

Flexibel wie die Natur

Nachhaltige Betriebsführung mit dem Viable System Model

**hucke
pack'**

Nichts natürlicher als das





Gliederung



1. Betriebsvorstellung
2. Model des lebensfähigen Systems (VSM)
3. Agiles Projektmanagement
4. Eigene Praxisbeispiele

1. Lukas Niedermann (33)



- Gartenbauausbildung
- Bachelorstudiengang „Gartenbau“
- Masterstudiengang „Gartenbaumanagement“
- Anfänglicher Fokus auf Optimierung der Produktion
- Heute: innerbetriebliche Neustrukturierung und Projektmanagement.
- Wichtiger Ansprechpartner in sozialen Belangen

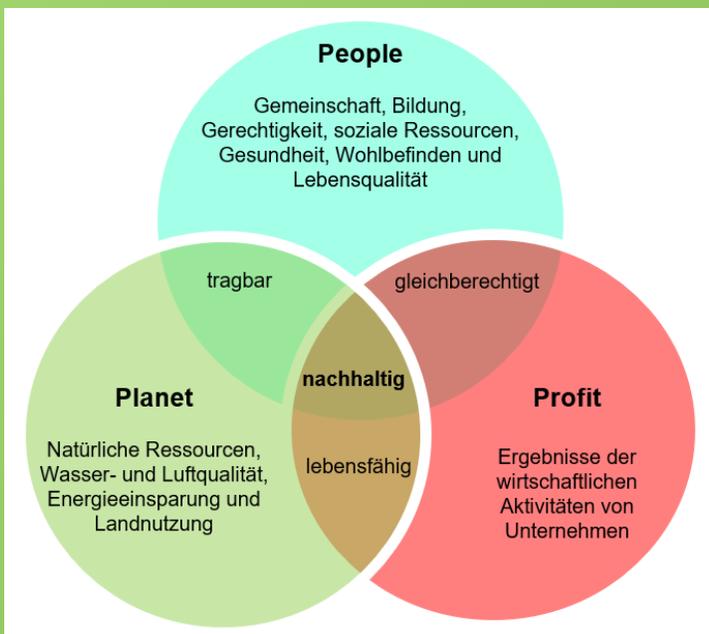
1. Theresa Niedermann (30)



- Kochausbildung
- Bachelorstudiengang „Ernährungsberatung“ an der Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheit (DHfPH)
 - wollte vorrangig eine Kochschule mit Bistro als weiteres Standbein aufbauen.
- Heute: Fokus auf Finanzleitung des Unternehmens.

1. Betriebsvorstellung (Motivation)

- Intrinsische Motivation Gesellschaft zu verbessern
- Mit der Macht des Unternehmens kann man mehr machen als „NUR“ Geld zu verdienen
- Entscheidungen beruhen auf Tripple Bottom Line



https://www.infodiagram.com/diagrams/triple-bottom-line-sustainable-strategy-ppt-template/slide_22

1. Betriebsvorstellung - Selbsterntefeld



Wie wächst Rosenkohl?



1. Betriebsvorstellung - Selbsterntefeld



Kunden können spielerisch Qualität
entdecken

- Macht Spaß
- + etwas dazulernen

1. Betriebsvorstellung –USP

(unique selling proposition)



Unser USP

- Obst/Gemüse ist REIF
 - Besserer Geschmack/Inhaltsstoffe
 - Wenig Lagerzeit □ Wenig Abbau
- Keine Ernte-/Lager-/Sortierung-/Verpackungs-Transportkosten

1. Betriebsvorstellung - Außenwirkung

h'

- Weltweit vielfältigste Selbsterntefeld
- Bekannt für beste Qualität
- Beliebtes Ausflugsziel



2. Model des lebensfähigen Systems

Viable System Model (VSM)

