



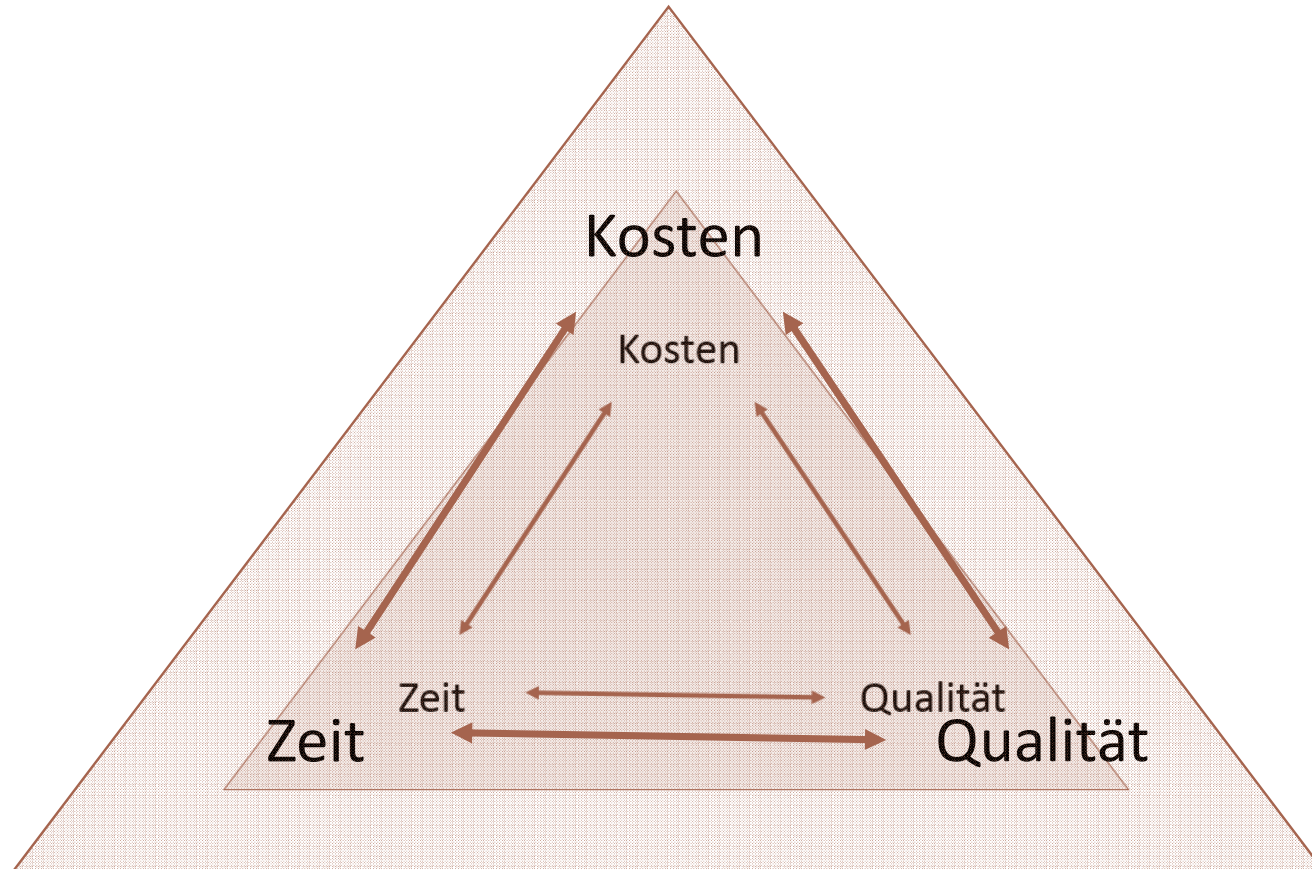
# Agile Organisation einer integrierten operativen Unternehmenssteuerung: ein disruptives Beratungsprodukt?



