diese in Operative Einheiten. Operative Einheiten stellen die Spiegelung des Marktes im Inneren des Unternehmens dar. Dies geschieht auf verschiedenen Ebenen der vorangegangenen Segmentierung, indem jedem Marktsegment auf jeder Skalierungsebene eine Operative Einheit zugeordnet wird.

Damit wird eine klare, strukturelle Zuordnung in der Organisation zu den jeweiligen Marktsegmenten hergestellt. Dies ermöglicht diesen Einheiten ein autonomes Agieren am Markt. Dieser Schritt ist geradlinig. Wir ergänzen ihn deshalb um Betrachtungen der Varietät – dem Möglichkeits- und Handlungsspielraum, die uns als Denkwerkzeug für alle weiteren Schritte gute Dienste leisten wird.

Am Ende dieses Schrittes haben wir einen Entwurf, wie die Organisation vom Markt her in konkrete Operative Einheiten gegliedert werden kann. Die Gestaltung von Operativen Einheiten auf den unterschiedlichen Skalierungsebenen der Organisation hat die Grundlage für die spätere Steuerung gelegt. Wir haben zudem erste Betrachtungen vorgenommen, ob die gewählten Operativen Einheiten auf jeder Skalierungsebene unserer Organisation vermutlich steuerbar sind. Die genaue Ausgestaltung dieser Steuerung steht jetzt im weiteren Verlauf im Fokus.

### **Schritt 3: Steuerungsaufgaben verstehen**

Nachdem wir unseren ersten Entwurf zur Strukturierung der Organisation erstellt haben, widmen wir uns nun den Herausforderungen, die sich aus dieser Struktur für die spätere Steuerung ergeben. In diesem Schritt machen wir die bisher abstrakten Anforderungen an das Management der Operativen Einheiten greifbar. Dabei beantworten wir die zentrale Frage: „Was macht die Steuerung unserer Operativen Einheiten herausfordernd, und welche Maßnahmen sind erforderlich, damit sie gelingt?“

Um diese Frage zu beantworten, identifizieren wir konkrete Steuerungsaufgaben. Diese ergeben sich aus den spezifischen Geschäftsanforderungen, der Wechselwirkung mit dem Markt sowie den Abhängigkeiten und Verbindungen zwischen den Operativen Einheiten. Die so ermittelten Steuerungsaufgaben bilden die Grundlage für die spätere Zuordnung zu strukturellen Elementen, beispielsweise Rollen, um eine effektive Steuerung sicherzustellen.

Wir haben die horizontale Steuerungsachse eines gewählten Systems im Fokus (SIF) genauer betrachtet. Durch die Auseinandersetzung mit den Herausforderungen der Managementaufgabe konnten wir konkrete Varietätstreiber identifizieren. Varietätstreiber sind relevante Merkmale der gewählten Marktsegmente und Operativen Einheiten, die Steuerungsaufgaben erforderlich machen.

Diese Vorarbeit auf der horizontalen, also der wertschöpfenden Steuerungsachse, bildet das Fundament, auf dessen Basis wir in den nächsten Schritten die Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse von Organisationseinheiten, Gremien und Rollen festlegen können.

#### **Schritt 4: (De-)Zentralisierungsgrad abwägen**

Die Frage, welche Funktionen oder Aufgaben zentral oder dezentral ausgeführt werden sollten, ist wohl so alt wie Organisationen selbst. In Zeiten zunehmender Marktdynamik gewinnt sie jedoch noch an Relevanz. Das zeigt sich an den wiederkehrenden Wellenbewegungen zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung, die in vielen Unternehmen zu beobachten sind.

Solche Schwankungen sind oft ein Zeichen dafür, dass auf Missstände mit undifferenzierten Gegenbewegungen reagiert wird, anstatt eine ausgewogene Lösung zu suchen. Doch genau diese Balance ist für Organisationen essenziell. Sie müssen einerseits genügend Autonomie und Marktnähe bewahren und andererseits Synergien gezielt heben und nutzen. Diese Paradoxie ist auch nicht grundsätzlich auflösbar, sondern nur durch ein situativ passendes „sowohl als auch“ zu beantworten.

