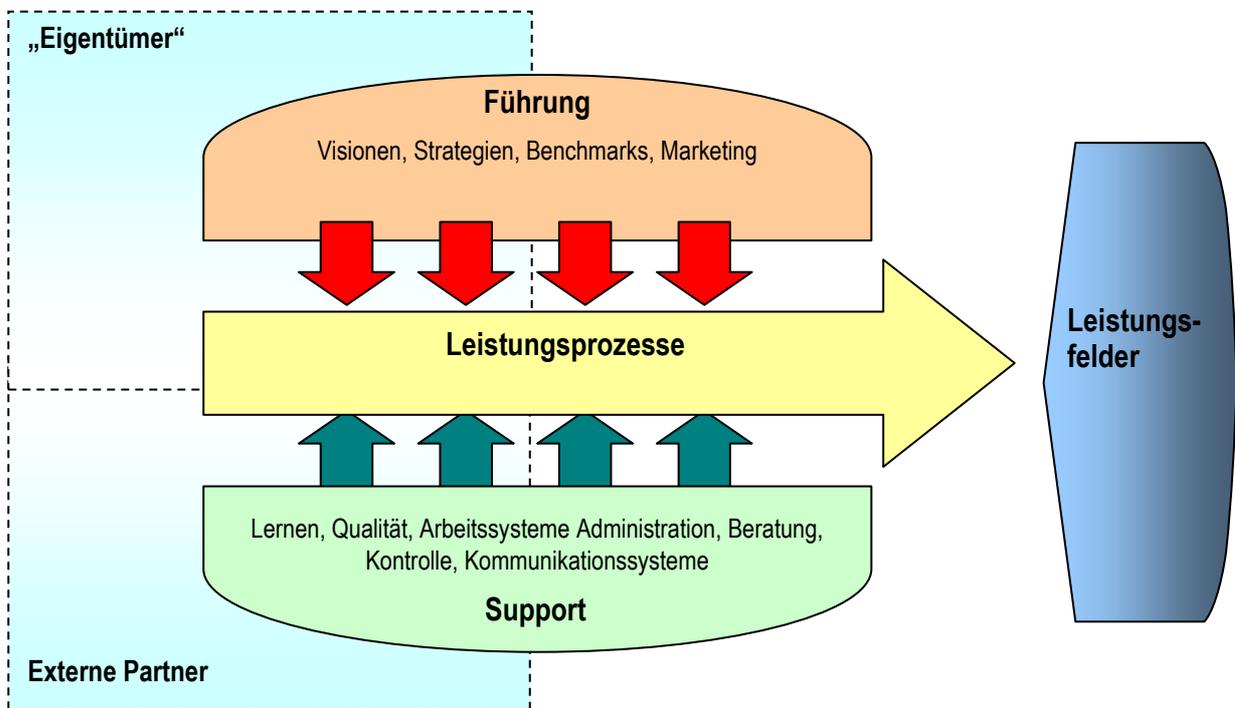


Modell lebensfähiger Systeme

Für komplexe Programm- oder Projektorganisationen schlagen wir das Grundmodell des Managementkybernetikers **Stafford Beer**¹ vor. Sein „Modell lebensfähiger Systeme“ ist geradezu prädestiniert für derartige Herausforderungen, da es rekursiv, d.h. auf allen Ebenen anwendbar ist. Dieses Grundmodell bildet ein abstrahiertes Verständnis von Steuerung ab, welches sich in Kreisläufen vollzieht und somit die ständigen Schleifen von Beobachten – Bewerten und planen – Handeln – Beobachten - berücksichtigt.

Schlanke Steuerungsstruktur

Wir verwenden als Hintergrundbild die Erkenntnisse aus dem „Lean Management“ welches von dem Prinzip ausgeht, die Kernprozesse (die die Leistungen repräsentieren) in den Mittelpunkt zu stellen. Die Repräsentanten der Führung und des Supports unterstützen die Akteurssysteme bei der Umsetzung ihrer Kern- und Leistungsprozesse.



Dieses Systembild eignet sich aus unserer Sicht deshalb gut, weil es für alle Akteur/innen auf allen Ebenen, also rekursiv, anwendbar ist.