2. Herausforderungen

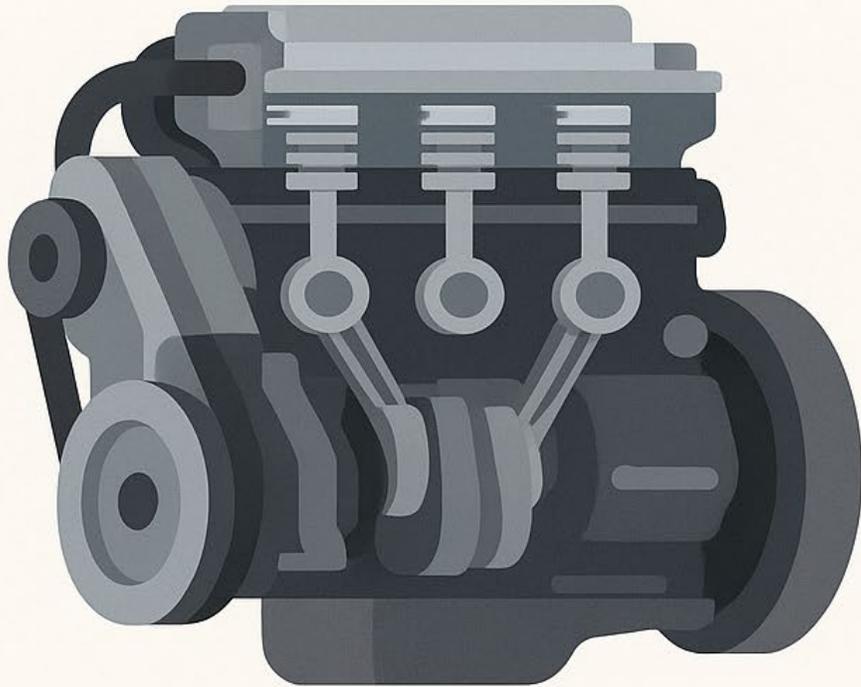


- Geringe Reaktionszeit
- Komplizierte Umwelt
- Komplexe Umwelt



▫ Fehlentscheidungen werden immer lebensbedrohlicher für ein Unternehmen

Kompliziert



Komplex



2. Unterschied von kompliziert und komplex



Kompliziert

- schwer zu verstehen
- klare Regeln
- Konstante Regeln

Komplex

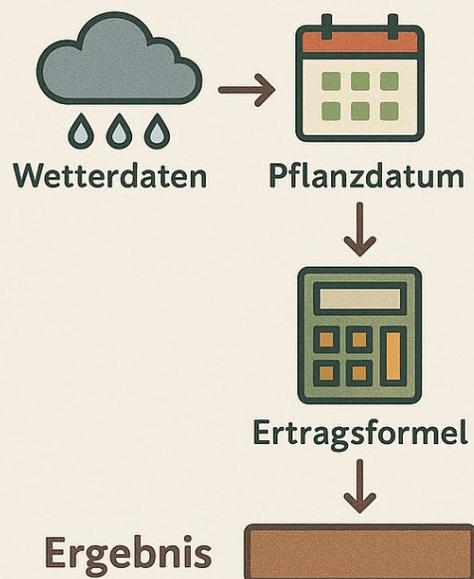
- **Schwer vorhersehbar**
- **Unklare Regeln**
- **Veränderbare Regeln**
 - Ggf. durch eigene Interaktion

2. Unterschied von kompliziert und komplex Beispiel Ernteplanung



ERNTEPLANUNG

KOMPLIZIERTE ERNTEBERECHNUNG



Wenn sich Verkaufspreis ändert, kann ich mit gleicher Regel neuen Umsatz berechnen

KOMPLEXE ERNTEOPTIMIERUNG



Wenn sich Nachfrage ändert, brauche ich neue Regeln, um lukrative Sorten/Kulturen zu finden.



Produktive Arbeitsweis



Chef kann größte Komplexität bewältigen durch Erfahrung/Wissen



Hat aber nicht immer Zeit für alle Probleme



Mitarbeiter wurden nie adequate geschult

Mitarbeiter haben weniger Möglichkeiten und scheitern in der Umsetzung
„Dann mach ich es lieber selber“