Wir haben nun ein Konzept entwickelt, das beschreibt, wie die Steuerungsaufgaben zwischen marktnahen Peripherien und den Unternehmenszentren verteilt sind. Damit schaffen wir eine Grundlage für eine funktionale Balance zwischen Autonomie und Kohäsion der Operativen Einheiten im System im Fokus. Dieser Detaillierungsgrad ist zudem ein weiteres Puzzlestück, um

später in der Aufbaudimension auf jeder Skalierungsebene passende Rollen mit entsprechenden Entscheidungskompetenzen zu definieren.

### **Schritt 5: Zentrale Steuerungsaufgaben validieren**

Im Schritt 4 haben wir erfolgskritische Steuerungsaufgaben zentral und dezentral zugeordnet. Damit haben wir festgelegt, welche Aufgaben bewusst bei den Operativen Einheiten und deren Verantwortlichkeit verbleiben. Um diese dezentralisierten Aufgaben näher zu betrachten, müssten wir unser System im Fokus und damit die Skalierungsebene ändern (Black Box Prinzip).

Wir wenden uns jetzt den Steuerungsaufgaben zu, die wir als zentral für unsere Skalierungsebene definiert haben. Sie sind die Ausgangsbasis für die Verantwortlichkeit des übergeordneten Managements. Doch um eine Organisation erfolgreich zu steuern gehört zumeist mehr als nur die Aufgaben, die wir direkt aus unserem Organisationsschnitt ableiten konnten. Wir nutzen dazu die Ideen von Stafford Beers Viable System Model (VSM). Es legt einen Rahmen für all die Steuerungsfunktionen, die es für ein übergeordnetes Management benötigt, um ein funktionierendes lebensfähiges Ganzes zu steuern.

Mit diesem Schritt haben wir alle im System im Fokus zentralen und erfolgskritischen Steuerungsaufgaben entlang der vertikalen Steuerungsachse auf Steuerungsfunktionen verortet. Zusammen mit den dezentralen Steuerungsaufgaben, die den Operativen Einheiten aus dem vorherigen Schritt zugeordnet wurden, und diesen zentralen Steuerungsaufgaben haben wir sichergestellt, dass für das gewählte SIF die horizontale und die vertikale Steuerungsachse hinsichtlich Varietät in Balance sind und damit das System im Fokus lebensfähig ist.

### **Schritt 6: Von der Steuerung zur Aufbaudimension**

Wir haben bislang definiert WAS und WO im Kontext Steuerung getan werden sollte, damit das SIF lebensfähig ist. Wir haben bislang noch nicht thematisiert, WER diese Steuerungsaufgaben übernehmen sollte. Dazu kommen wir nun, indem wir notwendige Strukturelemente wie Bereiche, Teams, Gremien oder Rollen definieren, die in unserem SIF bestimmte Steuerungsaufgaben übernehmen. Wir kommen immer von den Aufgaben und fragen dann, wer es tut und wo, nicht umgekehrt. In diesem Sinne bauen wir keine Organisationsmodelle um Menschen herum auf.

Probleme typischer Aufbauorganisationen sind, dass sie formale Macht und Status einer Organisation abbilden, welche nur bedingt mit eigentlicher Wertgenerierung zu tun haben. Eine häufige Konsequenz daraus sind beispielsweise die viel beklagten Silos, die nicht entlang von Wertgenerierung verlaufen, sondern diese immer wieder durchtrennen, was die Anzahl notwendiger Schnittstellen erhöht. Die Konsequenz: Der Markt ist oft unterrepräsentiert. Ein gern versuchter Ausweg ist dann, eine neue Ablauforganisation zu definieren, die mit dem Aufbau nichts zu tun hat. Oft wird gar propagiert, Ablauf ändern zu wollen, ohne Aufbau anzufassen. Das so genannte „Duale Betriebssystem“ von Kotter ist hier stellvertretend zu nennen. In der Folge werden Konflikte erzeugt, da Aufbau- und Ablauforganisation nicht zueinander passen, bzw. unterschiedlichen Zielen folgen.

