

Evolutionsmanagement

Klaus-Stephan Otto, Christel Bässler, Uwe
Nolting

Von der Natur lernen: Unternehmen entwickeln und
langfristig steuern

ISBN 3-446-40437-6

Inhaltsverzeichnis

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
<http://www.hanser.de/3-446-40437-6> sowie im Buchhandel

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1 Was ist Evolutionsmanagement? Eine Einführung	1
1.1 Was hat die Evolution mit dem Managen von Unternehmen zu tun?	1
1.2 Grundlegendes zum Evolutionsmanagement	2
1.3 Auseinandersetzung mit Sozialdarwinismus	6
1.4 Organisationen sind lebende Organismen.....	8
1.5 Wenn Sie schon einmal mit anderen Ansätzen zur Entwicklung von Organisationen zu tun hatten	12
1.6 Kurzübersicht über das Buch	13
2 Kampf oder gemeinsame Weiterentwicklung?	17
2.1 Konkurrenz und Kooperation als Triebkräfte evolutionärer Entwicklung	17
2.2 Unterschiedliche Interaktionsformen in der Natur: Was heißt das für Organisationen?	20
2.2.1 Einer gewinnt – einer verliert	21
2.2.2 Beide gewinnen	22
2.2.3 Jeder verliert	24
2.2.4 Einseitige Auswirkungen: Kommensalismus und Amensalismus	24
2.2.5 Längerfristige Wechselwirkungen im Zusammenspiel von Konkurrenz und Kooperation	25
2.2.6 Nischenwechsel aufgrund von Ressourcenmangel.....	27
2.2.7 Die Rolle von Täuschung und Tarnung	28
2.3 Das Netzwerk als Organisationsmuster des Lebens	29
2.3.1 Netzwerke in der Natur	30
2.3.2 Netzwerke in Organisationen	31
2.3.3 Netzwerke zwischen Organisationen	33
2.3.4 Individuelle Netzwerke	34
2.4 Konkurrenz und Kooperation innerhalb des Unternehmens.....	36
2.4.1 Zusammenarbeit verschiedener Bereiche im Unternehmen gewährleisten	38
2.4.2 Unterschiedlichkeit im Team befruchtet	38
2.4.3 Mit Sicherheit und Unsicherheit umgehen	39
2.4.4 Offen mit Kooperation und Konkurrenz umgehen	40
2.5 Konkurrenzkompetenz ist Voraussetzung für hohe Kooperationskompetenz ..	41
2.5.1 Was ist Konkurrenzkompetenz?.....	41
2.5.2 Zum konstruktiven Umgang mit Konkurrenz: Wie sollten Konkurrenzsituationen ablaufen?	42
3 Entwicklung von Organisationen	45
3.1 Evolutionslandschaften	45
3.1.1 Wachstums- und Schrumpfungsprozesse – Absterben kann den Boden für Neues bereiten.....	45

3.1.2	Geschwindigkeit und Rhythmus von Prozessen	48
3.1.3	Richtung von Entwicklungen	49
3.1.4	Entwicklung verschiedener Arten	52
3.1.5	Graduelle Veränderungen oder Sprünge?	52
3.1.6	Anpassung ans Umfeld.	55
3.2	Prozessorientierte Sichtweise auf Entwicklungen	56
3.2.1	Auf Altem aufbauen	57
3.2.2	Pfadabhängigkeit von Entwicklungsprozessen	59
3.3	Grundlegende Entwicklungsprozesse und ihre Bedeutung für den Evolutionsmanager	61
3.3.1	Sich nähern und entfernen, sich verbinden und lösen	61
3.3.2	Aufnehmen und abgeben	63
3.3.3	Entstehen, Wachsen, Sterben	63
3.4	Entwicklungsphasen von Unternehmen	67
3.5	Lebenszeit von Organisationen	70
3.6	Meme als Informationseinheiten der Kultur	73
4	Was den Organismus zusammenhält – der Blick in die Organisation	77
4.1	Was das Leben ausmacht	78
4.1.1	Stoff und Stoffwechsel	79
4.1.2	Form und Formwechsel	80
4.1.3	Information und Informationswechsel	82
4.2	Das Unternehmen als lebender Organismus	83
5	Innovationsentwicklung – aus der Natur lernen	87
5.1	Innovationsentwicklung der Natur	89
5.1.1	Bionik	89
5.1.2	Mutation, Rekombination und Verhalten	90
5.1.3	Vielfalt, Auswahl, Bewahrung	91
5.2	Das VAB-Modell: Prozessschema für die Innovationsentwicklung in Organisationen	92
5.2.1	Vielfalt herstellen	94
5.2.2	Erfolgreiche Innovationen auswählen	98
5.2.3	Bewährtes bewahren, Neues automatisieren	101
5.2.4	Innovation geht nicht ohne Standardisierung und umgekehrt	102
5.2.5	Die drei Phasen des VAB-Modells im Überblick	103
5.3	Spezifische Innovationswege der Natur	105
5.3.1	Vielfältige Innovationsformen	105
5.3.2	Präadaptation: Aus nicht erkannten Potenzialen schöpfen	106
5.3.3	Fehler bringen uns weiter	107
5.3.4	Abstieg eines Produktes oder Tal vor dem Aufstieg?	109
5.3.5	Quantität oder Qualität?	110
5.4	Innovation entsteht aus dem Tanz der Polaritäten	112
6	Wir lieben Veränderungen und wir meiden sie	117
6.1	Reaktiv oder proaktiv	117
6.2	Menschen in Veränderungsprozessen	119
6.2.1	Angst vor Veränderungen	120