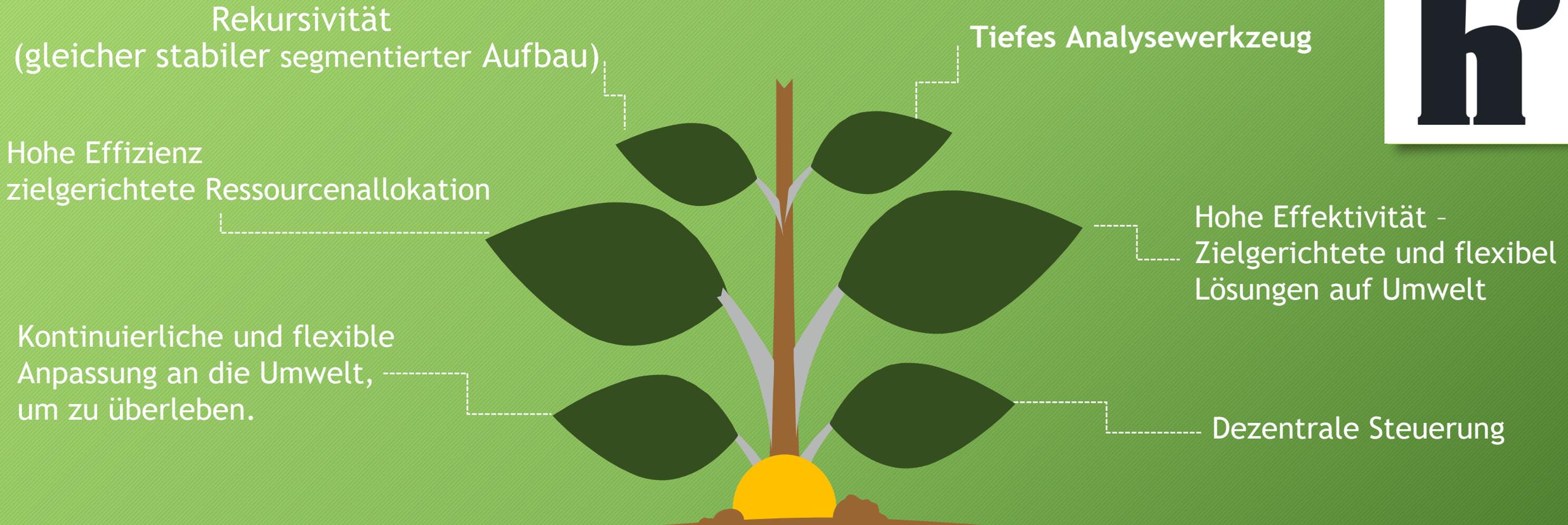
Chef hat noch weniger Zeit (Ressourcen) für große Probleme

Chef übernimmt falsche Aufgaben
□Mitarbeiter genervt, weil eingemischt, fehlendes Vertrauen und unhöflich