Wie bereits angedeutet, möchte ich mich davon ganz gezielt distanzieren, weshalb auch eine Begriffsänderung von „Organisation“ hin zu „Dimension“ vorgenommen wurde.

Alle zentralen Steuerungsaufgaben und die Funktion der Führung des Systems im Fokus sind auf Strukturelemente (Unterstützungseinheiten, Gremien, Meetings, Communities of Practice und Rollen) verortet worden. Disziplinarik in der Führung wurde in diesem Sinne gesondert behandelt, da eine nicht passfähige Verortung von Disziplinarik in der Ablaufdimension, die Steuerung und Wertschöpfung behindern kann.

Wir haben ein „Organigramm“, welches alle Operative Einheiten und Strukturelemente im System im Fokus ausweist. Damit haben wir eine „Heimat“ und damit Verantwortlichkeit für alle zentralen, erfolgskritischen Steuerungsaufgaben gefunden.

### **Schritt 7: Ablaufdimension gestalten - Wertströme**

Bisher haben wir uns mit Steuerungsaufgaben beschäftigt. Steuerungsaufgaben produzieren Entscheidungen, die dazu da sind, aus Varietät entstehende Unbestimmtheit in temporäre Bestimmtheit zu überführen.

Doch in einem Unternehmen geht es um mehr als nur Steuerung. Dieses Mehr wird durch Wertschöpfungsaufgaben umgesetzt, sprich alles, was der Schöpfung von Wert für Anspruchsgruppen im Inneren und Äußeren dient. Beispiele für diese Art von Aufgaben sind: Programmieren, CAD-Design, das Testen von Produktkomponenten in der Produktentwicklung oder das Durchführen von Arbeitsschritten in der Produktion, aber auch das Auszahlen von

Gehältern in der Buchhaltung.

Wir nutzen den Begriff Wertschöpfung immer dann, wenn für eine Anspruchsgruppe Wert generiert wird. Dies unterscheidet sich von klassischen Begrifflichkeiten, die Wertschöpfung rein in Bezug auf den Endkunden definieren. Das ist keine Gleichstellung administrativer Tätigkeiten mit der Leistung am Kunden. Aber es ist eine Würdigung der Tatsache, dass ein Unternehmen mit seiner Umwelt in unzähligen Verbindungen in einem Austausch steht. Einem stetigen Geben und Nehmen an Shareholder, den Staat, Lieferanten, Mitarbeiter und auch Kunden. Jede dieser Austauschbeziehungen lebt von einer wechselseitigen Balance im Geben und Nehmen. Keine von Ihnen kann einfach entfallen, ohne alle anderen zu beeinflussen.

Das Ziel einer guten Ablaufdimension ist es, diese Aufgaben durch Wertströme so zu verknüpfen, dass sie eine fließende Wertschöpfung ermöglichen. Der Fokus der Ablaufdimension liegt auf der Herstellung von Fluss.

- Fluss sorgt für einen optimalen Durchsatz an Lieferungen.
- Fluss sorgt für eine geringst mögliche Durchlaufzeit von Arbeit.
- Fluss verringert den Bestand im System auf ein notwendiges Minimum.

Wir sind überzeugt: Fluss ist natürliche Folge einer Ablaufdimension, die grundlegenden Systemgesetzen folgt.

