

Klaus-Stephan Otto  
Uwe Nolting  
Christel Bässler

# Evolution- management

Von der Natur lernen:  
Unternehmen entwickeln  
und langfristig steuern

HANSER

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>1 Was ist Evolutionsmanagement? Eine Einführung</b> .....	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 Kurzüberblick über das Buch .....	13
<b>2 Kampf oder gemeinsame Weiterentwicklung?</b> .....	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
<b>3 Entwicklung von Organisationen</b> .....	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 Evolutionenmanager .....	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
<b>4</b>	<b>Was den Organismus zusammenhält – der Blick in die Organisation</b> .....	<b>77</b>
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
<b>5</b>	<b>Innovationsentwicklung – aus der Natur lernen</b> .....	<b>87</b>
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	Präadaption: 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
<b>6</b>	<b>Wir lieben Veränderungen und wir meiden sie</b> .....	<b>117</b>
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 Szenarienenwicklung .....	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
<b>7</b>	<b>Schwarmintelligenz.....</b>	<b>153</b>
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 Einzelligkeit und Vielzelligkeit: soziale Amöben.....	162
7.7	Schwarmverhalten im Käufermarkt.....	163
7.8	Grenzen der Schwarmmetapher.....	164
<b>8</b>	<b>Was hat die Neurobiologie mit Evolutionsmanagement zu tun?.....</b>	<b>165</b>
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
<b>9</b>	<b>Früher war alles viel einfacher ...</b> .....	<b>189</b>
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
<b>10</b>	<b>Führen und sich führen lassen in der Evolution</b> .....	<b>219</b>
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 Umfeldbewahrung. ....	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

<b>11 Ausblick</b> .....	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
 <b>Anhang 1: Zehn „Managementweisheiten“, die der Evolutionsmanager   anders sieht</b> .....	247
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
 <b>Anhang 2: Evolutionsgarten</b> .....	253
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
 <b>Glossar</b> .....	271
 <b>Literatur</b> .....	275
 <b>Eine Auswahl von lesenswerten Büchern zum Thema Evolutionsmanagement</b> ...	279

<b>Danksagung</b> .....	281
<b>Über die Autoren</b> .....	283