

Buchclub SCiO vom 28.1.2021
mit Dr. Martin Pfiffner
Stiftungsrat Fondation Oroborus

www.fondation-orooborus.ch

m.pfiffner@fondation-orooborus.ch

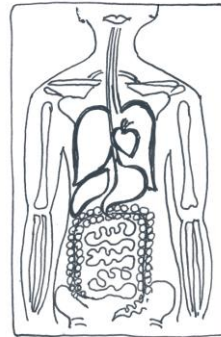
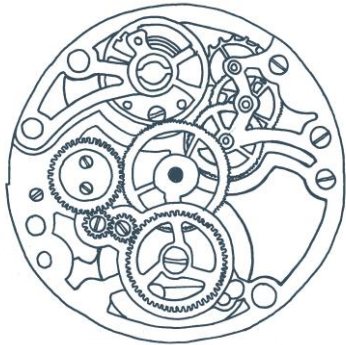


1. Unsere Welt funktioniert nicht.
2. Es liegt an den Organisationsstrukturen.
3. Aufbau- und Ablaufstruktur genügen nicht –
es braucht eine dritte Dimension.
4. Die Wissenschaft dazu ist die Kybernetik.
Wie nutzen wir sie für die sozialen Systeme?

Vom mechanistischen zum biologischen Modell

20. JH: Modell Maschine

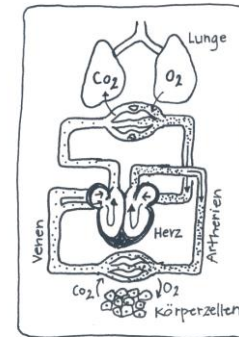
21. JH: Modell Organismus



Anatomie

Organisatorische Einheiten

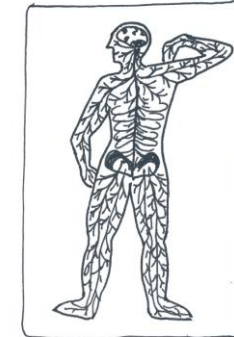
- Herz
- Lunge
- Nieren
- Haut
- etc.



Physiologie

Prozesse

- Verdauung
- Atmung
- Blutzucker-Regulation
- Blut-Kreislauf
- etc.



Neurologie

Steuerung und Kommunikation

- Koordination
- Optimierung
- Auditierung
- Anpassung
- etc.



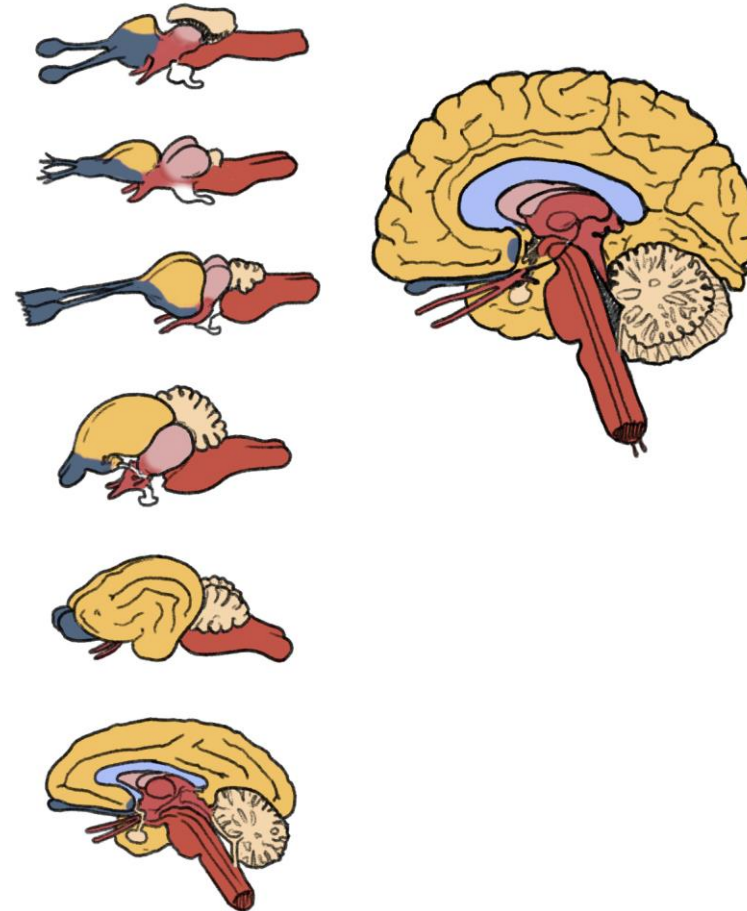
Cybernetics: Control and Communication in the Animal and the Machine

Norbert Wiener, 1948

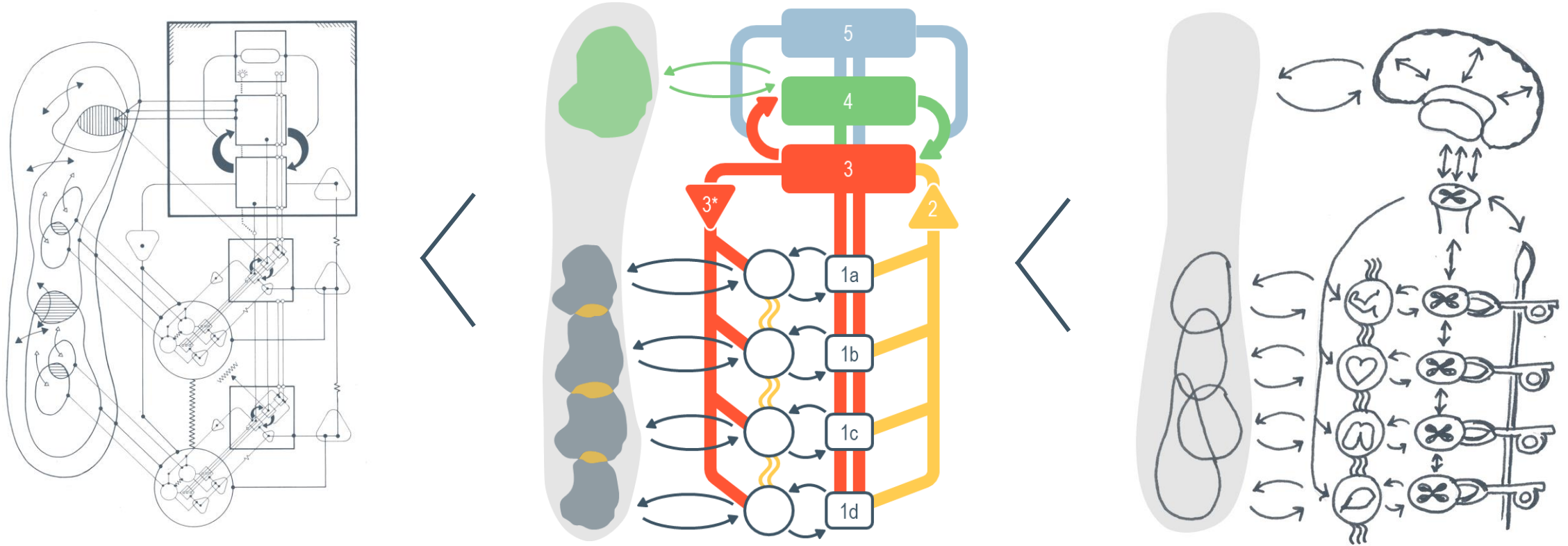
Invarianz in der Neurologie: Was überall vorkommt