Alle in der Aufbaudimension verorteten Operativen Einheiten und Unterstützungseinheiten sind Wertstromebenen und Wertströmen zugeordnet. Idealerweise haben wir auch grob die wichtigsten Liefer-Leistungsbeziehungen zwischen den Unterstützungseinheiten untereinander und den Unterstützungseinheiten und den Operativen Einheiten, ebenso wie die Beziehungen der Operativen Einheiten mit den jeweiligen Kunden- und Nutzerkontexten, abgebildet.

Diese Transparenz ist Grundlage, um auf Basis der detaillierten Abläufe Fluss der Arbeit herstellen zu können und damit den Durchsatz des Unternehmens zu maximieren. Aus dieser Betrachtung können wir dann auch im nächsten Schritt Teams ableiten, die diese Wertströme bedienen.

## **Schritt 8: Ablaufdimension gestalten – Teamtopologie und Prozesse**

---

In diesem Schritt beleuchten wir die jeweils untersten Skalierungsebenen einer Organisation. Hier tief im „Maschinenraum“ der Organisation findet die eigentliche Wertschöpfung statt. Im klassischen Verständnis der Reorganisation werden Betrachtungen auf diesem Detailgrad oft nicht vorgenommen, oder es wird den beteiligten Einheiten überlassen einen funktionierenden, flüssigen Ablauf der Arbeit zu gewährleisten. Für uns steht fest: Diese Betrachtungen sind unabdingbar, egal wann und wo sie im Rahmen einer Neuordnung gedacht werden.

Wertschöpfungsaufgaben finden immer auf der untersten Rekursionsebene statt, wohingegen Steuerungsaufgaben auf allen Rekursionsebenen zu finden sind. Erst auf der untersten Skalierungsebene einer Organisation, lassen sich demnach Teamschnitte und Prozesse definieren, die für direkte Wertschöpfung verantwortlich zeichnen. Dabei variiert die Tiefe je nach „Organisationszweig“ und Wertstrom. Ein Controlling-Wertstrom liegt vermutlich auf einer höheren Rekursionsebene als ein Produktions-Wertstrom, der meistens tiefer liegt, da die Produktion ausdifferenzierter und damit tiefer gestaffelt ist.

Mit diesem Schritt haben wir für ein ausgewähltes System im Fokus, eine so genannte Teamtopologie (Teamaufbau und Prozesse) definiert. Diese Topologie enthält die zugehörigen Teams und auch die Natur ihrer Lieferungen und ihre Beziehungen zueinander. Wir haben einen Überblick über die Wertschöpfungsaufgaben, die in diesen Teams ausgeführt werden und eine Zuordnung zu den Wertströmen und Wertstromebenen vorgenommen. Die in den Teams befindlichen Rollen sind klar umrissen, und Steuerungs- und Wertschöpfungsaufgaben in diesen Rollen passfähig zusammengeführt.

Mit diesen 8 Schritten haben wir gute Hypothesen zu den 3 formalen Organisationsdimensionen der Unterscheidungsebene 1 aufgestellt, die wir nun verproben und ggf. anpassen können.

Details zu den Schritten inklusive Vorlagen und weitere Detaildokumente wie Systemgesetze sind in unserem Handbuch<sup>3</sup> zu finden.

## 6.2 Phasen Do und Check

Es hat sich in der Vergangenheit bezahlt gemacht, mit dem Start des Agierens in einem neuen Organisationsmodell eine temporär agierende Transformationsorganisation zu etablieren, die diese Transformation in das neue Orga-

<sup>3</sup><https://ordonovus.de/reorganisation/>



nisationsmodell steuert. Diese Transformationsorganisation fungiert parallel zur bestehenden Businessorganisation und hilft dabei die neue Businessorganisation im neuen Organisationsmodell aufzubauen.

Die Transformationsorganisation fungiert als Gerüst (Scaffolding) bereits im neu zu etablierenden Organisationsmodell (aufgestellte Hypothesen aus Phase Plan), 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.

Typischerweise sind folgende Themen in einer solchen Transformationsorganisation allokiert.

