

Management & Innovation

Abschied von alten Management-Weisheiten

Die Natur kennt weder Rohstoff- noch Energieprobleme. Und sie geht mit Komplexität souveräner um als viele Unternehmen unserer Gesellschaft. Es gilt deshalb, von lebenden Systemen zu lernen und Neues zu wagen. Das heisst aber auch: sich von alten Weisheiten zu verabschieden.

■ Von Peter Meierhofer

Während sich Umwelt und Märkte immer rascher dynamisieren und neue digitale Technologien das Leben in Nischen immer attraktiver machen, braucht das Management, um der stetig steigenden Komplexität Herr zu werden, neue Vorbilder und Impulse. Vordenker, wie beispielsweise Prof. Fredmund Malik, fordern seit Jahren ein Umdenken: «Im Management scheint ein neues Paradigma, eine neue Sicht oder ein neues Modell unausweichlich, wenn man hoffen will, jene Art von Management zu etablieren, die den gegebenen Systemen und ihrer Komplexität angemessen ist.» Wo aber sollen neue Modelle herkommen? Aus den biologischen Wissenschaften! Gehörte das 20. Jahrhundert noch der Physik, so wird nach Experten das 21. Jahrhundert von der neuen Leitwissenschaft Biologie dominiert werden.

■ Lebende Systeme stehen Modell für wirksamere Funktionsweisen und produktivere Strukturen und Organisationsmuster.

Biologen als Systementwickler

Während wir technische Probleme, beispielsweise die Raumfahrt, zu meistern imstande sind, kriegen wir biologische Herausforderungen – Überschwemmun-

gen, Gentechnik, Überbevölkerung, Klimawandel, demografische Entwicklung usw. – noch kaum in den Griff. Führende Unternehmen wie etwa Microsoft haben den Paradigma-Wechsel erkannt und gehen dazu über, Biologen für ihre Systementwick-

lung an Bord zu holen. Denn aus der Geschäftsbilanz der Natur, die in Milliarden von Jahren wahre Wunder vollbracht hat, lässt sich viel lernen.

■ Der Evolution kommt als Fundus für das Auffinden neuer und nachhaltiger Ideen eine besonders grosse Bedeutung zu.

Lehrmeister Evolution

Unter «Evolution» versteht man den Vorgang, durch den sich die Welt des Lebendigen nach der Entstehung des Lebens nach und nach entwickelt hat und weiterhin entwickelt. Organismen, wie auch Unternehmen, durchlaufen eine evolutionäre Entwicklung. Die von der Natur in einem seit Millionen Jahren andauernden Evolutionsprozess entwickelten Problemlösungen sind den Erkenntnissen und Errungenschaften des Homo sapiens weit vor-

aus. Viele Problemlösungen der Natur beinhalten mehr Nachhaltigkeit:

■ Die Natur erreicht ihre Ziele ökonomisch, mit einem Minimum an Energie und führt ihre Abfälle immer vollständig in den Naturkreislauf zurück.

Die Erfolgsprinzipien der Natur sind unerreichbar.

Im Zeitalter schwindender Ressourcen und drohender Klimaveränderung ist es die maximale Energie- und Materialausnutzung, die den Vorbildcharakter der Natur begründet. Die Natur vollbringt Wunder auf vielen Gebieten. Sie zeigt uns:

■ Funktionale Bau- und Wohnweisen.

■ Raffinierte Mobilitätsmechanismen.

■ Überlegene Energiekonzepte.

■ Perfekionierte Informations- und Kommunikationssysteme.

■ Nachhaltige Überlebensstrategien.

■ Überraschend nachhaltige Problemlösungen.

■ Neue Funktions-, Organisations- und Strukturprinzipien.

Über Analogien lernen

Die aus der Evolution entliehenen Grundmuster, ob diese nun

Natur, Menschen oder Unternehmen betreffen, zeigen uns – vergleichbar mit der Bionik, die biologische Erkenntnisse für technische Anwendungen nutzt – neue und wirksamere Lösungen auf. Wie kann man aus den Grundmustern lernen?

■ Wir lernen mit Hilfe von Analogien, berufliche, wirtschaftliche und organisatorische Probleme besser zu lösen.

■ Wir suchen nach neuen Lösungen für ein besseres Funktionieren der Institutionen unserer Gesellschaft.

Wie in der Bionik gilt auch hier: Die Grundmuster der Natur sollen uns inspirieren. Sie können aber nicht ohne Modifikationen in die wirtschaftliche Sphäre übertragen werden.