# Womit handeln Berater?



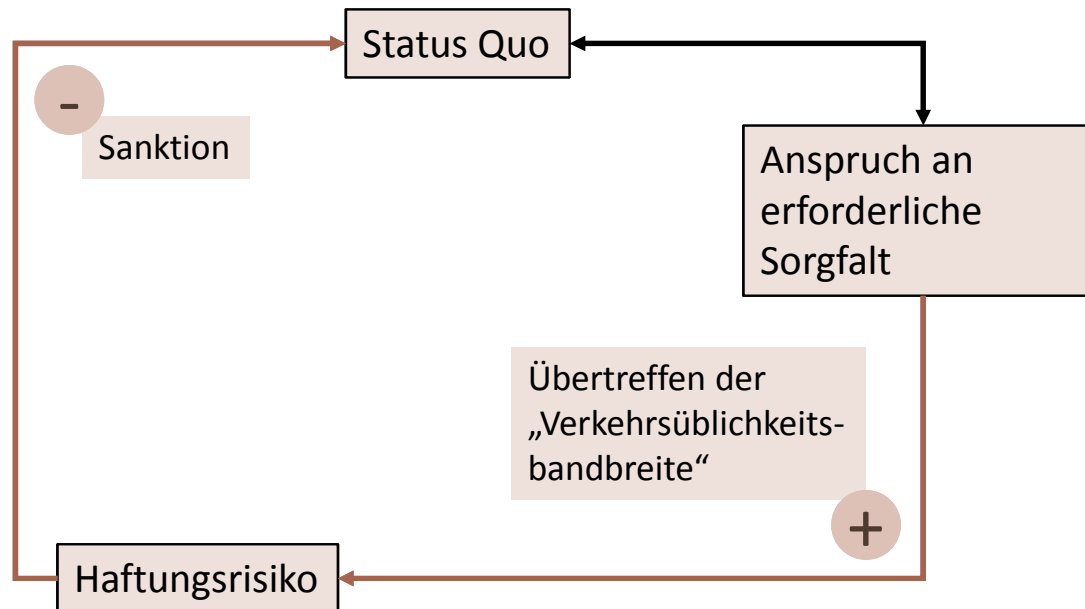
# Verbesserung





# Risiken dominanter Verbesserung

## Due Diligence und Systemrationalität





# Ashby on intelligence

„›problem solving‹ is [...] entirely, a matter of appropriate selection. [...] it is not impossible that what is commonly referred to as ›intellectual power‹ may be equivalent to ›power of appropriate selection‹. [...] If this is so, and as we know that power of selection can be amplified, it seems to follow that **intellectual power, like physical power, can be amplified**. Let no one say that it cannot be done, for the gene-patterns do it every time they form a brain that grows up to be something better than the gene-pattern could have specified in detail. “