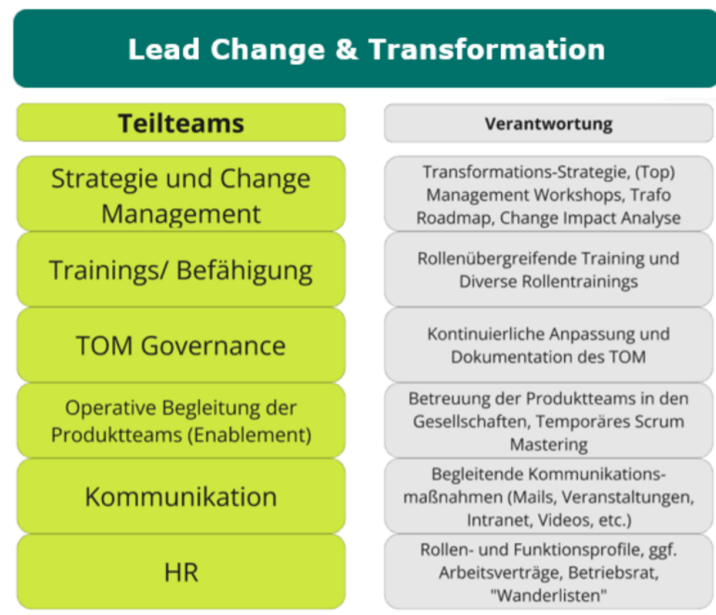


Abbildung 5: Transformationsorganisation

Über die Transformationsorganisation gesteuert werden dann die Hypothesen aus Phase Plan in der neuen Businessorganisation etabliert und überprüft. Die Hypothesen, die sich bewähren, können bleiben und werden gefestigt. Die, als nicht tragfähig befundenen Hypothesen, werden überarbeitet. Dafür geht man wieder in Phase „Plan“ über.

Insbesondere in dieser Phase ist ein sehr gutes Verständnis darüber, wie Or-

ganisationen als soziales System funktionieren, unabdingbar. Beispielsweise können Probleme in den formalen und informalen Organisationsdimensionen der 1. Unterscheidungsebene (Aufbau, Ablauf und Steuerung) entdeckt werden, besprech- und diskutierbar sind häufig nur die in den formalen Organisationsdimensionen. Ändern lassen sich Hypothesen auch nur in den formalen Organisationsdimensionen. Für ein besseres Verständnis hilft es, einige Mythen rund um Selbstorganisation aufzuräumen.

Oft höre ich den Satz: „Wir wollen Selbstorganisation einführen!“ Dieser Satz ist Quatsch. Wann immer mindestens 2 Menschen miteinander agieren ist stets Selbstorganisation im Spiel. Da muss nichts eingeführt werden. Wie funktioniert Selbstorganisation? Wenn Menschen miteinander agieren, entstehen nicht intentional, fast wie von Geisterhand, Strukturen, die Menschen im Denken und Handeln konditionieren. Diese Strukturen sind informal, da sie nicht bewusst vereinbart wurden und nirgends aufgeschrieben stehen.

Je größer der Anteil von informalen zu formalen Strukturen ist, desto höher ist der Grad an Selbstorganisation. Dieser Grad wird allerdings niemals bei 0% und nie bei 100% liegen (Tanz zwischen den Polen). Formale Strukturen sind im Gegensatz zu informalen bewusst definiert und aufgeschrieben. Das hatten wir ja schon.

Wieviel Selbstorganisation ist gut? Diese Frage sollte stets in Relation zur Umwelt der Organisation beantwortet werden. Je dynamischer die Umwelt ist, desto höher sollte der Grad an Selbstorganisation sein, desto höher sollte der Anteil der informalen Strukturen sein, desto höher sollte die Varietät sein. MEHR ist an dieser Stelle nicht immer gut!