Ein zielgerichtetes System (wie ein Unternehmen, eine Organisation, eine Verwaltung, eine Programmorganisation udgl.) ist nur dann lebensfähig, wenn es über ein differenziertes Steuerungssystem mit präzise definierten Funktionen und Synergien verfügt.

| Steuerungsebene | System | Kernaktivität des Systems | Handlungscode |
|---------------------|--------|---|-----------------------------------|
| Operative Steuerung | S1 | Steuerung der Kernleistungen bzw. der Leistungserstellung. Dabei handelt es sich um die möglichst hohe Selbst-Leitung der Subsysteme auf den verschiedenen (rekursiven) Ebenen. | Leitung des „Geschäftlichen Tuns“ |

¹ BEER, Stafford; The Heart of Enterprise, Wiley, Chichester
www.baumfeld.at

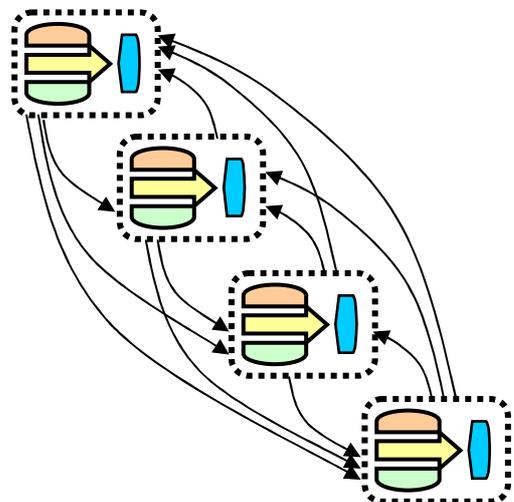
| | | | |
|------------------------|----|--|-------------------------------|
| | S2 | Aktivitäten und Mittel zur Koordination von S1 Dabei handelt es sich um alle koordinierenden Tätigkeiten zwischen den Kernleistungen | Koordinieren |
| | S3 | Aktivitäten und Mittel zur inneren Steuerung und Kontrolle zur Optimierung von S1 + S2 Dabei handelt es sich um alle Aktivitäten und Mittel, die das Lernen und Wissen sowie die Qualität sichern. Dazu gehört die Entwicklung von Qualitäts-, Wissens- und Evaluierungs-, Strategie-, Projektauswahlsystemen udgl. Ein Indikatorensystem, nach dem sich das Gesamtsystem selbst beobachtet und bewertet ist von Nutzen. Die Entwicklung dieses Indikatorensystems wäre ebenso Aufgabe von S3. | Optimieren |
| Strategische Steuerung | S4 | Aktivitäten und Mittel zur Außenbeobachtungen und Strategie ableiten. Dazu gehören die Aktivitäten und Mittel zur Beobachtung und Schlussfolgerungen verarbeiteter Beobachtungen die in die anderen Systeme (S1, S2, S3 und S5) zurückgespielt und dort angemessen verarbeitet werden. | Beobachten und folgern |
| Normative Steuerung | S5 | Regeln und Normen setzen zum Balancieren von Vergangenheit und Zukunft sowie Ausgleich im Inneren und nach außen, Festlegen der „Mission“. Dazu gehören die Festlegung der Grenzen, wohin sich das Netzwerk NICHT entwickeln darf und die möglichen Optionen, wohin sich das Netzwerk, entwickeln könnte, wenn die Rahmenbedingungen gegeben wären. | Werte entscheiden und sichern |

Die Verknüpfung von Ordnung (Struktur) und Prozessen

Auf allen diesen Ebenen bedarf es der passenden Körperschaften und deren „Aufstellung“, d.h. wie sie zueinander in Beziehung gestellt sind.

Das sind Körperschaften, die die normative Ebene, die strategische und die operative Ebene repräsentieren.

Die Lebensfähigkeit, Kohäsion und Selbstorganisation einer komplexen Organisation (inkl. Programm- oder Projektorganisation) beruht darauf, dass diese Steuerungsfunktionen wiederkehrend über die Ebenen und Teile hinweg selbständig vorhanden sind.