6.2.2	Veränderung versus Bewahrung des Bestehenden	121
6.2.3	Rolle der Führungskraft als Treiber des Wandels	122
6.2.4	Beteiligungsorientierung: Mit den Mitarbeitern geht es besser.....	122
6.2.5	Wie sich Mitarbeiter für Veränderungsprozesse begeistern können	123
6.2.6	Einbeziehung bei Downsizing-Prozessen.....	124
6.2.7	Externe Beteiligte im Veränderungsprozess.....	125
6.2.8	So arbeiten am Evolutionsmanagement ausgerichtete Prozessberater	126
6.3	Kernelemente der praktischen Organisationsveränderung aus Sicht des Evolutionsmanagements	128
6.3.1	Grundlegende Aspekte.....	128
6.3.2	Startphase.....	130
6.3.3	Durchführungsphase	130
6.3.4	Abschlussphase	131
6.4	Spezifische Aspekte der evolutionären Gestaltung.....	132
6.4.1	Gestaltungsmöglichkeiten abgeleitet aus der biologischen Evolution.....	132
6.4.2	Gestaltungsmöglichkeiten der kulturellen Evolution	136
6.5	Tools zur evolutionären Gestaltung einer Organisation	137
6.5.1	Die evolutionäre Entwicklungslinie der Organisation darstellen	137
6.5.2	Die zukünftige Entwicklung des Unternehmens prognostizieren: evolutionäre Strategieentwicklung	138
6.5.3	Modellierung von Prozessen in virtuellen Welten – die Szenarienentwicklung	140
6.5.4	Die Balanced Scorecard zur evolutionären Entwicklung nutzen.....	141
6.6	Organisation von Veränderungsprozessen: das evolutionäre Projektmanagement	142
6.6.1	Ein gutes Projekt erreicht seine Ziele nicht!.....	143
6.6.2	Ausgangsplanung – und ständige Überarbeitung.....	144
6.7	Beispiel: Veränderungsprozess im Bereich Produktentwicklung eines Elektronikherstellers.....	146
7	Schwarmintelligenz.....	153
7.1	Das Prinzip Schwarmintelligenz.....	153
7.2	Schwarmorganisation in Unternehmen	155
7.3	Verbesserung der Umfeldwahrnehmung durch Schwarmintelligenz	158
7.4	Mit Schwarmintelligenz die Innovationsentwicklung stärken.....	159
7.5	Kompetenz von vielen nutzen.....	160
7.6	Zwischen Einzigkeit und Vielzigkeit: soziale Amöben.....	162
7.7	Schwarmverhalten im Käufermarkt.....	163
7.8	Grenzen der Schwarmmetapher.....	164
8	Was hat die Neurobiologie mit Evolutionsmanagement zu tun?.....	165
8.1	Umgang mit Chancen und Risiken – das VER-Modell	166
8.2	Grundlegende Reaktionsrichtungen menschlichen Handelns.....	170
8.3	Emotionen im Management	175
8.3.1	Emotionen wahrnehmen.....	175