Es geht nicht darum, „auf Teufel komm raus“ Selbstorganisation haben zu wollen, sondern um die Frage: Welche Art von Selbstorganisation trägt zum Gelingen von Wertgenerierung und Nutzenstiftung bei und welche ist schädlich? In diesem Sinne kann es nützlich sein, z.B. in einem Team temporär über formale Strukturen Selbstorganisation einzuschränken, damit das Team gewisse Rituale einübt, um diese formalen Strukturen später wieder zu eliminieren, um Selbstorganisation ansteigen zulassen, damit die Varietät im Team erhöht wird.

Shu-Ha-Ri als Lernmethode macht sich diese Vorgehensweise zu Nutze, in dem in der Stufe Shu formale Strukturen zum Einsatz kommen. In diesem Sinne kann man Rollen, Meetings etc., als Beispiele für formale Strukturen,

als notwendige Krücke betrachten, um langfristig Varietät in einem Team zu erhöhen.

Die Lernmethode Shu-Sha-Ri stammt aus der japanischen Kampfkunst. „Shu“, als erste Stufe des Lernens bezeichnet, bedeutet so viel wie „erhalten oder gehorchen“. Man lernt, indem man stur gegebenen Regeln folgt. Ich spreche hier auch gerne von einem kontextlosen Befolgen von Regeln. „Ha“, die zweite Stufe, lässt sich übersetzen mit „(auf)brechen, frei werden, abschweifen“. Hier geht es darum, die kontextlosen Regeln und Standards zu interpretieren und auf den Kontext abgestimmt zu variieren. Dazu gehört also, den Sinn und Zweck der einzusetzenden Methoden zu verstehen, um so über das reine Befolgen dieser hinaus zu kommen. „Ri“, als dritte und höchste Stufe, schließlich bedeutet „verlassen, trennen, abschneiden“. Hier wird gemeint, die gegebenen Muster hinter sich zu lassen um, von eigenen Impulsen gesteuert, eigene Wege zu gehen.

„Shu“ wird häufig mit der Stufe des Lehrlings, „Ha“ mit der Stufe des Gesellen und „Ri“ mit der Stufe des Meisters verglichen. Einen ausführlichen Beitrag zu Shu-Ha-Ri inklusive Praxisbeispiele des Einsatzes kann man im Beitrag „Alle reden über Mindset. Und dann?“<sup>4</sup> nachlesen.

Mittels Shu-Ha-Ri und einem Ansetzen an neuem Verhalten, induziert aus neuen Vorgaben aus den 3 Organisationsdimensionen der 1. Unterscheidungsebene, kann man eine neue Haltung etablieren. Das lässt sich am oben dargestellten Kreislauf erkennen.

Haltung konditioniert Verhalten. Verhalten führt zu Reaktionen der Umwelt, die zu Erlebnissen führen, die Haltung konditionieren. Das ist ein stetig wäherender Kreislauf.

Änderungen im System bedingen Änderungen in diesem Kreislauf. Nur wo sollte eingegriffen werden? Viele Mindset-Diskussionen in Unternehmen setzen an der Haltung an. Hier besteht die Gefahr der Übergriffigkeit: Der moralische Zeigefinger. Eine vielversprechendere Intervention wäre am Verhalten anzusetzen: Neues Verhalten kann zu neuen Erlebnissen führen, die dann eine neue Haltung konditionieren können. Hier macht man sich Shu-Ha-Ri zu Nutze.

