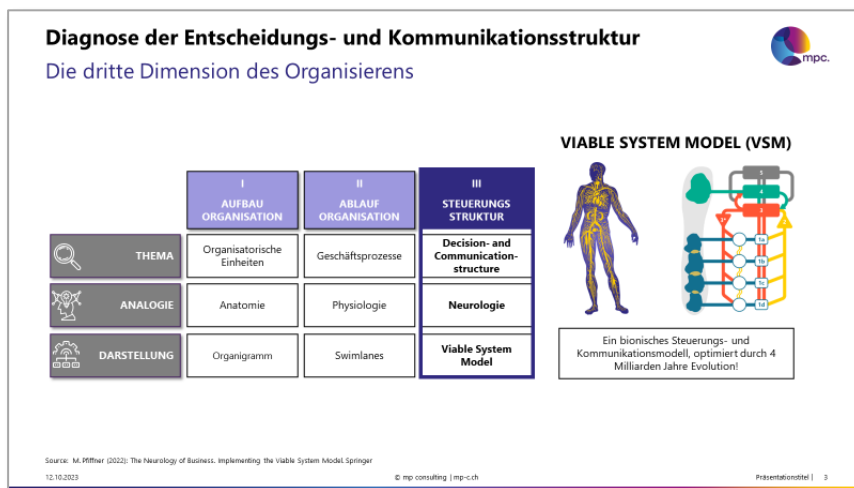


VIABLE SYSTEM MODEL (VSM)

Die Neurologie des Unternehmens – Die dritte Dimension des Organisierens

Warum und Wozu?

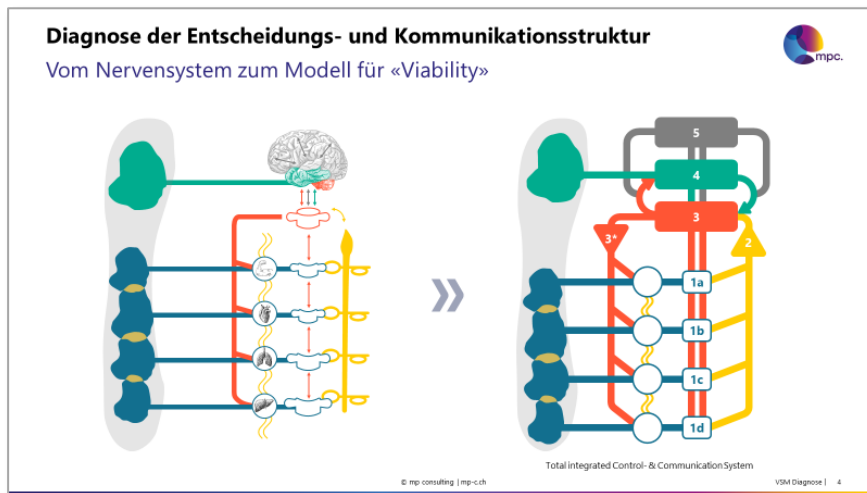
In vielen Unternehmen ist eine bremsende, frustrierende und abnützende Organisation der Flaschenhals ihrer Wirksamkeit. Statt Bremsklotz könnte die Organisation aber auch Gaspedal sein – trotz steigender Komplexität im Innern und in der Umwelt des Unternehmens. Der «State of the Art» der Organisationsdiagnose orientiert sich dazu am Modell des lebenden Organismus und umfasst mehr als Organigramme und Prozesse. Sinngemäß entsprechen Organigramme der Anatomie und Prozesse der Physiologie im Körper. Komplexität lässt sich aber nur mit der richtigen Neurologie beherrschen. Diese dritte Dimension des Organisierens ist die Steuerung und Kommunikation im Unternehmen. Richtig gestaltet macht sie Komplexität zur Stärke des Unternehmens.



Das Wichtigste am Organisieren sind demzufolge die Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen. Sind sie schlecht gestaltet, ist es auch mit dem besten Management mühsam und schwer, erfolgreich zu sein.

Was leistet das Viable System Model (VSM)?