Veränderung ohne Plan

Die biologische Evolution verkörpert per Definition die Idee, dass sich die Welt ohne Plan verändert. Ob Friedrich Dürrenmatts Zitat «Je planmässiger ein Mensch vorgeht, desto wirksamer vermag ihn der Zufall zu treffen» auf diese Beobachtung zurückgeht? Wie Prof. Ernst Fischer, Professor für Wissenschaftsgeschichte an der Universität Konstanz, betont, «ist das Wesentliche, dass Evolution ein Prozess ist, dass es einen Urprozess gibt, sozusagen einen riesigen Rührapparat, der einfach vorwärts rollt und der nicht angehalten werden kann».

Lernen und eingreifen

All dies, was Manager tun, wenn sie besser werden, Neues auf den Markt bringen, sich kreativ entwickeln oder anpassen wollen, lässt sich im Evolutionsprozess finden. Dies bedeutet:

■ Lernen ist möglich und sehr lohnend.

■ Wer sich im Evolutionsprozess befindet, kann in die Evolution eingreifen.

Abschied von den Management-Weisheiten

Evolutions-Management bedeutet somit eine neue Herangehensweise an das Management von Unternehmen:

■ Danach werden Vorgänge als Lebensprozesse betrachtet, die nach ähnlichen Gesetzmässigkeiten wie andere Prozesse in der Natur ablaufen.

■ Aus vergleichbaren Naturprozessen lässt sich somit lernen, wie Organisations- und Entwicklungsprozesse nachhaltiger gestaltet werden können.

Wie die Checkliste (Seite 8) aufzeigt, wird sich das Evolutions-Management in den nächsten Jahren in wichtigen Bereichen ausbreiten und damit das Arbeitsumfeld von Führungskräften und Mitarbeitenden in positivem Sinne bereichern. Evolutions-Management bewertet gemäss dem Diplom-Psychologen Dr. Klaus-Stephan Otto die traditionellen Glaubenssätze von Managern differenzierter.

Somit ergibt sich für die folgenden Management-Weisheiten eine neue Sicht der Dinge:

1 Konzentration auf das Kerngeschäft ist anzustreben (?)

Manager glauben oft, sich auf das eigene Kerngeschäft konzentrieren und andere Tätigkeiten aufgeben zu müssen.

■ Professionelles Evolutions-Management legt sein Augenmerk hingegen auf die zukünftigen Prozesse, um sich dann für die wichtigsten unter ihnen zu entscheiden. Dies kann bedeuten, dass ein Unternehmen sein Kerngeschäft ausweitet, verschiebt oder sogar in ein neues Geschäftsfeld migriert. Dazu sind oft auch neue Kompetenzen aufzubauen.

Im Evolutions-Management darf auch die Vergangenheit nie ausgeklammert werden, da sonst die Gefahr besteht, dass gewachsene

Schwarmintelligenz: Wie Selbstorganisation die Wertschöpfung von morgen bestimmt. Die Natur ist dem Homo sapiens um Längen überlegen – in der Technik wie beim Managen komplexer Systeme.

Stärken verlorengehen. Wichtige Fragen sind: Wie sind wir gross geworden? Evolutions-Management bedeutet aber auch, den Blick in die Zukunft zu richten: Wie wird sich der relevante Markt weiterentwickeln?

2 Für das Überleben im Markt muss man der Beste sein (?)

Für Manager ist oft Darwins «Kampf ums Dasein» Richtschnur für das Handeln. Untersuchungen aus der Biologie haben aber ergeben, dass im Evolutionsprozess nicht nur die am besten Angepassten überleben, wie es noch Darwin formuliert hatte.

■ Nach dem Evolutionsforscher Ernst Mayr fallen in dem Auswahlprozess in der Natur nur die am schlechtesten Angepassten heraus.

In psychologischer Hinsicht relativiert diese Erkenntnis etwas den Ernst des Kampfs um das Dasein und ermöglicht, den Wettbewerb als sportliche Herausforderung zu begreifen.

3 Je grösser ein Unternehmen wird, desto erfolgreicher ist es (?)

Manager glauben oft irrlicherweise, durch Zusammenkünfte und Aufkäufe Ihre Marktposition verbessern zu können. Doch wie das Beispiel Daim-

lerChrysler AG zeigt, ist Grösse kein Wert an sich.

■ Die Natur zeigt uns, dass es auf die richtige Grösse ankommt.

Die Dinosaurier sind ausgestorben, obwohl oder vielleicht sogar, weil sie sehr grosse Tiere waren. Schmetterlinge beispielsweise sind in der Evolution viel erfolgreicher als die Dinosaurier gewesen. Sie haben als Zaungast deren Untergang miterlebt. Das Internet und die zahlreichen auf ihm aufbauenden digitalen Technologien werden in den nächsten Jahren zusätzlich dafür sorgen, dass eine noch viel grössere Anzahl von kleinen ökonomisch interessanten Nischen (Long Tails) entstehen.