5 Elemente
2 Achsen
1 Prinzip

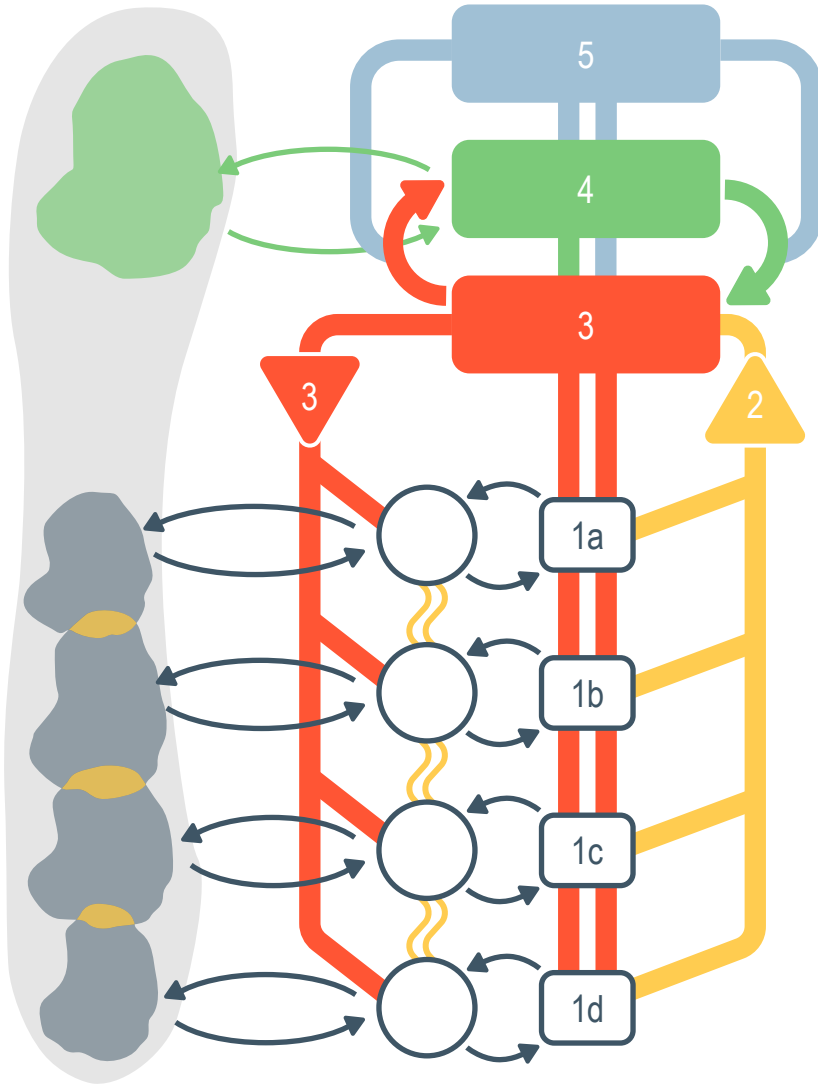
Zufall? ... oder Funktion?



Modell für Lebensfähigkeit



Viable System Model (VSM): Integrated Control- & Communication System



System 5: Werte setzen (Identität)

System 4: Anpassen (Aufklärung, Netzwerk)

System 3*: Auditieren (Real-Life Information)

System 3: Optimieren

System 2: Koordinieren (selbst-koordinierend)

