

MARK LAMBERTZ

# DIE INTELLIGENTE ORGANISATION

DAS PLAYBOOK FÜR  
ORGANISATORISCHE KOMPLEXITÄT

# Inhalt

<b>Über den Autor</b> .....	9
<b>Einleitung</b> .....	11
Das Mülleimer-Modell .....	13
Wie kann man diesem Phänomen entgegenwirken? .....	14
<b>Teil 1</b>	
<b>1. Die Grundlagen</b> .....	19
1.1 Prämissen und Grundannahmen .....	20
1.2 Eine Anmerkung noch, dann startet die Safari ins VSM .....	26
<b>2. Denken erwünscht</b> .....	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
<b>3. Was genau ist ein System?</b> .....	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
<b>4. Was heißt das für Problemlösende?</b> .....	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

<b>5. Einführung: Wie funktioniert die deutsche Fußballnationalmannschaft?</b> .....	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
<b>6. Die Leitideen des Viable System Model (VSM): Prinzipien, Axiome und das Gesetz der Kohäsion</b> .....	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

<b>7. Das Viable System Model in der Praxis</b> .....	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)

<b>gestaltet</b> .....	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

<b>Schlusswort</b> .....	275
--------------------------	-----

<b>Danksagung</b> .....	278
-------------------------	-----

<b>Literaturverzeichnis</b> .....	279
-----------------------------------	-----