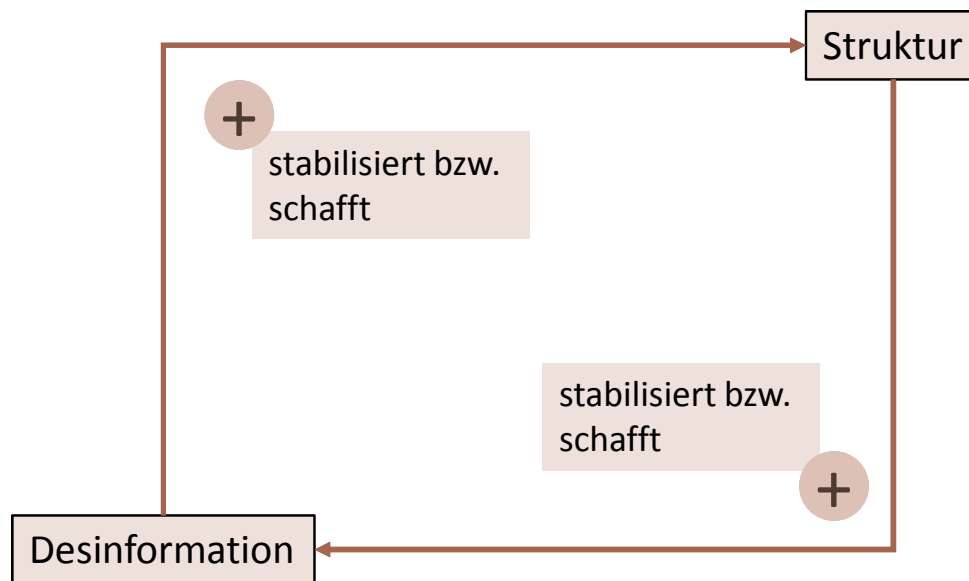
Ashby, Introduction to Cybernetics

⇔ Ashby's law (of requisite variety): Korrespondierende Komplexität

⇔ Heinz von Försters “ethischer Imperativ”: “handle so, dass die Zahl der Alternativen steigt”

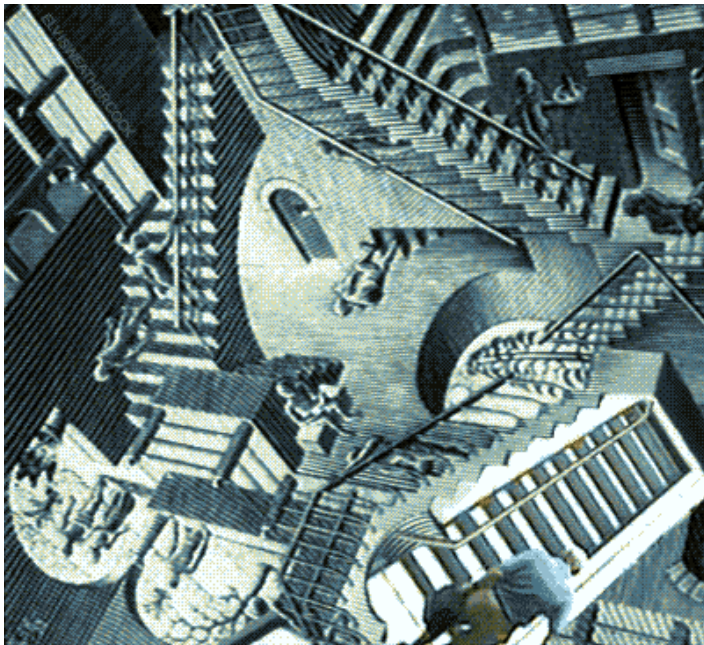


# Ineffektive Strukturen durch „Komplexitätsreduktion“





# Performance Paradox



»Can performance studies create actionable knowledge if we can't measure the performance of the firm?« (M.W. Meyer)



# Resistentia humanum est

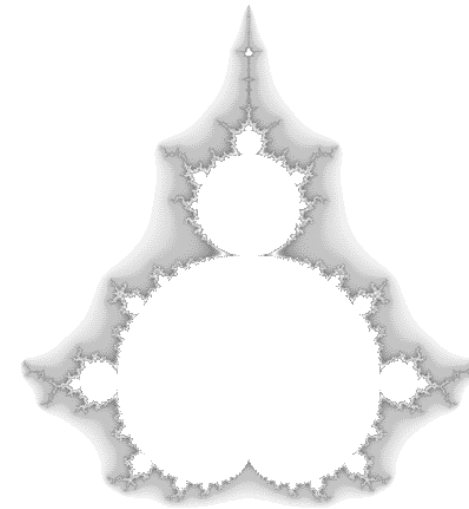
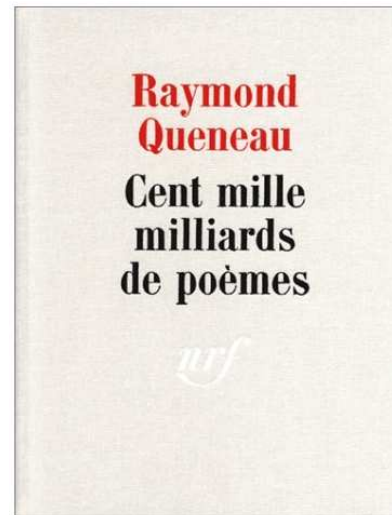
“I am proposing simply that society should use its tools to redesign its institutions, and to operate those institutions quite differently. You can imagine all the problems. But the first and gravest problem is in the mind, screwed down by all those **cultural constraints**. You will not need a lot of learning to understand what I am saying; what you will need is intellectual freedom. It is a free gift for all who have the courage to accept it. Remember: our culture teaches us not intellectual courage, but intellectual conformity.”