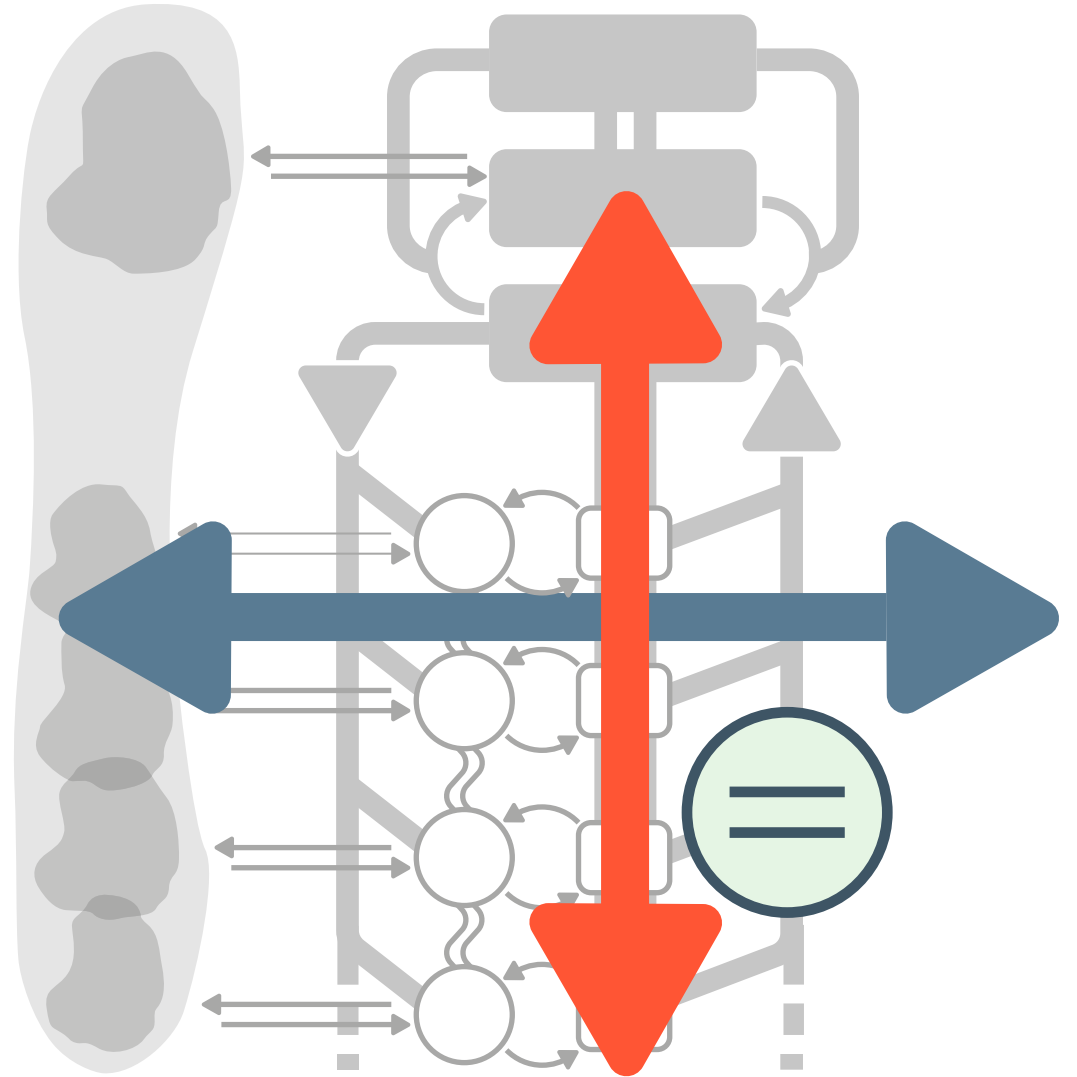
System 1: Operieren, Zweck erfüllen
(selbst-organisierend)

Zwei Steuerungsachsen

Hierarchie ist nicht das Problem!

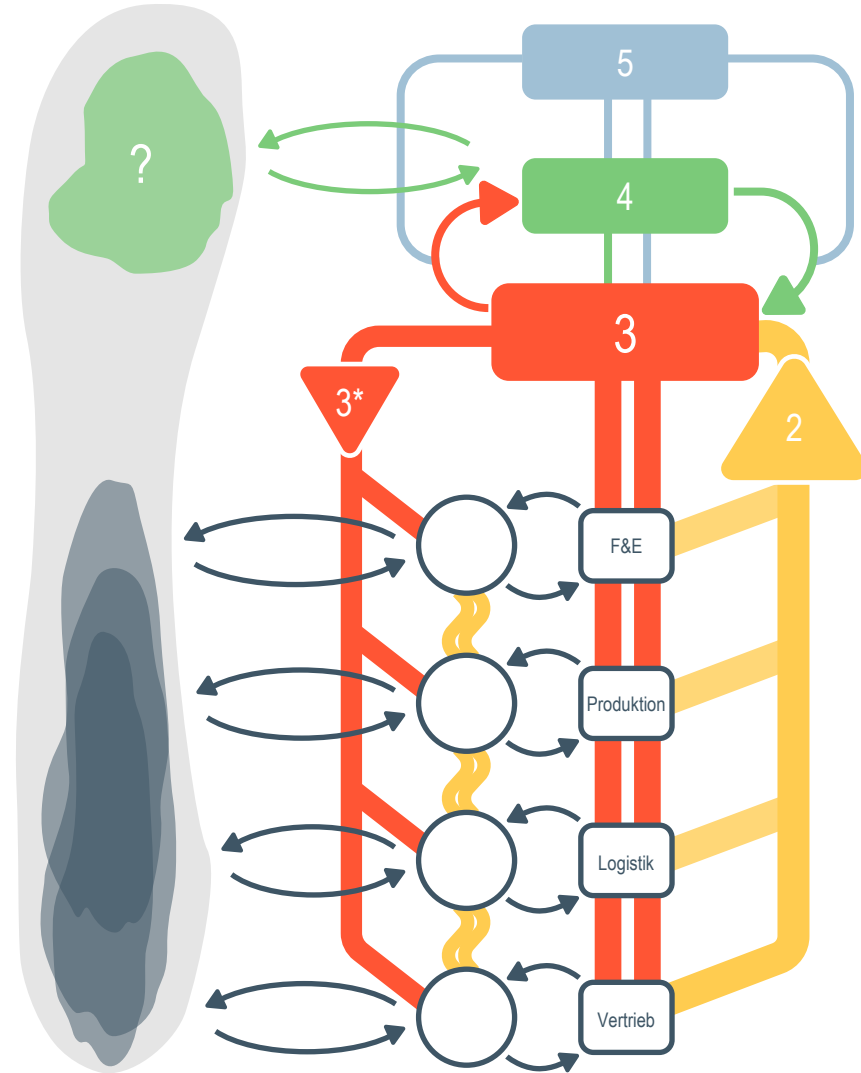
Sie ergibt sich aus der Relevanz von Information
anstatt aus Status und Macht.

Power resides where information resides
(Warren McCulloch)