Organisation X - Lebensfähigkeits-Check

1. Führung

| Fragen zu Führung | Ange- messen | weglassen | hinzufügen | Kommentar zu Führung gesamt |
|---|-----------------|-----------|------------|--------------------------------|
| Entscheidungen: Werden verlässliche Entscheidungen in kurzen (angemessenen) Fristen gefällt, auf die weitere Entscheidungen aufgebaut werden können? | | | | |
| Freiraum: Wird den Untergebenen (Mitarbeitenden) genügend Zeit und Raum für eigenverantwortliches Arbeiten gelassen? | | | | |
| Grenzen: Werden klare Grenzen zu den Handlungsbereichen angeboten, damit Ausuferungen vermieden werden? Sind Leitplanken gesetzt? | | | | |

2. Strategien

| Fragen zu Strategien | Ange- messen | weglassen | hinzufügen | Kommentar zu Strategien gesamt |
|---|-----------------|-----------|------------|-----------------------------------|
| Strategische Prozesse: Werden alle notwendigen Informationen aus dem Einsatzfeld und dessen Umfeld zusammengeführt, verarbeitet und als verständliche Strategie artikuliert? | | | | |
| Strategische Ziele: Haben wir klare, plausible strategische Ziele die über das Jahr hinausreichen und zwar für alle Ebenen der Organisation? | | | | |
| Strategische Wege: Haben wir klare und plausible strategische Wege z.B. Marktdurchdringung, Kooperation, Marktentwicklung oder dergleichen? | | | | |

3. Kernaufgaben (Handlungsfelder)

| Fragen zu Kernaufgaben | Ange- messen | weglassen | hinzufügen | Kommentar zu Kernaufgaben |
|--|-----------------|-----------|------------|------------------------------|
| Leistungserstellung: Sind wir in unseren Leistungserstellungsprozessen top fit? (Preis, Qualität und Zeit) | | | | |
| Zielgruppenprozesse: Sind wir über unsere Zielgruppen ausreichend informiert und gelingt nachhaltige Bindung? | | | | |
| Effizienz: Ist der Einsatz im Vergleich zur erwarteten Wirkung effizient in Bezug zum Einsatz von Geld- und Zeitressourcen. | | | | |

4. Koordination

| Fragen zu Koordination | Ange- messen | weglassen | hinzufügen | Kommentar zu Koordination gesamt |
|---|-----------------|-----------|------------|-------------------------------------|
| Wissensmanagement: Ist der Austausch von Erfahrung und Wissen zwischen den Leistungsträgern ausreichend gegeben (hat er sich in letzter Zeit verbessert oder verschlechtert, oder gleich geblieben)? | | | | |
| Koordinationsverfahren: Haben wir unserer Größe entsprechende Koordinationsverfahren und Instrumente (Koordinationsfähigkeit)? Arbeiten wir mit den passenden Kooperationspartnern zusammen? | | | | |
| Eigeninitiative: Ergreifen Einzelne und Teams eigenständige Koordinationsinitiativen, wenn dies erforderlich ist? | | | | |

5. Optimierung

| Fragen zu Optimierung | Ange- messen | weglassen | hinzufügen | Kommentar zu Optimierung gesamt |
|--|-----------------|-----------|------------|------------------------------------|
| Weiterbildung: Ist die Weiterbildung der Mitarbeiter konsequent bezogen auf das Kerngeschäft (die Kerngeschäfte) und auf die strategische Ausrichtung? | | | | |
| Innovation: Gibt es konsequente, nachvollziehbare (Verfahren, Innovationsschmiede) Produktinnovations- und Erneuerungsprozesse? | | | | |
| Qualität: Wie weit ist ein konsequentes Qualitätsmonitoring von der Auftragsannahme über die Fertigung bis zur Übergabe etabliert und wird dieses ständig weiterverbessert? | | | | |

6. Sonstiges

Hier fügen Sie ihre Kommentare ein, deren Inhalt nicht den 5 Aspekten zugeordnet werden können.

| Sonstige Aspekte | Kommentar |
|------------------|-----------|
| | |
| | |
| | |
| | |

Zusammenfassung

| Aspekt | Bewertung |
|------------------|-----------|
| 1. Führung | |
| 2. Strategien | |
| 3. Kerngeschäfte | |
| 4. Koordination | |
| 5. Optimierung | |

| | |
|---|---|
|  | Wir sind dazu sehr gut aufgestellt |
|  | Teilweise passt es, teilweise ist es kritisch |
|  | Hier haben wir akuten Handlungsbedarf |