Stafford Beer





# Generische Systeme



$$z_{n+1} = z_n^2 + c$$



# Beispiele für Komplexitätsreduktion ohne Informationsverlust

Agile Organisationsgestaltung

[http://www.antea-management.de/agile\\_organisationsgestaltung.pdf](http://www.antea-management.de/agile_organisationsgestaltung.pdf)

Integrierte operative Konzernsteuerung

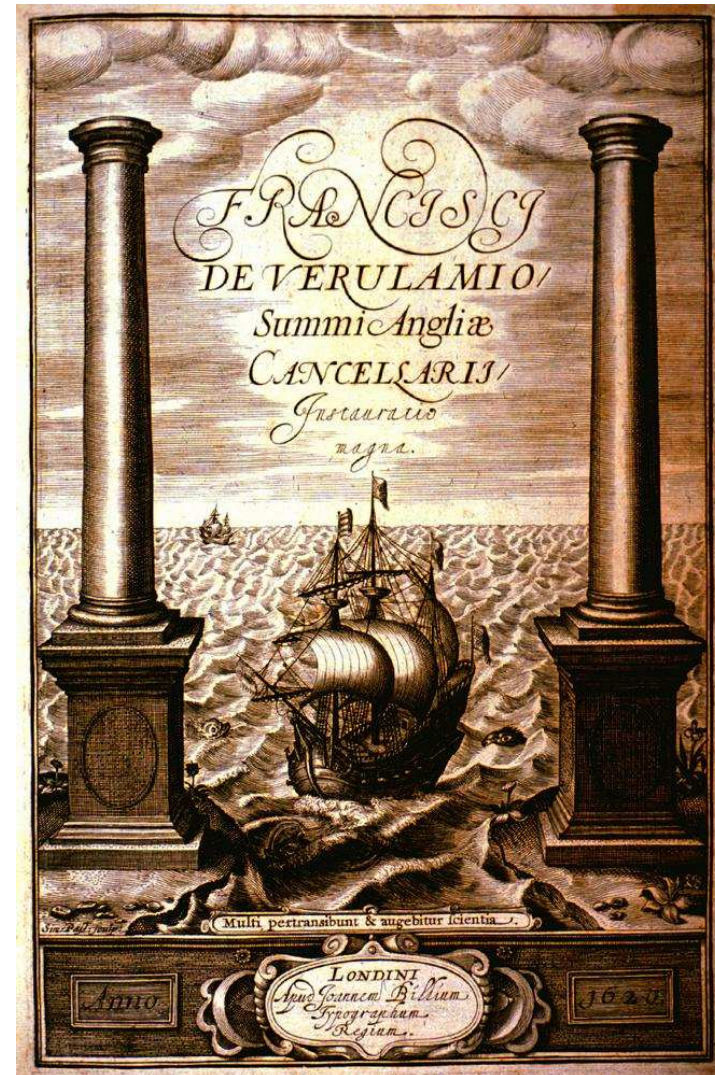
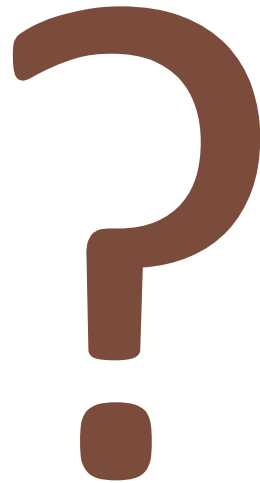
[http://www.antea-management.de/integrierte\\_konzernsteuerung.pdf](http://www.antea-management.de/integrierte_konzernsteuerung.pdf)

Steuerung internationaler Großprojekte

[http://www.antea-management.de/governance\\_2.0.pdf](http://www.antea-management.de/governance_2.0.pdf)

# „Wissen ist Macht“

Francis Bacon, um 1620





# Romance of (Knowledge) Work

“[... What] made Taylor and his method so powerful has also made them unpopular. What Taylor saw when he actually looked at work violated everything poets and philosophers had said about work from Hesiod and Virgil to Karl Marx. [...] Taylor’s definition of work as a series of operations also largely explains his rejection by the people who themselves do not do any manual work: the descendants of the poets and philosophers of old, the Literati and Intellectuals.