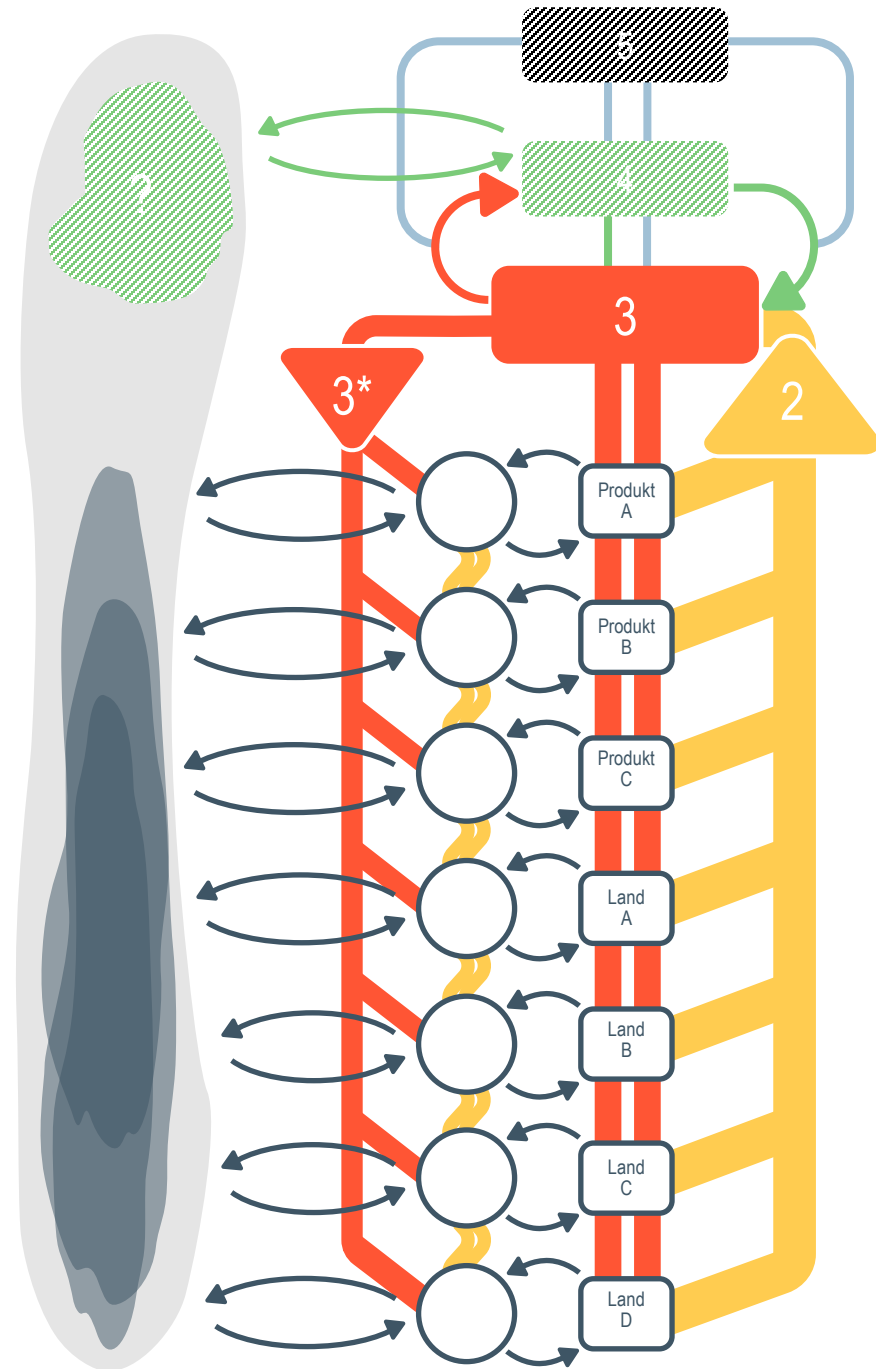
Pathologie I: Dissoziation

oder die Funktionale Organisation



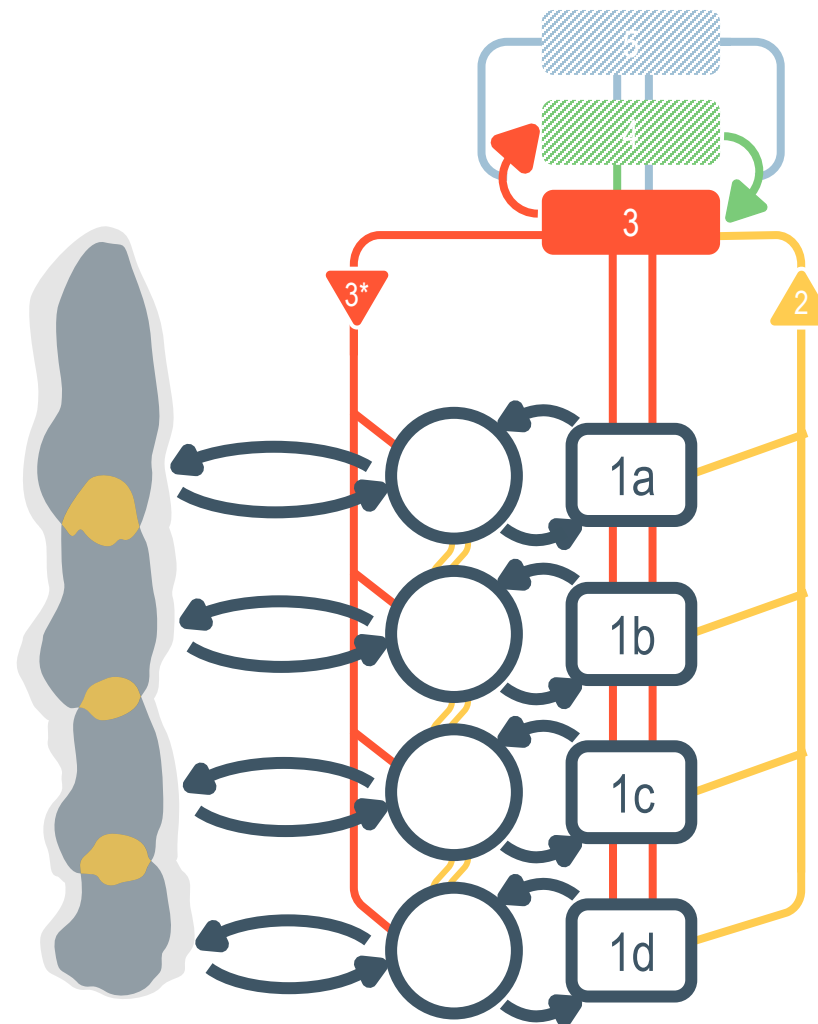
Pathologie I: Schizophrenie

oder die Matrix Organisation



