



A herd of wildebeest is shown in a savanna landscape with tall, dry grass. The animals are dark brown with black manes and horns. They are standing in a line, facing towards the right of the frame. The background shows more of the savanna with some green trees under a clear sky.

Evolutionmanagement

Wie Zebras und Gnus die Löwen alt aussehen lassen oder:
Was haben Schlammpringer und SMS gemeinsam?

Von Klaus-Stephan Otto

Angenommen ein Wissenschaftler vom Mars blickt mit einem Teleskop auf die Erde. Zunächst sieht er große Mengen von Wasser und Land. Näher herangezoomt wird er vielleicht Autobahnen mit rollenden Lastwagen sehen. Schaut er nun noch etwas näher hin, sieht er Straßen, auf denen

fleißige Ameisen ihre Lasten transportieren. Für ihn wird es zwischen den Prozessen der Ameisen und denen der Menschen keine prinzipiellen Unterschiede geben, er sucht nach gemeinsamen Gesetzmäßigkeiten. An diesem Punkt setzt das Evolutionmanagement an.

Unter Evolutionsmanagement wird eine Herangehensweise an das Management von Organisationen verstanden, bei der die Vorgänge in und zwischen Organisationen als Lebensprozesse betrachtet werden, die nach den gleichen oder ähnlichen Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten wie andere Prozesse in der Natur und im Evolutionsgeschehen ablaufen. Aus diesen vergleichbaren Naturprozessen kann man für das individuelle Managerverhalten und für Organisationsentwicklungsprozesse lernen.

Viele Manager glauben noch immer, ein Unternehmen ließe sich wie eine Maschine steuern, aber Unternehmen sind komplexe, lebende Organismen. Die Evolution ist in ihrer Entwicklung eine Mischung aus Zufall und Notwendigkeit. Deshalb wird es im Management darauf ankommen, den Zufall stärker in die Planung zu integrieren und zu lernen, sehr flexibel auf Unvorhergesehenes zu reagieren. Unternehmen sollten akzeptieren, Fehler zu machen. Indem sie aus diesen Fehlern lernen, entwickeln sie ihre Strategie und ihre Performance weiter.



Konkurrenz & Kooperation: Von Zebras, Gnus und Löwen lernen

In den Savannen Afrikas lässt sich beobachten, dass Gnus und Zebras in gemischten Herden durch ihren Lebensraum streifen. Die beiden unterschiedlichen Arten haben unterschiedliche Wahrnehmungen von

Gefahren. Während die einen besser hören, sehen die anderen besser. Wenn beide Arten sich zu einer Herde vereinen, profitieren Sie von ihren vereinten Fähigkeiten und erkennen frühzeitig Gefahren, z.B. durch nahende Löwen.

Kooperation ist neben der Konkurrenz das entscheidende Momentum für die Entwicklung der Evolution. Über die Hälfte der Biomasse der Erde lebt in symbiotischen Beziehungen. In der Regel verbrauchen symbiotische Beziehungen weniger Energie als Konkurrenzbeziehungen. Lufthansa hat in der Luftfahrtkrise der 90er Jahre die StarAlliance gegründet und durch ein Zusammenrücken mit Konkurrenten in schwierigen Zeiten die Krise überwunden. Wer also gut kooperiert kann seine Geschäfte ausweiten.

Aber auch die Konkurrenz ist wichtig für die Weiterentwicklung des Lebens und der Wirtschaft. Man darf sie nur nicht überbetonen, wie es viele Wirtschaftsliberale und Sozialdarwinisten tun.

Eine starke positive Konkurrenzkompetenz steigert die Kooperationskompetenz. Nur wer konkurrieren kann, kooperiert mit Souveränität. Konkurrenz dient so nicht der Vernichtung des Gegners, sondern ist Ansporn, Innovationen und Verbesserungen des Status quo zu erreichen. Es geht um eine Weiterentwicklung des Konkurrenz-Begriffes. „Konkurrenz“ entstammt dem lateinischen concurrere: Zusammenlaufen. In diesem Sinne unterscheidet das Evolutionsmanagement in Konkurrenz und Antikurrenz, einer produktiven und einer destruktiven Konkurrenz. Wer sehr „erfolgreich“ im destruktiven Sinne konkurriert, kommt nicht weiter. Gregory Bateson fasste dies klug zusammen: „Das Lebewesen, das im Kampf gegen seine Umwelt siegt, zerstört sich selbst.“

Präadaptation: Versteckte Innovationen nutzen

Oft wissen Unternehmen nicht, welches Potential in ihnen steckt. Die Präadaptation hilft, bisher unentdecktes Potential zu heben und sich

an Umfeldveränderungen anzupassen. Das Prinzip der Präadaptation besagt, dass durch Zufall vorhandene Kompetenzen systematisch bei Veränderungen des Umfelds für den Markterfolg genutzt werden können. Der Schlammspringer beispielsweise lebt wie eine Amphibie, ist aber ein Fisch. Durch seine verdickten Brustflossen, die zunächst keinen Vorteil darstellten, konnte er sich nach einer Umfeldveränderung auch an Land fortbewegen. Auch in fast jedem Unternehmen liegen versteckte Innovationen. Die SMS zum Beispiel war anfangs nur eine technische Fingerübung einzelner Programmierer. Erst allmählich entfaltete sie ihr Potential und generiert inzwischen höhere Umsätze als die Telefonie.