Taylor destroyed the romance of work. [...]

Still, in developed countries, the central challenge is no longer to make manual work productive — we know, after all, how to do it.

The central challenge will be to make knowledge workers productive.”

**Peter Drucker**



# Wissen kann auch ohnmächtig machen

Wie gut ist der Inhalt einer Information, wenn sich die Güte der Information selbst nicht beurteilen lässt?

Wissensgüter gehören zu den am schwierigsten zu bewertenden Produktionsfaktoren, bei entsprechend hohem Fehlerrisiko.

Wie lässt sich dieses grundlegende Qualitätsproblem handhaben und für die Organisationsberatung nutzen?



# Fehler und Irrtümer

Wissen als »weicher« Faktor → Bewertungsprobleme und hohes Fehlerrisiko:

	Richtige Hypothese ...	Falsche Hypothese ...
... nicht ablehnen		»Fehler 2. Art«
... ablehnen	»Fehler 1. Art«	





# Fehler der 0. Art

Hypothesen, die nicht als Hypothesen betrachtet werden (können):

*Qualitative Desinformation*



M. C. Escher's Bildgalerie – Cordon Art – Baarn – Holland

*»Ein Bild hielt uns gefangen. Und heraus konnten wir nicht, denn es lag in unserer Sprache, und sie schien es uns nur unerbittlich zu wiederholen«. Wittgenstein*

→ **»zero-based quality management«**





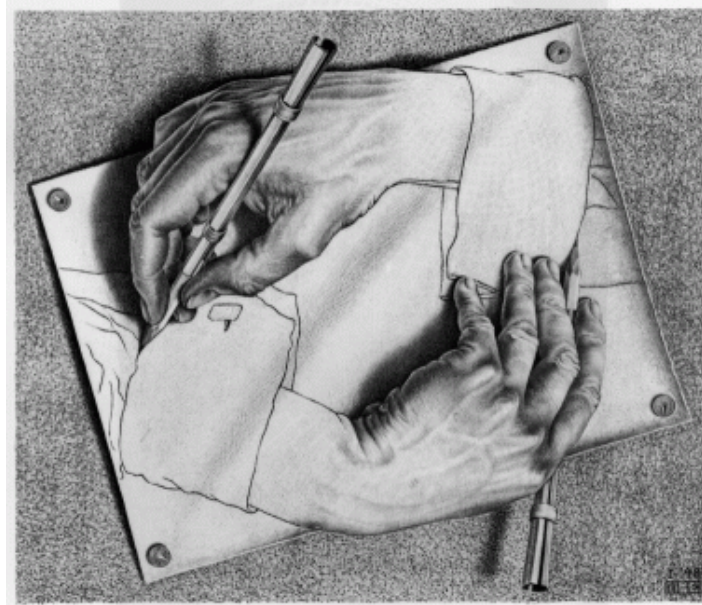
# Ein schwieriges Problem

Was ist Informations- bzw. Wissensqualität?

... eine der ältesten und schwierigsten Fragestellungen.

»Gefragt war aber nicht, wovon es Wissen gibt, noch auch, wie viele Arten des Wissens.

Denn wir fragten nicht in der Absicht sie aufzuzählen, sondern um die Erkenntnis selbst zu begreifen, was sie wohl sein mag. [...] Es ist also eine lächerliche Antwort von dem, der gefragt wird, was Erkenntnis ist, wenn der darauf mit dem Namen irgendeiner ›Kunde‹ antwortet. [...] Dann auch [...] beschreibt er einen unendlichen Weg.«  
Platon: Theaitet





# Philosophie?

Eine Theorie der Erkenntnis, die dieses Problem lösen kann, „muss vermutlich ganz andere Formen annehmen als eine Erkenntnistheorie klassischen Stils.“

Niklas Luhmann



# Eine einfache Lösung (1/2)

Einfache Lösungen sind manchmal nur sehr schwer zu finden...