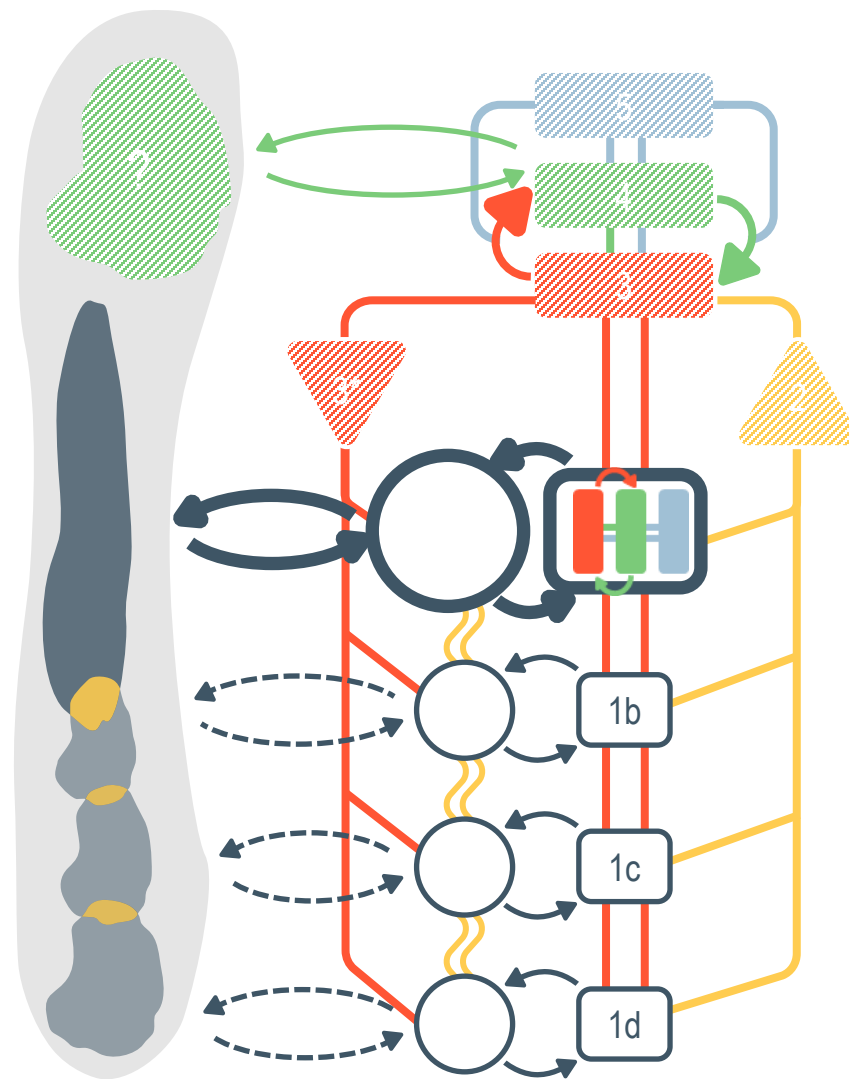
Pathologie III: Krebs

oder «Wachstum von unten»



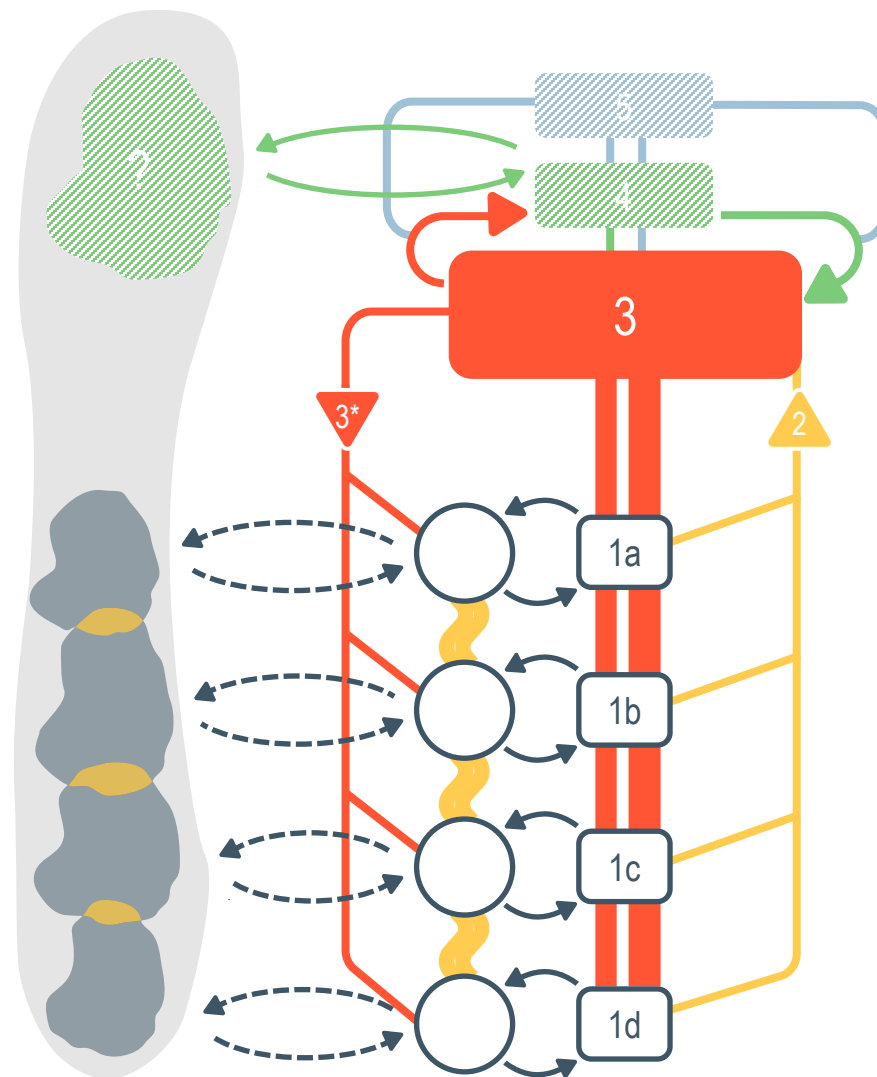
Pathologie IV: Dominanz

oder ...



Pathologie V: Der Flaschenhals

oder ...

