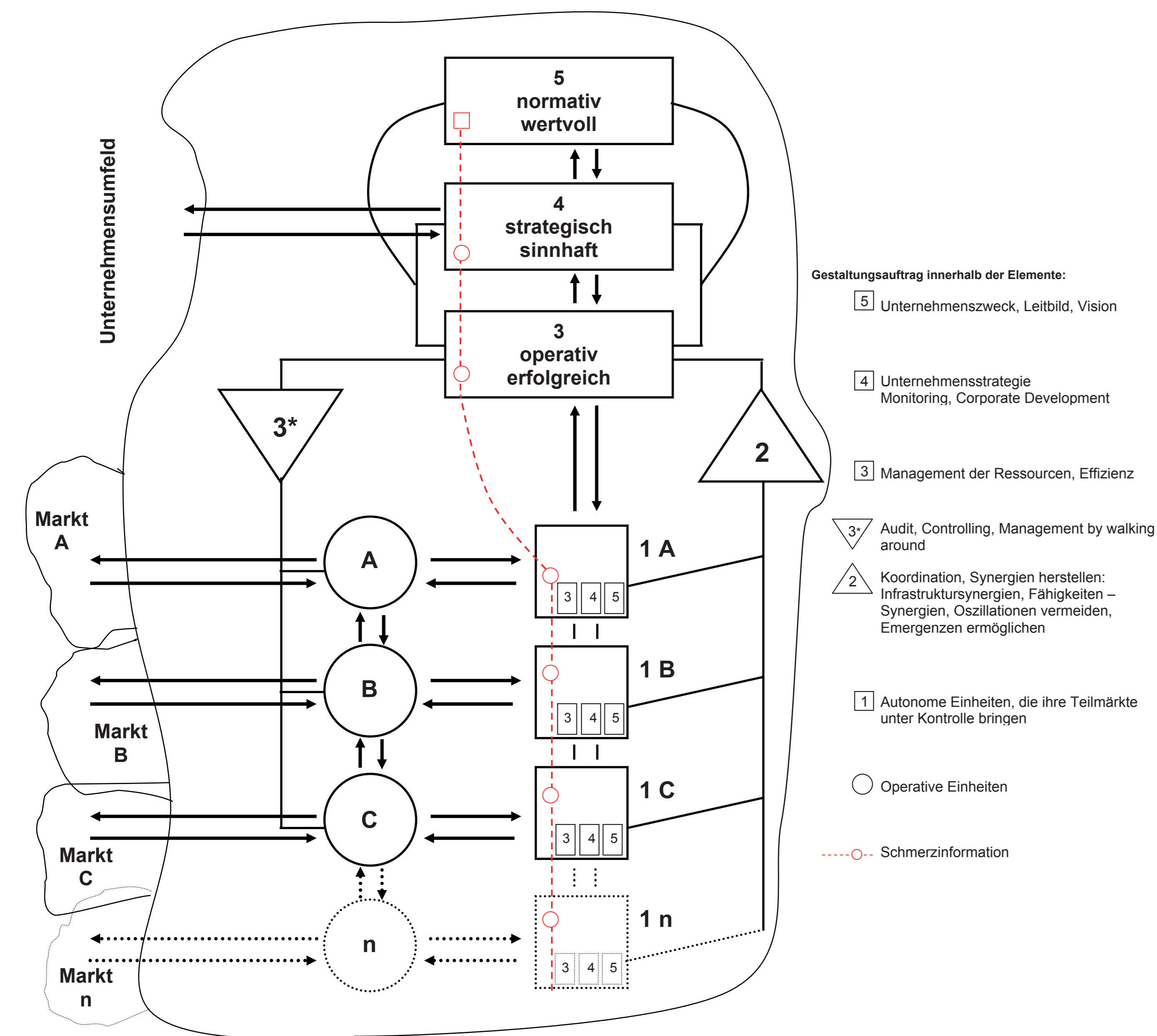


Die Steuerung lebensfähiger Systeme

VSM viable system model (lebensfähiges System)

Invarianztheorem: Alle lebensfähigen Systeme weisen ungeachtet ihrer konkreten Gestalt identische Lenkungsstrukturen auf



Grundsätze der Modellanwendung:

1. **Es wird vom Markt her organisiert.**
2. **Alle Subsysteme verfügen über die vollständige Struktur des VSM.**
3. **Alle Subsysteme sind strukturelle Kopien des Supersystems (CI).**
4. **Alle Subsysteme handeln im Rahmen der Vision und Strategien autonom: sie beauftragen sich selbst, sie organisieren sich selbst, sie motivieren sich selbst und sie kontrollieren sich selbst.**

VSM – allgemeine Grundsätze

Rekursivität

- Jede(r) Bereich / Abteilung ist ein VSM
- Jedes Subsystem ist ein VSM
- Jede(r) Mitarbeiter/-in ist ein VSM

Lebensfähigkeit

- Fehlen einzelne Elemente des VSM oder sind sie nicht optimal ausgeprägt, ist die Lebensfähigkeit des Systems gefährdet oder gemindert.

VSM – Details zu den einzelnen Elementen

Element [1] – (Divisionales Management)

"Freedom"

- Basiseinheiten des VSM
- besitzen eigene Umwelt
- sind selbst lebensfähig
- verantwortlich für Leistungserbringung und Zweckerfüllung des Systems
- hohe Autonomie

Element [3], [3*] – (Operatives Management)

"Inside and Now"

- Auftrag: operativ erfolgreich!
- Optimierung, Synergie, Allokation der Ressourcen
- Beschränkung der Autonomie der Elemente [1] im Lichte des Gesamtsystems

Element [5] – (Normatives Management)

"Closure"

- Auftrag: normativ wertvoll!
- Schaffung eines Unternehmensethos
- Identität des Systems
- Ausbalancieren des Elemente-[3]-[4]-Homöostaten (operative versus strategische Ressourcenallokation)
- Unternehmenspolitik
- "Geschlossenheit" des Systems (Verhaltensrichtlinien für die anderen Elemente)

Dafür sorgen, dass Normen und Kommunikationsmuster, die die Identität des Systems ausmachen, von möglichst vielen verstanden, akzeptiert und praktiziert werden.

Markt

- Ist der Ort, wo Leistungen ausgetauscht werden
- Ist die Summe aller aktuellen und potenziellen Kunden mit gleichem Bedarf
- Er spezifiziert sich bei Wissensarbeit im Dialog: Anbieter - Kunde

Leistung / Qualität

- Ist Beitrag zur Zielerreichung des Kunden.
- Wird immer bewertet/entschieden von dem, der die Leistung entgegennimmt.

Element [2] – (Koordination)

"Gentle Force"

- Koordination der Elemente [1]
- Erzeugen von Infrastruktur - und Fähigkeitssynergien
- entdecken von Emergenzen*

Je höher der Grad an Selbstregulierung, desto geringer der Bedarf an freiheitsbeschränkenden Eingriffen.

[3*] : zusätzlicher Informationskanal

- in Form direkten informationellen Zugriffs auf Operationen der Elemente [1] (Rundgänge, Gespräche, interne Revision...)
- zusätzliche Varietät generieren, Überschussvarietät eingrenzen

Element [4] – (Strategisches Management)

"Outside and Then"

- Auftrag: strategisch sinnhaft!
- Kontakt zur erweiterten Gesamtumwelt zwecks Anpassung des Systems /Unternehmens
- Frühwarnsystem, Seismograph
- Simulation, strategische Planung, Entwicklung
- Koordination der Element [4] - Aktivitäten
- Zusammenarbeit mit den Elementen [3] und [5]

Strategische Planung

- Soll Varietät verstärken und nicht vernichten.
Sei Dir immer bewusst, dass es den Entwicklungsprozess des Systems und der Menschen zu fördern gilt!

Varietät

- Nur Varietät kann Varietät absorbieren .

$$V_{\text{Ergebnis}} = V_{\text{Markt}} : V_{\text{Eigen}}$$

Entscheide/handle stets so, dass weitere Optionen entstehen!

* Emergenz: Entwicklung einer neuen Seins-Qualität

[3] Anforderungen an Lenkungsentscheidungen

- **Reparaturfähigkeit:** Können die Elemente [1] bei auftretenden Schwierigkeiten selbständig einen neuen Problemlösungsprozess auslösen?
- **Entwicklungsfähigkeit:** Ist das Potenzial vorhanden, sich in Form eines evolutionären Prozesses anzupassen?
- **Frühwarnung:** Sind die Signale bekannt, die die Erfassung neuer Probleme in der Entstehungsphase ermöglichen?