Beispiel für Nichtmathematiker:

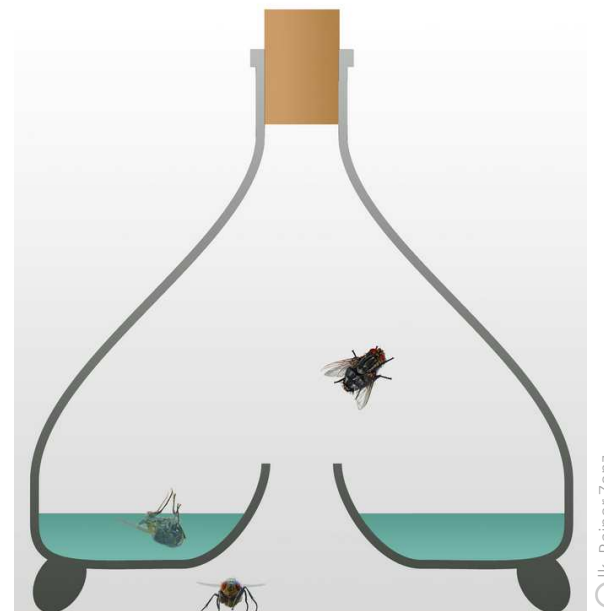
- Fliegenglas

Beispiele für Mathematiker:

- Einweg-/Falltürfunktion

Beispiel für Organisationsforscher:

- Duales Problem





# Eine einfache Lösung (2/2)

## Grundlegender Perspektivenwechsel

Radikale Vereinfachung und pragmatische Lösung durch *Umkehrung* («duale Interpretation»):

Um dem Wissen eine Grenze zu ziehen, muss man beide Seiten dieser Grenze kennen (man muss also wissen, was man *nicht* wissen kann).

*Bei Berücksichtigung der Passiven Desinformation:*

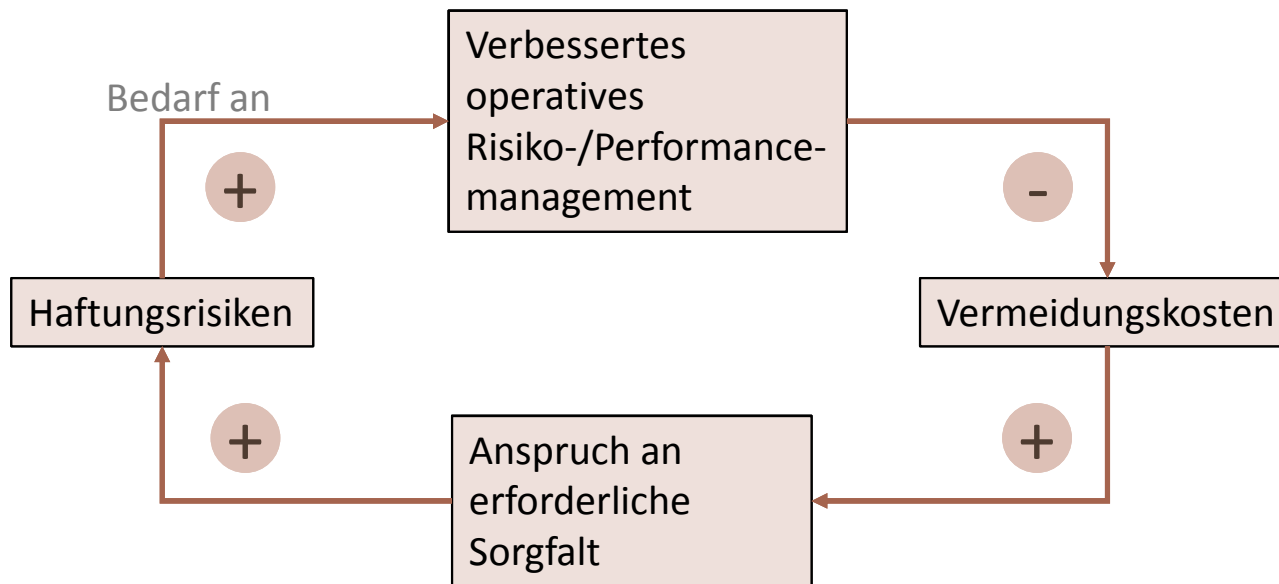
→ Wissensqualität wird *spezifisch* operationalisierbar und konkret behandelbar.