Mit dem Viable System Model wird die Organisationsstruktur des gesamten Unternehmens oder eines Teilbereichs diagnostiziert und gestaltet. Seine Fähigkeit im Umgang Komplexität und Dynamik, seine Steuerungskapazität und seine Kommunikationsleistung wird überprüft und dort angepasst, wo pathologische Muster oder Fehler entdeckt werden. Das Organisieren mit dem VSM macht Organisationen branchenübergreifend vergleichbar und beurteilbar, egal ob es sich um einen Konzern, ein Ministerium oder ein KMU handelt. Das Modell gibt Orientierung im Organisieren von Entscheidungsstrukturen. Es dient zur Unterscheidung von «richtig und falsch» und der Beurteilung von «vollständig und lückenhaft» im Organisieren. Es schafft eine klare Grundlage und macht ein Unternehmen damit unabhängig von Modewellen und Paradigmen. Die wissenschaftliche Basis ist die Lehre der Steuerung und Kommunikation in komplexen Systemen (Kybernetik), deren Erkenntnisse wir in allen technischen Systemen erfolgreich und systematisch anwenden, aber erst jetzt auch in den sozialen Systemen wie einem Unternehmen.



Worin liegt der Nutzen?

- Massgeschneiderte und lückenlose Entscheidungs- und Kommunikationsstruktur (State of the Art)
- dadurch Beschleunigung und Effektivierung des Unternehmens
- Fokussierung auf den Kundennutzen
- Sicherstellung von Komplexitätsfähigkeit bei gleichzeitiger Robustheit
- Sicherstellung kontinuierlicher Anpassung (Lernen & Erneuerung, Innovation)
- Klarheit von Verantwortlichkeiten und Voraussetzung wirksamer Führung
- Ausschöpfen von Verflachungs- und Vereinfachungspotentialen
- Auflösung von Konfliktherden, Abwerfen von «Organisationsballast»
- Auflösung der Kommunikationsblockaden

Anwendungsbeispiele

- Bosch Mobility Solutions, Automotive, 200'000 MA, Verbesserung der Steuerungsfähigkeit
- Volkswagen AG, Automotive, 190'000 MA (Marke VW), Neuausrichtung nach dem Dieselskandal
- Allianz Group, Finanzdienstleister, 150'000 MA, Neustrukturierung der Cyber-Security
- BMW AG, Automotive, 120'000 MA, Konzernstruktur, Optimierung des weltweiten HR-Systems
- Daimler Truck AG, Automotive, 100'000 MA, Optimierung Zusammenarbeit Nutzfahrzeuggeschäft
- MTU AG, High-Tech Investitionsgüter, 10'000 MA, Optimierung der Zusammenarbeit
- Panalpina AG, Logistik, 15'000 MA, Leistungssteigerung und Verflachung weltweit
- Peri GmbH, Bauzulieferer, 10'000 MA, Wiederherstellung der Führbarkeit zum Generationenwechsel
- W.C. Heraeus, High-Tech Industrie, 7'000 MA, Konsequentes Design aller Divisionen und der Gruppe. Weltweites Ausbildungsprogramm zur kontinuierlichen Verbesserung
- ADG Akademie DE Genossenschaftsbanken, Ausbildungsprogramm für das Top-Management
- Wilhelm Geiger GmbH, Bauind., 3'500 MA, Restrukturierung, gruppenweites Ausbildungsprogramm
- Universität St. Gallen, 3'300 MA, Strukturierung der Verwaltung
- ETAS GmbH (Bosch Konzern), Automotive Software, 2'500 MA, Restrukturierung
- BHS Corrugated GmbH, Maschinen- und Anlagebau, 2'000 MA, Restrukturierung
- Ypsomed AG, Pharma, 1'900 MA, Restrukturierung
- Schweizer Paraplegiker-Zentrum Nottwil, 1'200 MA, Restrukturierung
- Ifolor AG, Fotoprodukte, 300 MA, Strukturelle Voraussetzungen für die Internalisierungsstrategie