

MARK LAMBERTZ

DIE INTELLIGENTE ORGANISATION

DAS PLAYBOOK FÜR

ORGANISATORISCHE KOMPLEXITÄT

Inhalt

Über den Autor	9
Einleitung	11
Das Mülleimer-Modell	13
Wie kann man diesem Phänomen entgegenwirken?	14

Teil 1

1. Die Grundlagen	19
1.1 Prämissen und Grundannahmen	20
1.2 Eine Anmerkung noch, dann startet die Safari ins VSM	26
2. Denken erwünscht	27
2.1 Das VSM als Informationsnetzwerk	28
2.2 Lenken, Regeln und Steuern	29
2.3 Unscharfes Denken	30
2.4 Echt- und Schein-Komplex	32
3. Was genau ist ein System?	33
3.1 Der Versuch einer Definition	35
3.2 Wie viele Zwecke hat eine Organisation?	36
3.3 Grenzen des Systems und die Realität	38
3.4 Wie komplex ist eigentlich Komplex?	39
3.5 Wie man Komplexität mit der passenden Komplexität meistert	43
3.6 Kann man Komplexität messen?	44
3.7 Das Grundmuster allen Problemlösens	47
3.8 Problem-Framing – Verstehen oder Nicht-Verstehen, das ist hier die Frage	50
4. Was heißt das für Problemlösende?	53
4.1 Reflexionsräume schaffen	54
4.2 Lenkung ist über das System verteilt	55
4.3 Zurück zum Umgang mit Zeit und Information	57
4.4 Denktools für die Praxis	58
4.5 Zusammengefasst für die Führungskraft	63

Teil 2

5. Einführung: Wie funktioniert die deutsche Fußballnationalmannschaft?	65
5.1 Die Umwelt der Nationalmannschaft	68
5.2 System 1: Die Mannschaft auf dem Platz schießt das Tor	69
5.3 Das operative System 1	71
5.4 Zurück zum Spocht!	75
5.5 System 2: Die täglichen Routinen müssen wie geschmiert funktionieren.....	77
5.6 System 3: Trainer und Team-Manager optimieren die Zusammenarbeit.....	86
5.7 System 3*: Kontrolle muss manchmal sein.....	94
5.8 System 4: Die Zukunft im Blick	100
5.9 System 5: Die Tugenden und die Identität	112
5.10 Algedonisches System: Alarmstufe Rot – oder Grün!	122
5.11 Schnittstellen – da war ja noch was	127
5.12 Transducer – schon wieder so ein komischer Name.....	129
5.13 Die Meta-Systeme: DFB, UEFA und FIFA	132
6. Die Leitideen des Viable System Model (VSM): Prinzipien, Axiome und das Gesetz der Kohäsion	137
6.1 Die Management-Prinzipien des Viable System Model	138
6.2 Die Axiome des Viable System Model	143
6.3 Das Gesetz der Kohäsion.....	148

Teil 3

7. Das Viable System Model in der Praxis	151
7.1 Ein Quick-Check für eine erste Untersuchung bezüglich der Lebensfähigkeit des Systems	152
7.2 VSM Scan: Eine generische Anamnese, welche einen ganzheitlichen Blick auf tieferliegende Strukturen der Organisation wirft	152
7.3 Der problembezogene Einsatz – es gibt einen konkreten Anlass für die Analyse mit dem VSM.....	153
7.4 Ein letzter Hinweis in eigener Sache.....	153

7.5 VSM Quick Check: Quick'n'dirty zum eigenen Modell – so geht's..	154
7.6 VSM Scan: anyMOTION, Digitalagentur.....	157
7.7 VSM Quick Check: Federnfabrik Dietz, Metallverarbeitung	191
7.8 Eine Ordensgemeinschaft und ihre Strategie	202

Teil 4

8. Wie man intelligente Organisationen (möglicherweise) gestaltet	219
8.1 Wer sind wir? Wer wollen wir sein?	220
8.2 Umwelt, Leistungsbeziehungen und Anspruchsgruppen	222
8.3 Modellierung System 1: Der feine Unterschied zwischen direkter und indirekter Wertschöpfung	233
8.4 Modellierung System 2: Die Harmonisierung der operativen Systeme	237
8.5 Modellierung System 3: Die taktische Warte für das Hier und Jetzt	239
8.6 Modellierung System 3*: Lernpotenziale durch Anomalien erschließen	241
8.7 Modellierung System 4: Wie man strategische Veränderungen erkennt und in Gang setzt	243
8.8 Modellierung System 5: Über Werte, Paradigmen und Glaubenssysteme	247
8.9 Meetings verstehen und gestalten	251
8.10 WahrnehmungsfILTER, Trugschlüsse und Führung	268
Schlusswort	275
Danksagung	278
Literaturverzeichnis	279