Schwarmintelligenz: Ans Umfeld anpassen

Fischschwärmen gelingt es, durch die Einhaltung einfachster Regeln (halte den Abstand zu deinem Nachbarn, bewege dich in etwa in dieselbe Richtung, orientiere dich zum Zentrum hin, weiche Feinden aus), sich schnell an ihr Umfeld anzupassen und auch ohne hierarchische Führung ein synchrones Verhalten zu ermöglichen. Erscheint ein gefährlicher Fisch, genügen Fluchtbewegungen einzelner Fische des Schwarms, um den gesamten Schwarm zu einer Ausweichbewegung zu bringen. Durch dieselbe Methode wird auch die Nahrungssuche in Schwärmen verbessert. Eine Reihe von Unternehmen verwenden bereits Prinzipien der Schwarmintelligenz, z.B. zur Optimierung der Logistikprozesse und in ihrer Unternehmensorganisation. Bei Letzterem werden alle Mitarbeiter in die Ideenentwicklung und Marktbeobachtung einbezogen.

Früher galt: Ein Unternehmen ist immer nur so klug wie seine Mitarbeiter. Heute gilt: Ein Unternehmen ist immer nur so klug wie seine Mitarbeiter und seine Netzwerkpartner. Ein gutes Beispiel ist die Ausgliederung des Entwicklungsbereichs weg von Eigenentwicklungen hin zu den Kunden. Das Apple iPhone besticht durch hundert-

tausende „Applications“ (kleine Softwareprogramme). Die Applications werden oft von begeisterten Kunden in ihrer Freizeit für alle anderen Kunden programmiert. Apple übernimmt den Vertrieb der Programme und prüft ihre Funktionalität. Dafür erhalten sie ein Drittel des Umsatzes. Durch die vielen Hobby-Programmierer und externen Netzwerkpartner entstehen in hoher Geschwindigkeit Produkte, die Nischenbedürfnisse erfüllen. Inzwischen wurden eine Milliarde dieser Applications verkauft.

Management & Evolution: Unternehmen zum Erfolg führen

Unsere Wirtschaft braucht einen Paradigmenwechsel. Zunehmend entsteht eine Produktpolitik, die auf Nachhaltigkeit achtet und nicht gegen die Natur, sondern im Einklang mit ihr produziert. Neue Prozesse entstehen, in denen die Natur eine größere Rolle spielt.

Das Evolutionsmanagement bietet ein Fundament für eine umfassende,

nachhaltige Unternehmensentwicklung. Denn konsequentes nachhaltiges Wirtschaften bedeutet weit mehr als nur das Anbieten nachhaltiger Produkte. Es bedeutet, das Unternehmen auf allen Ebenen nachhaltig zu managen und steuern. Dies gelingt, wenn sich das Management der Unternehmensprozesse an den Gesetzmäßigkeiten der Evolution orientiert. In der Begleitung der Strategie- und Organisationsentwicklung unserer Kunden erleben wir, wie eine solche Herangehensweise in Unternehmen neue Ideen und ungewöhnliche Lösungen entstehen lässt.

Die Krise zeigt, dass die alten Wirtschafts- und Steuerungsformen versagt haben: evolutionäre Konzepte und neue Strategien sind gefragt. Die Unternehmen, die sich darauf einstellen, werden kurz- und langfristig gestärkt am Markt agieren.

Hinweis:

Diesen Beitrag finden Sie ab Februar 2010 in voller Länge auf: www.forum-csr.net.



Dr. Otto Training & Consulting begleitet Unternehmen und Organisationen in ihrer evolutionären Entwicklung. Sie bietet ab Februar 2010 wieder ihre bewährte Ausbildung für Berater und Führungskräfte an, die Veränderungsprozesse in Unternehmen begleiten und sich praxisorientiert im Evolutionsmanagement qualifizieren möchten. Die Weiterbildung startet am 25. Februar 2010 und umfasst vier Module (9 Tage) mit folgenden Inhalten:

1. Grundlagen
2. Innovation
3. Veränderung und Komplexität managen
4. Führen und Beteiligen

Informationen und Anmeldung
www.dr-otto.de/embw
Telefon 030 / 6 49 08 -3



develoPPP.de



Sehen Sie die Chancen in Entwicklungsländern?



Es lohnt sich, genau hinzuschauen. Denn Unternehmen mit Weitblick wissen: Die Märkte von morgen haben viele Gesichter. Mit dem Programm develoPPP.de unterstützt das BMZ Unternehmen bei der Umsetzung von Projekten in Entwicklungsländern, die einen spürbaren und langfristigen Nutzen für die Menschen vor Ort haben. So sichern wir gemeinsam den Erfolg Ihrer innovativen Ideen und schaffen die Voraussetzungen für eine nachhaltige Entwicklung.

Unser Angebot:

- Wir beteiligen uns an der Finanzierung Ihrer Maßnahmen mit bis zu 50 % des Gesamtvolumens
- Unsere Expertenteams in Deutschland und in den Partnerländern unterstützen Sie
 - bei der Projektentwicklung und Umsetzung
 - beim Zugang zu wichtigen Partnern
 - beim Eintritt in neue Märkte

Weitere Informationen finden Sie unter: www.develoPPP.de