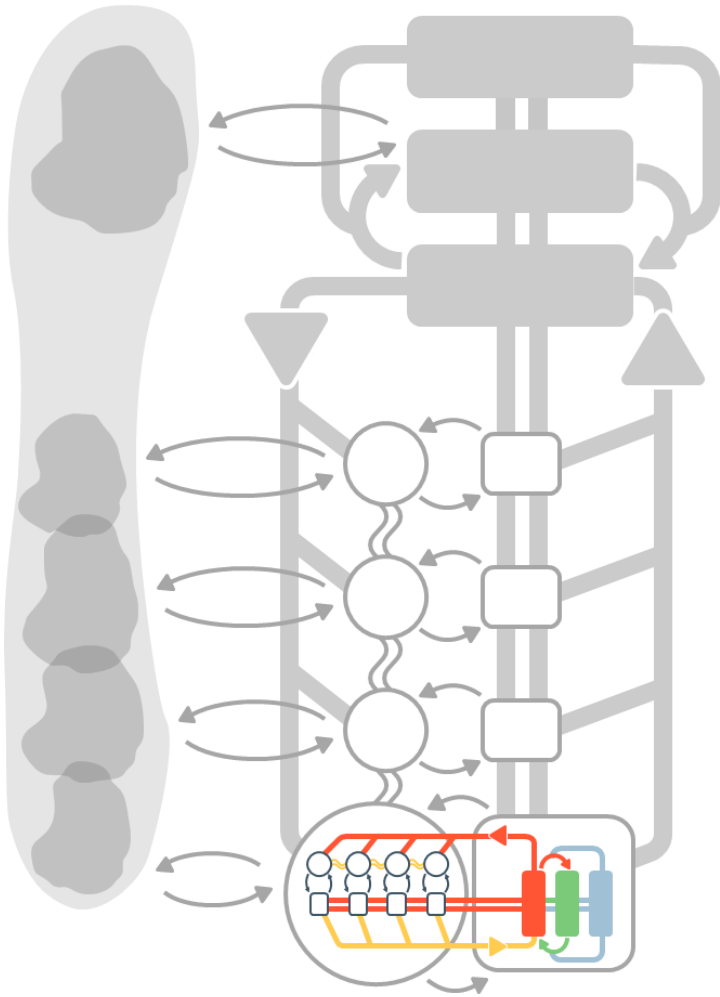


Komplexität ist der Maßstab

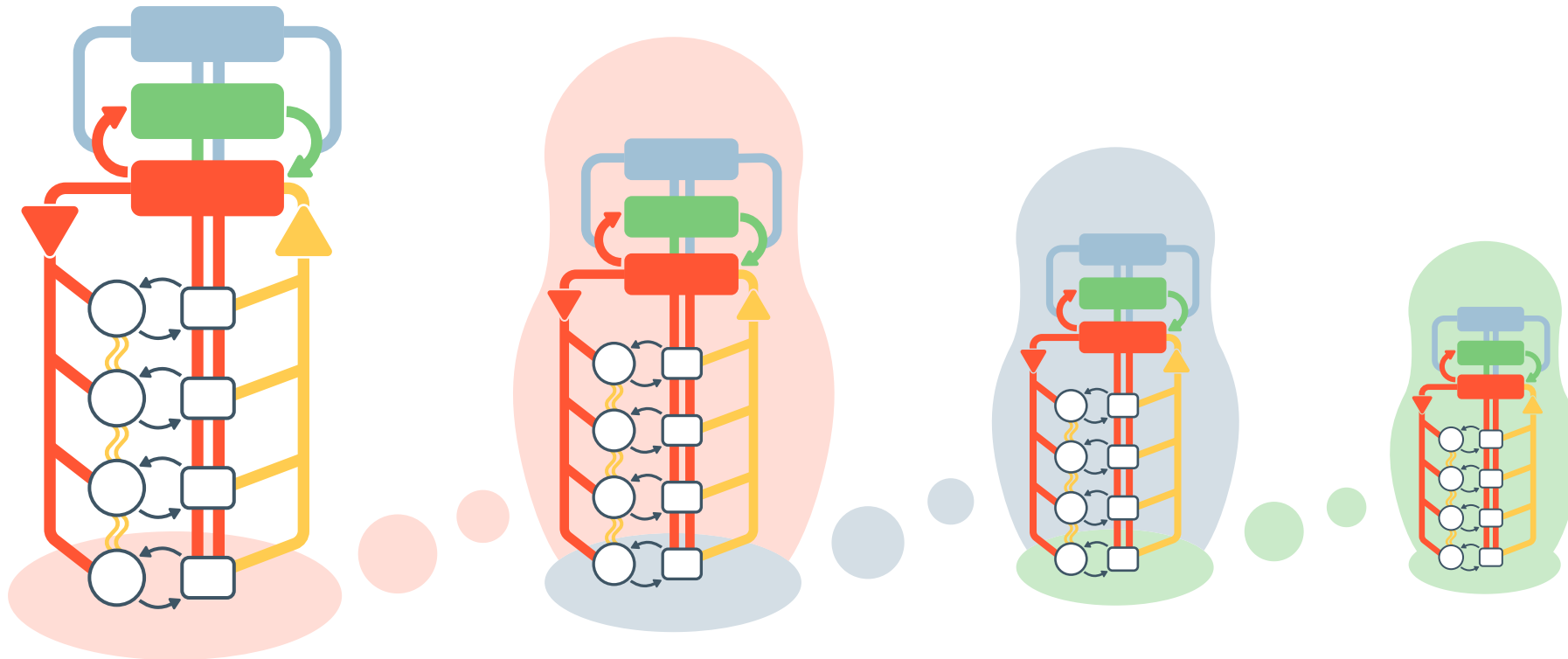
1. Komplexität ist der gemeinsame Nenner mit dem wir die Qualität von Organisationen vergleichen und beurteilen können.
2. Komplexität beherrschbar zu machen, ist der Zweck jeder Organisation
3. Beherrschen bedeutet weder Eliminieren noch Kontrollieren sondern „Self-Control“ und Nutzung von Komplexität
4. Wir prüfen die Balance von Komplexitäten: Quantifizieren durch Vergleichen statt durch Zählen

Prinzip der Rekursivität: Ein Trick der Komplexitätsbewältigung

Jedes lebensfähige System ist eingebettet in ein lebensfähiges System und besteht selber aus lebensfähigen Systemen.