← Inventor's Paradox: Problemlösung durch Problematisierung.



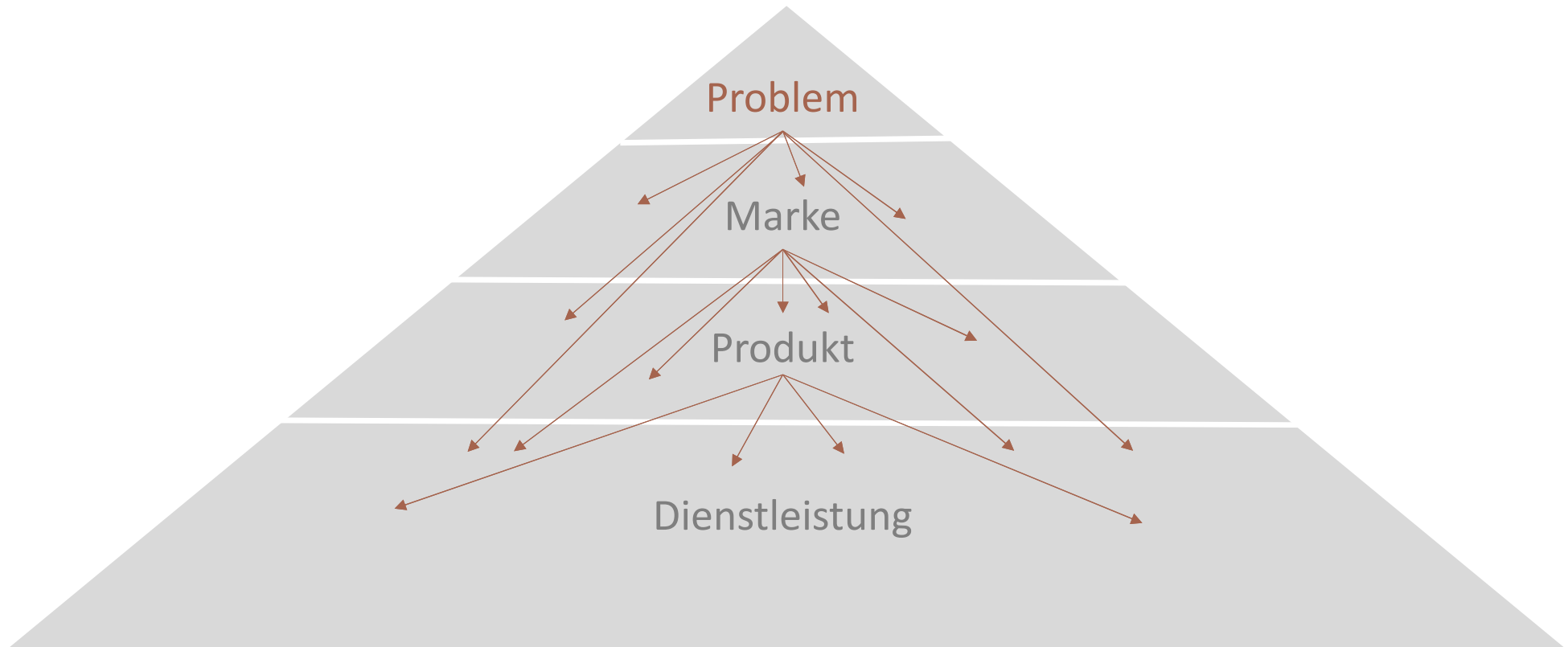
# System Dynamics

## Due Diligence und Haftungsspirale





# Beratungsprodukthierarchie







Vielen Dank! :-)