Die Frage lautet deshalb: Welches ist für mein Geschäftsfeld die richtige Grösse, um auch zukünftig Leistungen optimal erbringen zu können? Bäume können zum Beispiel nicht über eine bestimmte Höhe wachsen, weil bei Überschreitung dieser Grösse die Kapillarwirkung, die die Versorgung des Baums gewährleistet, zusammenfällt.

4 Der Markterfolg kann nur über mehr Komplexität gesteigert werden (?)

Viele Manager glauben, dass ihre Organisation und ihre Produkte

immer komplexer werden müssen, um am Markt erfolgreich bestehen zu können. Zwar zeigt die Geschichte der Evolution, dass hier eine Entwicklung zu immer grösserer Komplexität stattgefunden hat.

■ Aber gleichzeitig haben sich auch die einfachen Lebewesen gut und zahlreich weiterentwickelt. So haben beispielsweise die Bakterien und Viren seit Millionen von Jahren ihre Form so gut wie gar nicht weiterentwickelt. Aber sie sind so erfolgreich, dass der Mensch grosse Mühe hat, mit ihnen umzugehen.

Es gilt hier, mit dem Beispiel Ikea vor Augen, sich zu überlegen, wo im Unternehmen Prozesse und Produkte vereinfacht werden können, um als Unternehmen kostengünstiger und flexibler zu werden und Ressourcen einzusparen.

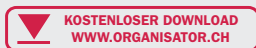
5 Die Schnellen werden die Langsamen fressen (?)

In der traditionellen Betriebswirtschaft ist Geschwindigkeit das A und O. Es ist zwar richtig, dass sich die Geschwindigkeit in den Wirtschaftsprozessen erheblich erhöht hat. Dem Evolutions-Management kommt aber die Aufgabe zu, die für die spezifische Entwicklungsphase des Unterneh-

Checkliste: Evolutions-Management in naher Zukunft

Die neue Herangehensweise an das Management von Unternehmen wird sich vorerst auf folgenden Gebieten ausbreiten:

- Verbesserung der Reaktionsfähigkeit von Unternehmen durch eine verstärkte Selbstorganisation und Selbststeuerung, wie wir sie bei der Schwarmintelligenz beobachten.
- Beteiligungs- und Identifikationsprozesse (Mitarbeitende, Lieferanten, Kunden usw.) werden wichtiger.
- Der Wandel von Funktionsmodellen zu Prozessmodellen wird sich noch beschleunigen.
- Je schneller sich die Wirtschaftswelt verändert, desto häufiger werden sich Unternehmen auf ihre eigenen Entwicklungslinien besinnen und diese gezielt weiterentwickeln.
- Die Neurobiologie wird auch in den nächsten Jahren weitere revolutionäre Erkenntnisse liefern, welche die Steuerung von Unternehmen und das Führungsverhalten nachhaltig beeinflussen werden.
- Unternehmen werden lernen, die Macht der Intuition ihrer Manager und Mitarbeitenden professioneller zu nutzen und Emotionen ins Management zu integrieren.
- Den Stärken von Mitarbeitenden wird in Zukunft noch mehr Raum gewährt. Damit können sie ihre Unterschiedlichkeit noch stärker ausleben.



mens angemessene Geschwindigkeit zu definieren.

■ In einer schwierigen Konkurrenzsituation ist die Geschwindigkeit vielleicht zu erhöhen, in einer anderen Situation ist aber das Tempo zu drosseln, weil die Zeit für bestimmte Produkte oder Prozesse noch nicht reif ist.

Eine Marktleistung kann zwar sehr schnell auf dem Markt gebracht werden. Es kann aber sinnvoller sein, andere die Pionierarbeit machen zu lassen und dann später mit einem besseren Produkt breite Marktanteile zu holen. Evolutions-Manager hüten sich davor, ihre Organisation zu überfordern. Dies könnte zu Ineffizienzen führen. Eine Organisation braucht den Geschwindigkeitswechsel, um Höchstform zu erreichen.

6 Wirtschaft funktioniert nur mit Wachstum (?)

Der Glaube, dass die Wirtschaft nur mit Wachstum funktionieren kann, ist weit verbreitet. Die Evolution zeigt uns, dass Wachstum nur eine Form des Lebens ist. Stagnation, Schrumpfung oder Absterben sind ebenfalls wichtige Lebensphasen der Evolution – und damit gleichberechtigte Formen der Wirtschaftsentwicklung.