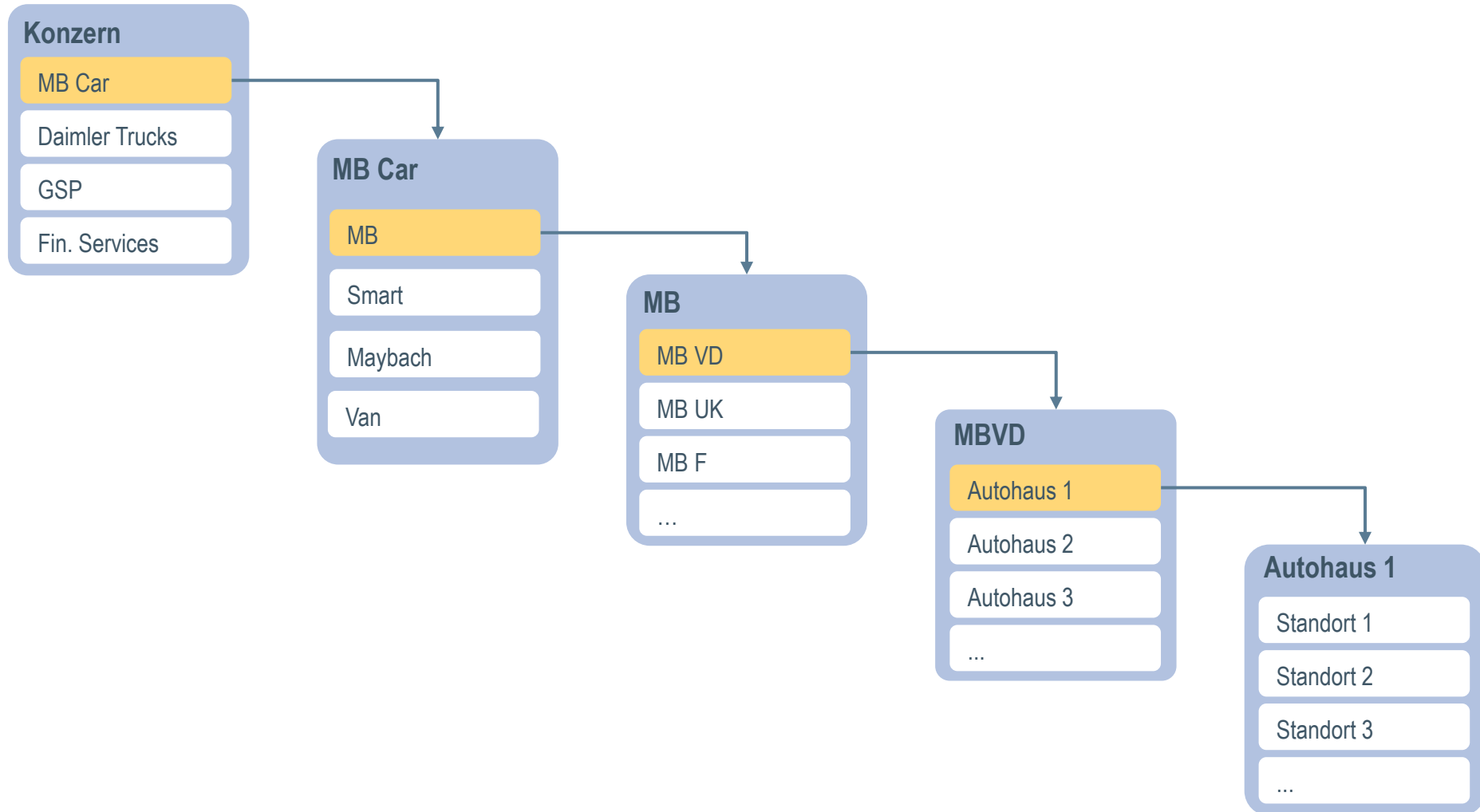


Verteilte Steuerung und Subsidiaritätsprinzip



Komplexität wird
da absorbiert, wo
sie anfällt.