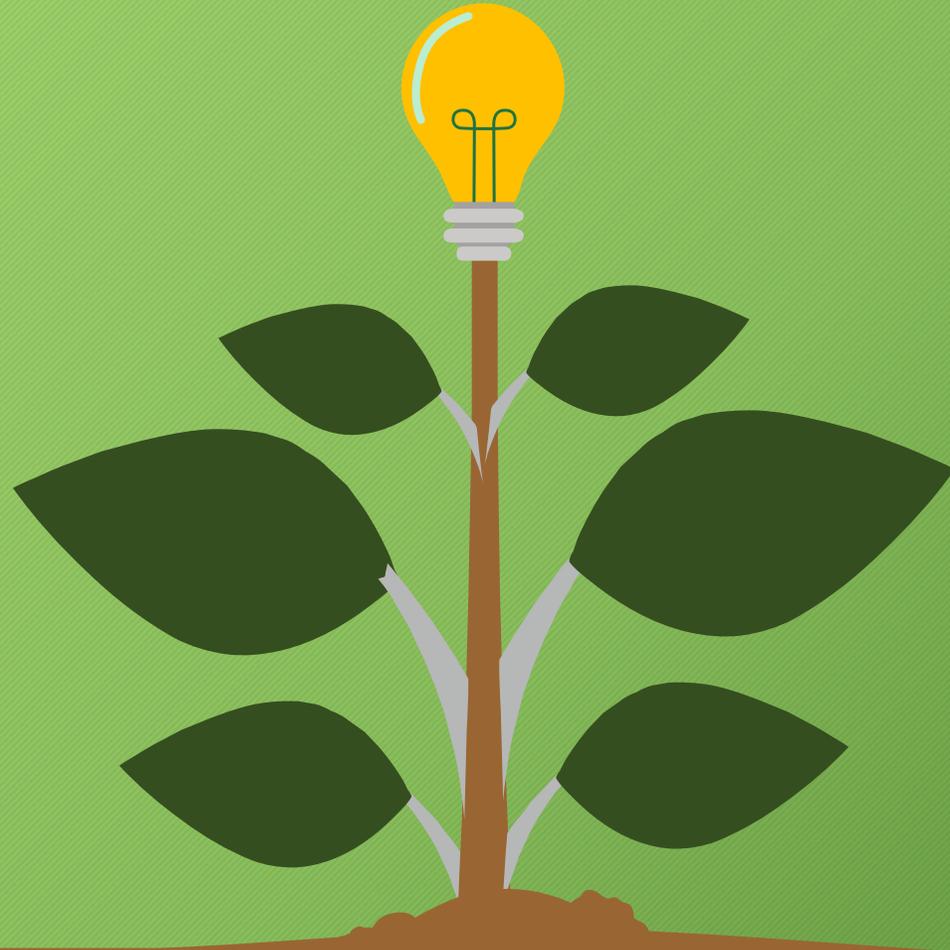


Chef überarbeitet

□ noch weniger Zeit für große Probleme
□Teufelskreis



3. Ziel des Model des lebensfähigen Systems

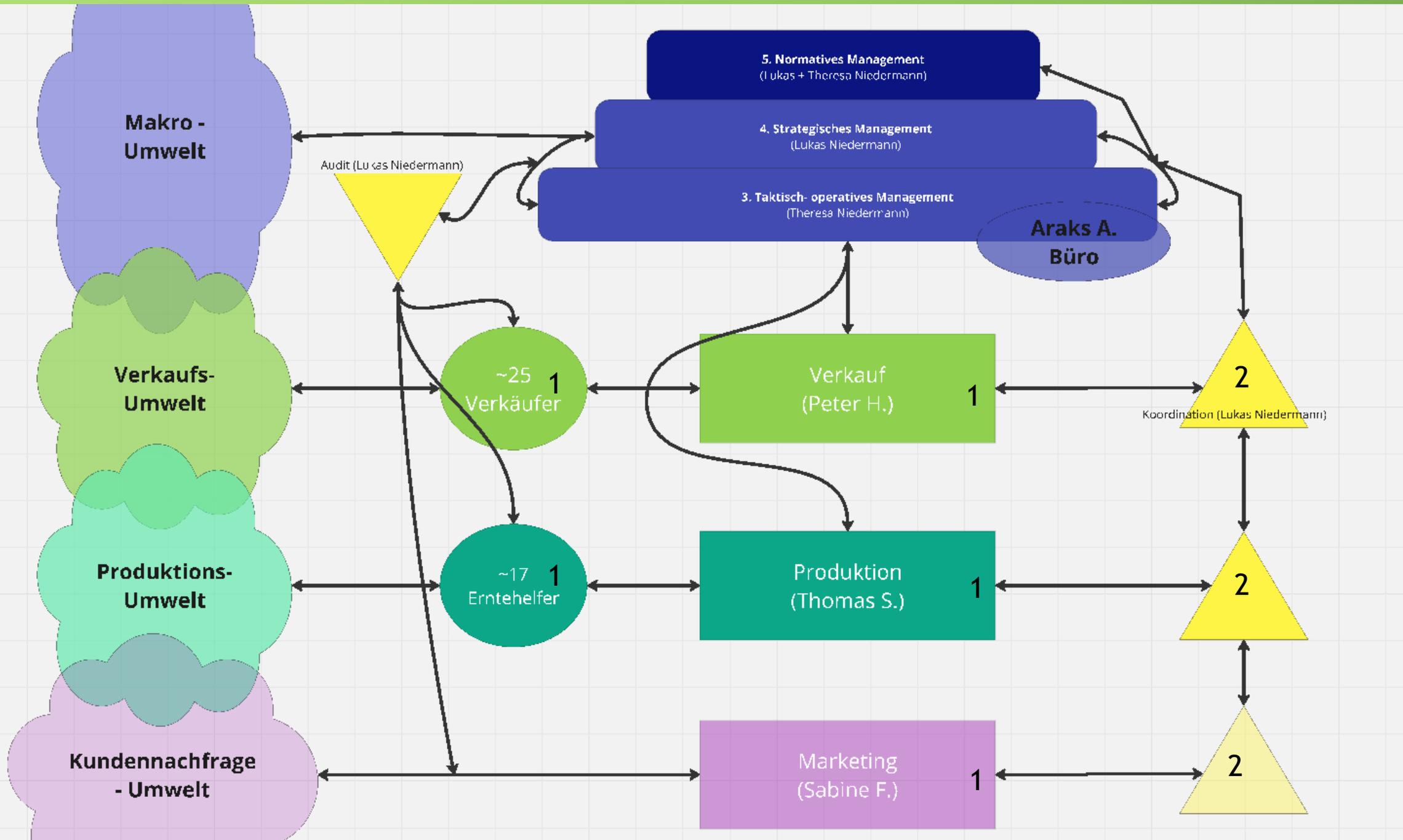


h'

Systematisches managen von Komplexität



Mitarbeitern ermöglichen mit Variabilität umzugehen



2. VSM - Aufbau



System 1: Operative Einheiten

Hier werden die wertschöpfenden Aktivitäten durchgeführt. Diese Einheiten sind eigenständig lebensfähig und können wiederum in kleinere Subsysteme unterteilt werden.