■ Wie beim Baum, der seine Blätter verliert, um dann im Frühling neu auszuschlagen, lässt die Na-

tur Wachstum und Absterben in einem gewissen Rhythmus erfolgen, wie bei den Jahreszeiten.

Wie Pflanzen in der Wüste zeigen, kann man eine Ressourcenknappheit überstehen, indem man Lebensaktivitäten nahezu auf den Nullpunkt reduziert. Das Evolutions-Management hat hier die Aufgabe, durch eine genaue Umfeldanalyse zu ermitteln, ob Wachstum, Stagnation, Schrumpfung oder Absterben angesagt sind.

Das Wachstumsdogma der Wirtschaft macht es Managern schwer, Schrumpfungprozesse professionell zu managen. Obwohl gerade das richtige Management einer Schrumpfungphase die beste Vorbereitung für eine nachfolgende Wachstumsphase ist.

Schritt zum Evolutions-Management

Je konsequenter Manager den Schritt zum Evolutionsmanagement vollziehen, desto wirksamer gelingt es ihnen, die reichlich vorhandenen Potenziale ihrer Mitarbeitenden auszuschöpfen. Die Folge: Führungskräfte wie Mitarbeitende nehmen viel stärker Einfluss auf die evolutionäre Entwicklung ihres Umfeldes und ihrer Welt. Die guten Beispiele sind unübersehbar:

■ Ein Manager, der es fertigbringt, seine Mitarbeitenden über sein Vorbild und Führungsverhalten zu einer evolutionären und aktiven Gestaltung ihrer Bereiche zu motivieren.

■ Ein Unternehmen, das anstelle der Durchführung eines Betriebsausflugs einen Kindergarten renoviert.

■ Ein Kosmetikerhersteller, der seine Grundsubstanzen von einem Lieferanten in Thailand bezieht, der dadurch die Folgen der Tsunami-Katastrophe beheben kann.

■ Ein Manager, der es schafft, dass seine Mitarbeitenden, trotz zunehmendem Kostendruck und wachsender Hektik, Beruf und Familie miteinander verbinden können.

■ Ein Unternehmen, das es schafft, Produkte umweltschonend zu gestalten.

Gesucht: Management-Innovationen

Die Herausforderung lautet, die Motivation, die Qualifikation und das Leistungsvermögen durch Management-Innovationen im Unternehmen nachhaltig zu steigern. Dazu ist es vorerst notwendig, sich grundsätzlich Gedanken zu machen über die Art und Weise, wie Manager im Unternehmen ihre Arbeit verrichten.

■ Zu finden sind deshalb neue Konzepte, die Gefahren abwehren und neue Chancen für ein zufriedenes Leben in Einklang mit der Natur eröffnen.

Der Autor sucht Beispiele von Unternehmen, die eben diesen Weg gehen oder gehen möchten. Mailen Sie ihm (pmeierhofer@netmarketing.ch) einen Kurzbeschreibung, oder rufen Sie ihn unter Tel. 055 212 82 71 an. Überzeugende Beispiele werden mit dem Einverständnis des Unternehmens in Kurzform auf der Website www.freizeitseminar.com veröffentlicht.

Von der Natur lernen, das eigene Unternehmen produktiver zu machen – Manager mit Golfinteressen sind eingeladen, im Campus an der Costa Blanca ihr Management zu hinterfragen und individuelle Management-Innovationen zu entwickeln (auch für Golf-Anfänger geeignet). Programmübersicht unter www.valencia-for-business-people.com/seminarueber-sicht.asp. Der Autor gibt gerne auch telefonisch Auskunft.

AUTOR

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist als selbständiger Evolutionsberater und Interimsmanager tätig. Er hilft Unternehmen, Erfolgssteigerungspotenziale zu erkennen und umzusetzen. Als erster Anbieter veranstaltet er Incentives, die auch der Weiterbildung dienen: Erfolgreiche Händler und Verkaufsberater lernen im mediterranen Lernklima, noch besser zu werden – und Golf zu spielen.

Tel. 055 212 82 71 oder
Tel. 0034 966 791 829 und
0034 629 614 694
pmeierhofer@netmarketing.ch

Peter Meierhofer hat zusammen mit Roger Eric Gisi das Buch «Die Kunst des Überlebens – Der Praxisratgeber für die marktgerechte Unternehmensführung» herausgegeben. 185 Seiten. CHF 39.50. Verlag: Gellius academy. Bezug möglich über: www.bams.ch oder www.freizeitseminar.com

ONLINE
www.freizeitseminar.com