---

<sup>4</sup>Quelle im Netz: <https://unternehmensdemokraten.de/2017/06/12/alle-reden-ueber-die-wichtigkeit-von-mindset-wie-aber-aendern/>

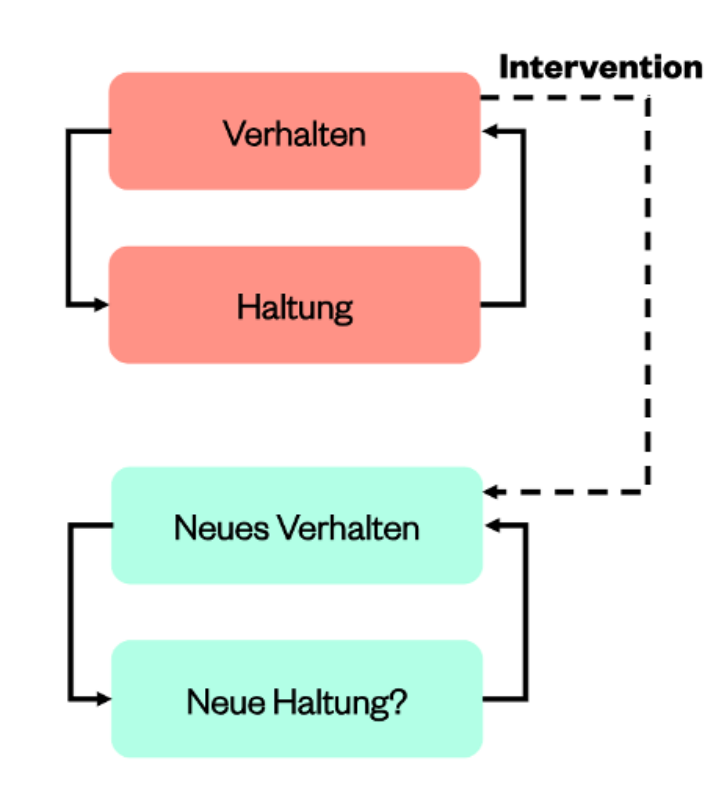


Abbildung 6: Wechselspiel zwischen Haltung und Verhalten

Eine Eigenschaft sozialer Systeme ist ebenfalls wichtig zu beachten: Pfadabhängigkeit. Soziale Systeme bilden zwingend auf Basis ihrer Historie eine Pfadabhängigkeit auf, die einen Wandel oft erschwert. Diese Pfadabhängigkeit lässt sich eindämmen, in dem beispielsweise an den 3 formalen Organisationsdimensionen der 1. Unterscheidungsebene keine Karrierewege gekoppelt werden, da diese dann schwerlich zu ändern oder abzuschaffen sind.

Eine letzte Bemerkung noch zum typischen Vorgehen nach Organizational Change Management (OCM) mit all den inkludierten Disziplinen, wie Kommunikationsmanagement, Stakeholdermanagement, Risikomanagement, „you name it“management. All die Tätigkeiten hinter diesen Disziplinen sind sicher wichtig für einen Wandel, jedoch würde ich deshalb diese Disziplinen nicht prominent in den Vordergrund stellen, sondern die jeweiligen Aktivitäten passfähig einbetten. Dazu ein Beispiel zum Kommunikationsmanagement.

Für mich gibt es einen Leitsatz zum Kommunikationsmanagement, der da

lautet: „Es müssen zu den richtigen **Zeitpunkten**, die richtigen **Inhalte**, in den richtigen **Formaten**, an die richtigen **Menschen** kommuniziert werden.“ Nicht mehr, aber auch nicht weniger. Daraus muss man jetzt keine Doktorarbeit machen. Es benötigt so genannte Systemschläue und dafür dann Talente, die das können. Checklisten, Methoden, Werkzeuge, wie sie im OCM oft hochgehalten werden, helfen da wenig, wenn Talent fehlt. Ist Talent vorhanden, sind diese Instrumente eher Beiwerk als erfolgskritisch.

## Literatur

- [1] Dr. Martin Pfiffner (2020). *Die dritte Dimension des Organisierens - Steuerung und Kommunikation*. Springer Verlag.
- [2] Raul Espejo (2011). *Organizational Systems - Managing Complexity with the Viable System Model*. Springer Verlag.
- [3] Jose Perez Rios (2012). *Design and Diagnosis for Sustainable Organizations*. Springer Verlag.



ORDO NOVUS