System 2: Koordination

Organisiert die Kommunikation und Interaktion zwischen den operativen Einheiten.

System 3: Optimierung und Auditierung

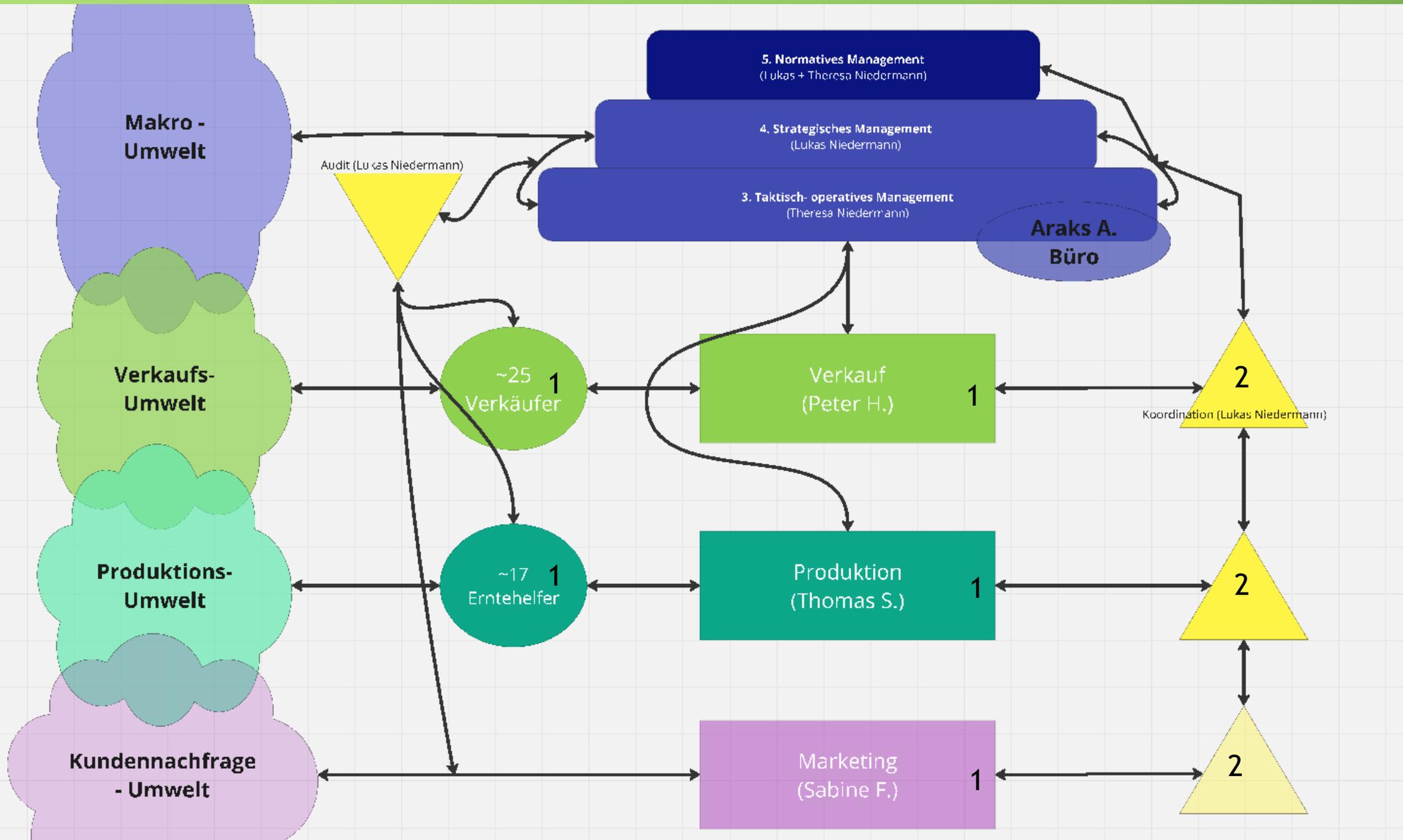
Verantwortet das aktuelle Management und Ressourcenverwendung.

System 4: Entwicklung

Beschäftigt sich mit der langfristigen Planung und Untersuchung von Umwelteinflüssen.

System 5: Normative Steuerung

Bestimmt die Identität und Funktionen der Organisation als Ganzes.



2. Wichtigste Outputs des VSM für den Gartenbau



1. Strukturelles Verständnis von Lebensfähigkeit

- Das VSM macht sichtbar, welche Funktionen ein Gartenbaubetrieb erfüllen muss, um langfristig überlebensfähig zu bleiben – unabhängig von seiner Größe. Es geht nicht um Hierarchien, sondern um Funktionen, die aber mit wachsender Komplexität zurecht kommt.