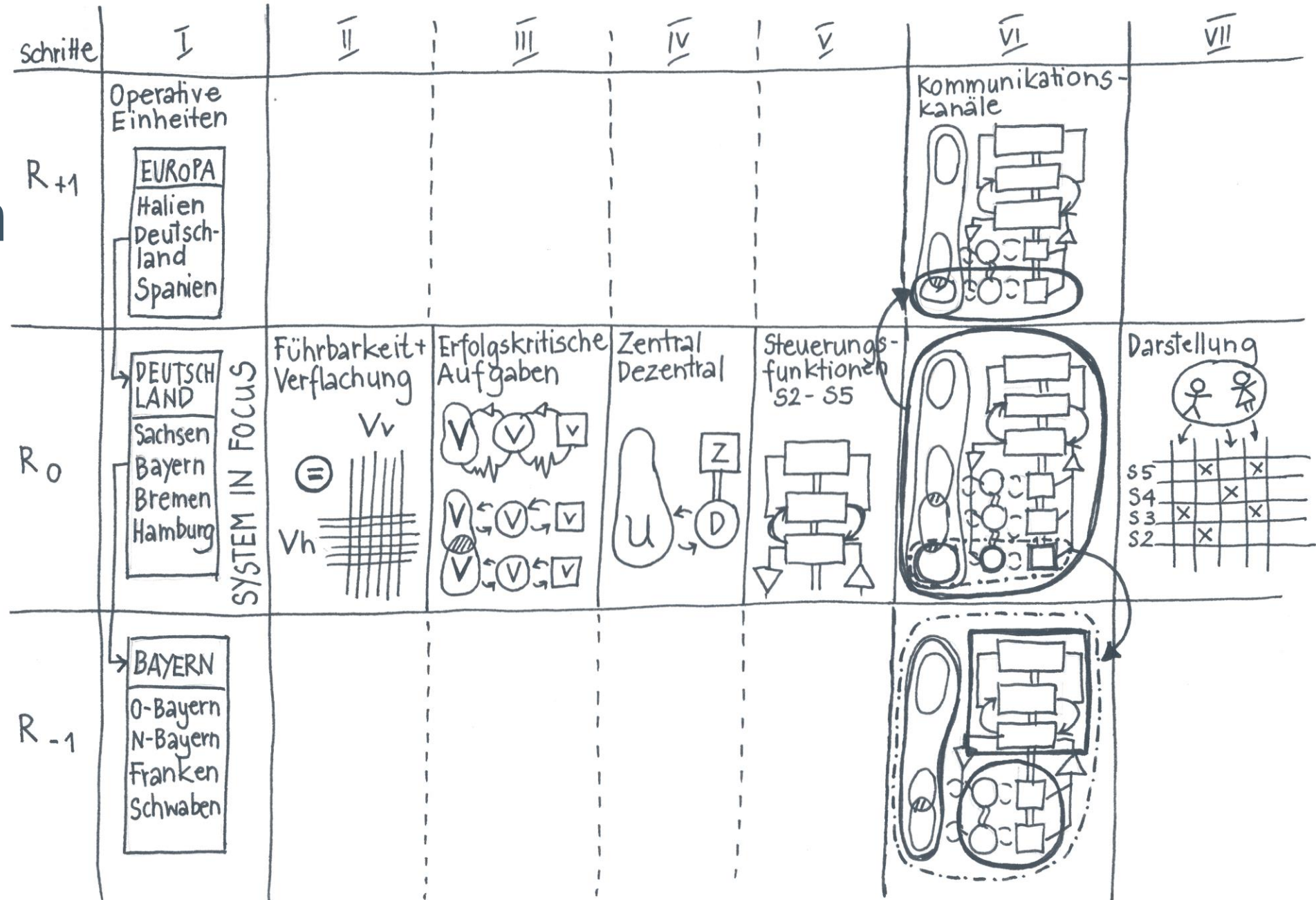
Beispiel Daimler Konzern



Suche nach der dominanten Steuerungsdimension



Diagnose in 7 Schritten



Inhalt des Buches

- Teil I: Geschichte der Kybernetik und Kernthesen
 - 10 Kardinalfehler des Organisierens
- Teil II: Das Viable System Model
- Teil III: 7 Diagnoseschritte im Einzelnen mit Beispielen und Aufgaben erläutert
 - Komplexitäts-Engineering und Prüfung der Kommunikationskanäle
- Teil IV: Umsetzen
 - Schnelldiagnosen (typische Pathologien)
 - Synteegration und Operations Room

Zusammenfassung

1. Die technischen Systeme sind den sozialen Systemen um 30 bis 40 Jahre voraus – das schafft Probleme
2. Wir müssen dem Organisieren etwas zufügen: die Steuerungsorganisation (VSM). Die Basiswissenschaft dazu ist die Kybernetik – die Lehre von Steuerung und Kommunikation
3. Komplexität ist der Maßstab: Messen und Maßschneidern statt Ideologien und Modewellen
4. Steuerung ist im Unternehmen verteilt (Russische Puppen)
5. Hierarchie ist nicht das Problem, ein Steuerungssystem hat immer zwei Achsen
6. Steuerung muss durch negative Feedback in Echtzeit erfolgen

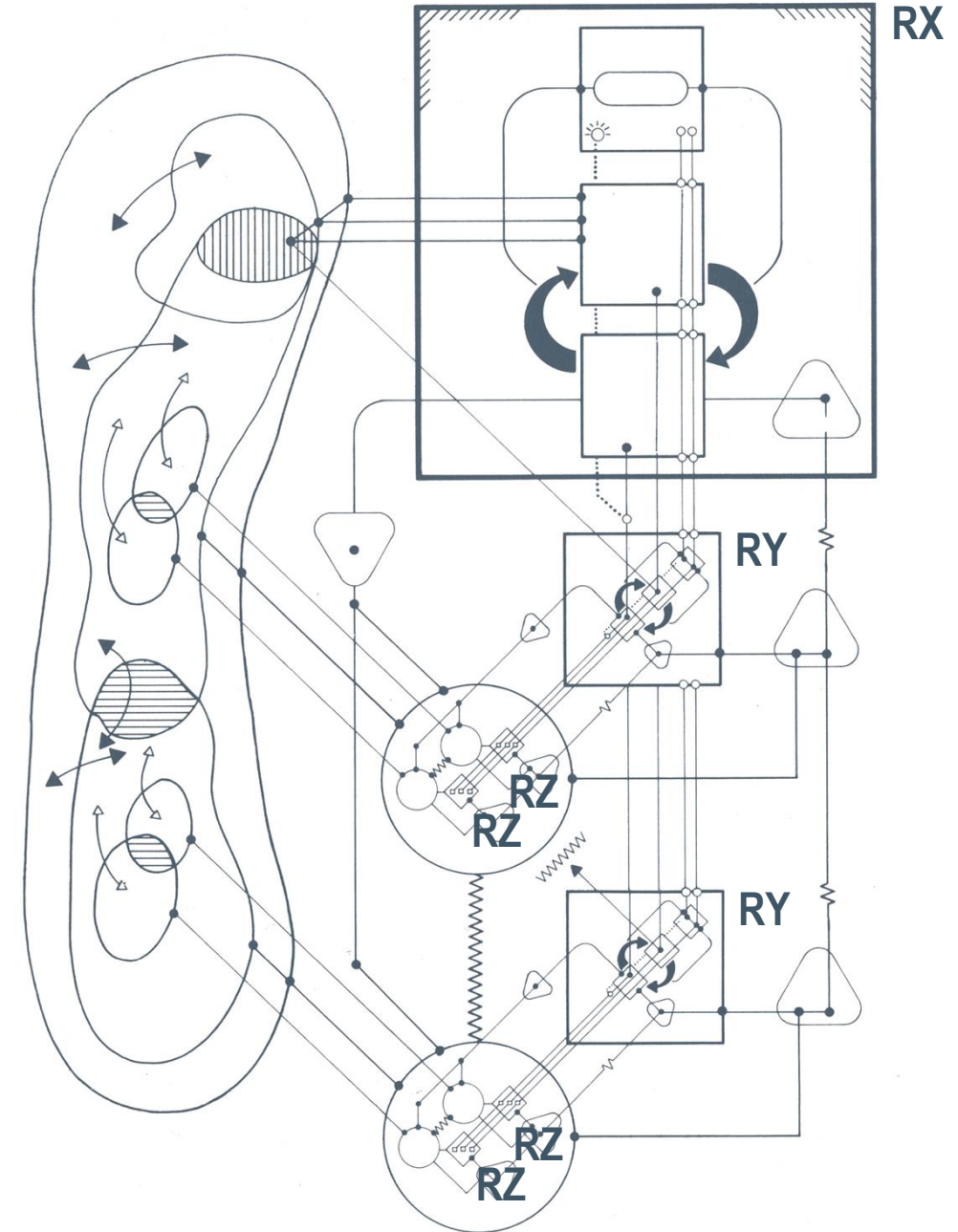
Drei Rekursionsebenen in einem Bild

Beispiel:

RX = der Staat mit Kantonen im System 1 (RY)

RY = der Kanton mit Gemeinden im System 1 (RZ)

RZ = die Gemeinde



Fondation Oroborus
Zürcherstrasse 33
8852 Altendorf, Switzerland
T +41 55 44239 87
info@fondation-oroborus.ch
www.fondation-oroborus.ch