8.3.2	Handeln Sie emotional.	176
8.3.3	Die Wichtigkeit der Intuition	178
8.3.4	Mit Neuronen zu Millionen?	181
8.4	Wie das Gehirn wahrnimmt	182
8.4.1	Bessere Orientierung durch Musterbildung	182
8.4.2	Parallelisieren von Prozessen	183
8.4.3	Was wir aus der Organisation des Gehirns für die Unternehmenssteuerung lernen können	184
8.5	Was den Mitarbeiter antreibt	185
9	Früher war alles viel einfacher	189
9.1	Was ist Komplexität?	190
9.2	Komplexität – ein Ergebnis der Evolution	190
9.3	Was die Evolution auch zeigt: der Erfolg der Einfachheit	195
9.3.1	Warum der Erfolg der „Kleinen“?	195
9.3.2	Fazit: Komplexität oder Einfachheit?	197
9.4	Beim Managen der Komplexität von der Natur lernen	198
9.4.1	Erfolgreiche Komplexität durch Balance zwischen Ordnung und Chaos	198
9.4.2	Regelungsmechanismen und Feedback zur Unterstützung von Stabilität und Flexibilität	202
9.4.3	Zur Unterstützung der Flexibilität: Herstellung von Vielfalt und Widersprüchlichkeit	206
9.4.4	Schutz und Absicherung in komplexen Zusammenhängen	207
9.4.5	Die persönliche Perspektive Machen Sie sich ein Bild – und denken Sie unscharf!	209
10	Führen und sich führen lassen in der Evolution	219
10.1	Zur Entstehung von Hierarchie in der Natur und in Organisationen	219
10.1.1	Erst Zusammenschluss macht Führung notwendig.	219
10.1.2	Hierarchieaufbau im Familienverband.	220
10.1.3	Die Familienstruktur wird für Unternehmen zu eng.	221
10.2	Wie der Evolutionsmanager führt ... und sich führen lässt	222
10.2.1	Führen bedeutet immer auch, geführt zu werden	222
10.2.2	Führen heißt, die Evolution mitzugestalten.	225
10.2.3	Führen bedeutet, bereit sein, Verantwortung zu übernehmen.	225
10.2.4	Führen heißt, die Einzigartigkeit der Menschen zu unterstützen	227
10.2.5	Visionen und Strategiearbeit im Evolutionsmanagement	227
10.2.6	Führung mit Zielvereinbarungen.	228
10.2.7	Das richtige Verhältnis von interner Aufmerksamkeit und Umfeldbewährung	229
10.2.8	Im stürmischen Fahrwasser das Team ermutigen.	229
10.2.9	Eine praktische Anwendung: Führungskräfte training mit dem Pferd.	230
10.2.10	Die Essenz von Führung im Evolutionsmanagement	231
10.3	Wie motiviert die Natur?	232
10.3.1	Werben von Mitarbeitern wie die Natur	232
10.3.2	Mitarbeiter binden wie die Natur	233

11	Ausblick	235
11.1	Praktische Weiterentwicklung des Evolutionsmanagements	235
11.1.1	Ein „neues“ Denken	236
11.1.2	Evolutionsmanagement in der praktischen Organisations- entwicklung	238
11.2	Evolutionsmanagement – Verantwortung für die Zukunft übernehmen	240
11.2.1	Sinngebung für den Manager	240
11.2.2	Nachhaltigkeit beachten, Evolutionsprozesse erkennen	241
11.2.3	Praktische Anwendung von Evolutionsmanagement	244
Anhang 1: Zehn „Managementweisheiten“, die der Evolutionsmanager anders sieht		
1	Wirtschaft funktioniert nur mit Wachstum	247
2	Die Schnellen werden die Langsamen besiegen	247
3	Der Fisch stinkt vom Kopf her	249
4	Konzentration auf das Kerngeschäft	249
5	Für den wahren Manager gibt es keine Krisen, nur Herausforderungen	250
6	Ein Unternehmen ist nicht dazu da, Arbeitsplätze zu halten oder zu schaffen	250
7	Markterfolg geschieht durch Komplexitätszunahme	251
8	Gefühle stören im Geschäftsleben	251
9	Um im Markt zu überleben, musst du zu den Besten gehören	252
10	Je größer ein Unternehmen, umso erfolgreicher ist es	252
Anhang 2: Evolutionsgarten		
1	Einleitung	253
2	Panta Rei – Alles fließt	254
3	Spirale Innen – Außen	255
4	Skulptur „Verbinden – Lösen“	256
5	„Gute Geister – Böse Geister“	257
6	Etwas Neues entwickelt sich	258
7	Ginkgo Baum – Über Millionen Jahre bewährt	259
8	Rotbuche	260
9	Bambus	261
10	Die reifen Trauben	262
11	Chamäleon	263
12	Lebenszyklus	264
13	Schnecke	265
14	Meteorit	266
15	Stier – Bär	267
16	Bakterien	269
17	Farne	270
Glossar		271
Literatur		275
Eine Auswahl von lesenswerten Büchern zum Thema Evolutionsmanagement ...		279

Danksagung.....	281
Über die Autoren.....	283