2. Bewusster Umgang mit Variabilität

- Das Modell hilft, die Variabilität der Umwelt (z. B. **Wetter, Kundennachfrage, Schädlingsdruck**) zu erkennen und gegenüber der internen Variabilität (Mitarbeitende, Prozesse, Technik, Kommunikation) auszubalancieren. (Überlebensfähigkeit in der Evolution)

3. Erkennen von Dysfunktion

- Durch das VSM lassen sich **Fehlfunktionen identifizieren**, z. B. wenn operative Bereiche nicht genügend autonom agieren können oder wenn die Strategie keinen Rückfluss von realen Betriebsdaten berücksichtigt.

4. Verbesserung der Selbststeuerung

- Es zeigt, **wie dezentrale Einheiten** (z. B. **verschiedene Anbaubereiche oder Verkaufskanäle**) gesteuert werden können, ohne zentrale Kontrolle zu verlieren.

3. Agiles Projektmanagement



3. Agiles Projektmanagement



- Agile Werte (Manifest)
 - Menschen und deren Zusammenhänge sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge
 - Ein funktionierendes Produkt ist wichtiger als umfassende Dokumentation
 - Die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen
 - Die Reaktion auf Veränderungen ist wichtiger als das Befolgen eines Plans

3. Herausforderungen

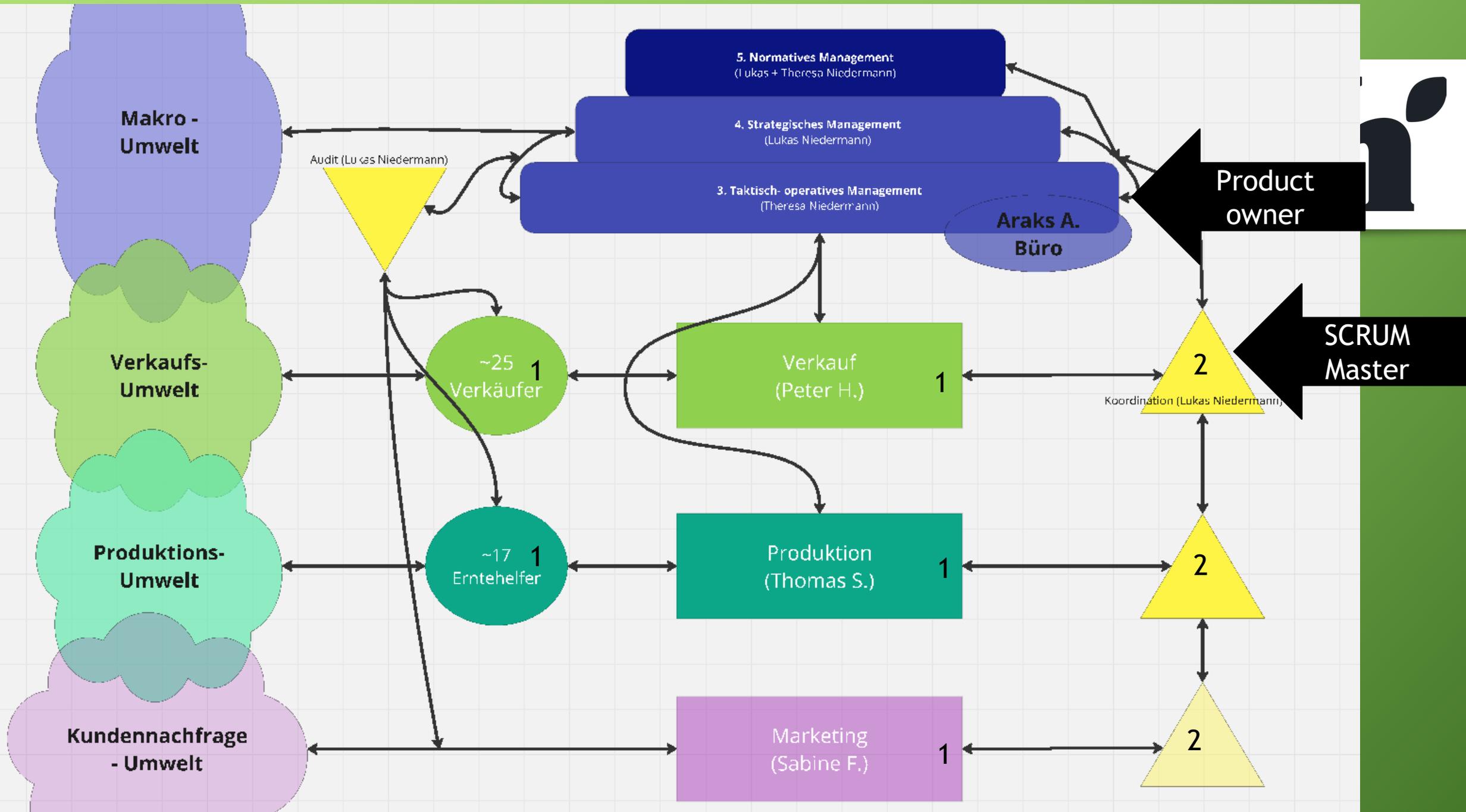


- All dies ist keine Vorlage, die jeder 1:1 kopieren kann
- Diese Konzepte sind so abstrakt, dass diese erst auf den jeweiligen Betrieb angepasst werden müssen
 - Arbeit
- Die Konzepte helfen aber Probleme/Lösungen selbst zu identifizieren.
 - Jeder kann darauf aufbauen ein maßgeschneidertes System aufbauen, was optimal auf die jeweiligen Umwelt-Variabilität reagieren kann.

3. Herausforderungen



- Der Schlüssel sind oft die Mitarbeiter
 - Auch / Besonders diese müssten das Konzept verstehen
 - Benötigen angemessene Schulung/Einarbeitung
 - Sollten im Team gut zusammenarbeiten können
 - Team-Building-Workshops
 - Retrospektiven
 - Klare Strukturen



4. Eigene Praxisbeispiele

Kernelemente für uns



- Klare Verantwortungsbereiche definieren
 - Chef arbeitet am Unternehmen
 - Leistungserstellung arbeitet im Unternehmen
- Mitarbeiter befähigen mit Variabilität umgehen zu können
 - Dort Freiheiten schaffen, wo diese notwendig sind
 - Grenzen als Orientierungsrahmen setzen
 - Intrinsische Motivation der Mitarbeiter fördern

4. Beispiele (Umbau des Ladens)



- Wir saßen als Team eine Woche an der Ausarbeitung

- Sabine hat den Laden viel besser alleine ausgearbeitet



4. Beispiele (Umbau des Ladens)



Alt:

- Klassisches altes Projektmanagement
- Keine klaren Strukturen
- Viele Personen haben GEMEINT sie wissen alles besser

□ lange, teure Planung mit wenig Erfolg

- Agiles Projektmanagement
- Klare Strukturen + Ressourcen
- Kompetente Personen haben auf Umwelteinflüsse adäquat reagiert

□ kurze und effektive Treffen mit großem Erfolg

Neu:



4. Beispiele (Gras mähen auf dem Feld)



Alt:

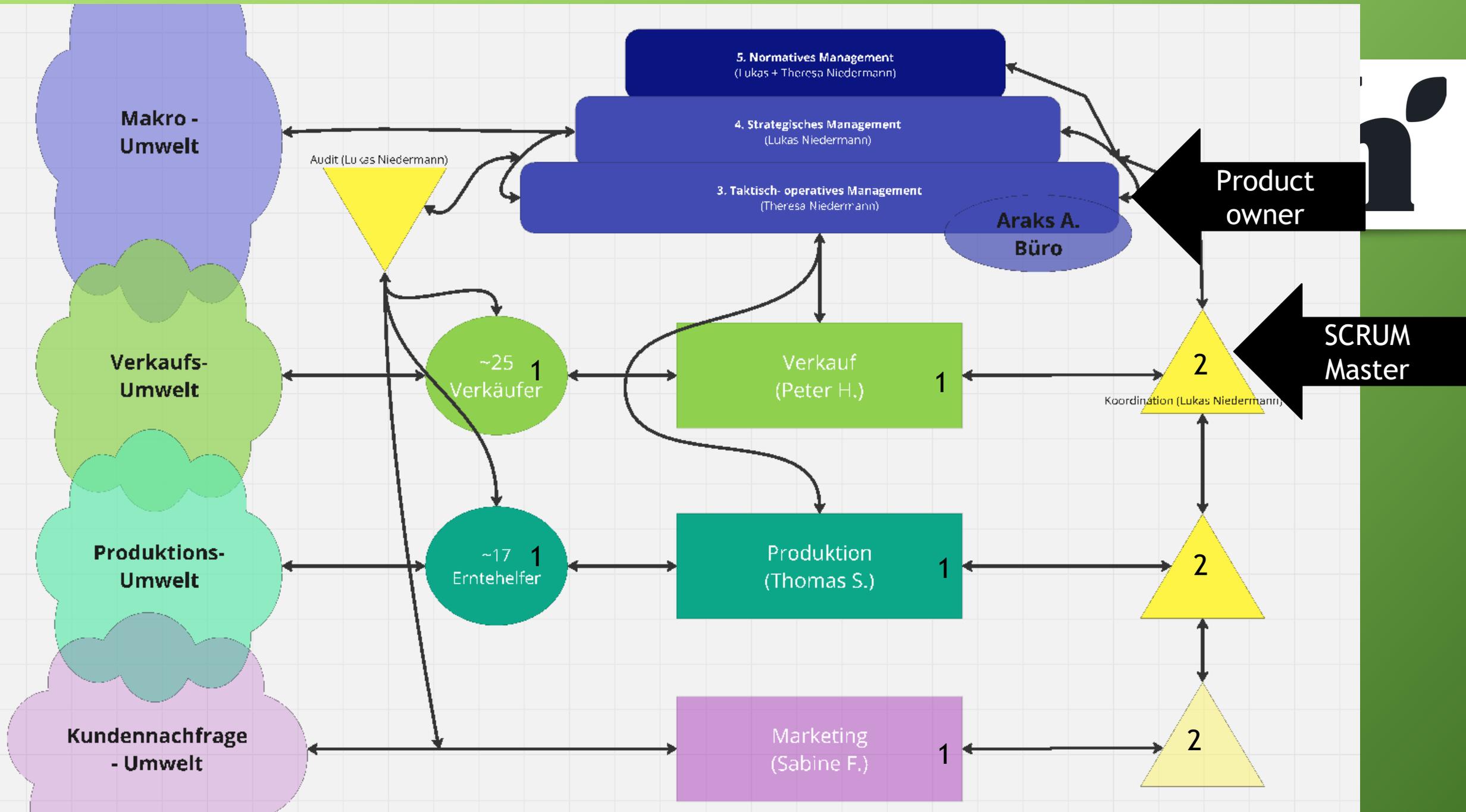
- Bei der morgendlichen Besprechung wurden vom Meister Aufgaben verteilt
 - Nur er hatte einen Überblick
- Montag bei den Äpfeln
- Mittwoch bei Kirschen
- Samstag bei Salat

□ chaotisch und ineffizient

Neu:

- Feste Verantwortungsbereiche
 - Mähen, Bewässerung, Ernte, ...
 - Jeder ist Experte in seinem Bereich
- Hauptverantwortliche sprechen Prioritäten ab
 - An einem Tag gebündelt mähen
 - An anderen Tagen Kollegen helfen

□ sehr effizient und flexibel



4. Beispiele (Arbeitszeit)



Alt:

- Klar definierte Arbeitszeiten

- starre Strukturen
- Viel Absprache nötig

Neu:

- Funktioniert aber NUR in passendem sozialen Umfeld. „Menschen wichtiger als Prozesse“

- Kaum Vorgaben unsererseits bezüglich der genauen Arbeitszeit
- Vorgabe, dass Aufgabenbereich funktionieren muss
- Uns egal, ob Gärtner um 10:00 Uhr einen Arzttermin hat, dafür arbeitet er auch am Samstag, wenn es etwas Wichtiges gibt

- sehr flexibel und effizient
- Wir geben Mitarbeitern mehr Spielraum

4. Viele Optimierungen im Kleinen

(Selbstständiges Bearbeiten von z.B. Peter □ Verkauf)

[VSM]



- Neue Arbeitszeiterfassung
 - Spart pro Jahr ~ 3000€
 - Viel mehr Funktionen, ist intuitiver und automatischer
- Billigere Hygieneprodukte auf Kunden-WC (kein Markenprodukt)
- Alternative Getränke auf der Wiese Spart ~1500€, viel bessere Nachfrage
- Optimierung der internen Verpackungen
- Optimierung der Bestellungen mit KI um Verderb zu reduzieren
- Optimierung der internen Kommunikation
- Strengere Struktur/Ablaufvorgaben an Verkäufer im Sommer
- ...

Zusammenfassung



- System schaffen, mit dem man flexibel bleibt
- Menschen sind der entscheidende Faktor für den Erfolg
- Anpassung auf das eigene Unternehmen ist langfristig, aber lohnenswert
 - Am Unternehmen arbeiten, statt im Unternehmen arbeiten

Für ein gutes Management
im Gartenbau – mit System
und Agilität gemeinsam wachsen!



h'