

bagfa

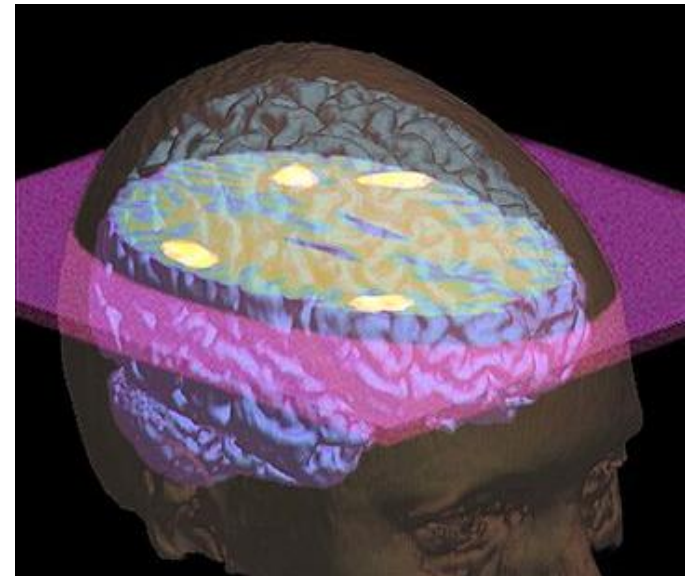
Bundesarbeitsgemeinschaft
der Freiwilligenagenturen e.V.



Wandel gemeinsam gestalten Kultur des Wandels



Essen
5. November 2010
Guus v. d. Upwich
www.teamvanderupwich.de





Das herausragende Projekt der Gegenwart ist die Erzeugung eines weltumspannenden Netzwerkes (Phase der Selbstverstärkung):



handys



IBM Marcus

- Explosion der Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten
- intensiver Kulturaustausch durch Reisetätigkeit und Medien
- zunehmend freier Handel mit Waren und Dienstleistungen
- Zusammenschluß von Unternehmen zu globalen Einheiten
- international operierender privatwirtschaftlicher Kapitalmarkt



Das Internet ist nur ein technisches Symbol für die mit der steigenden Vernetzungsdichte einhergehenden gesellschaftlichen Veränderungen (der Mensch als Zauberlehrling).



Umfeldkomplexität und Umfelddynamik sind der Preis der Vernetzung.



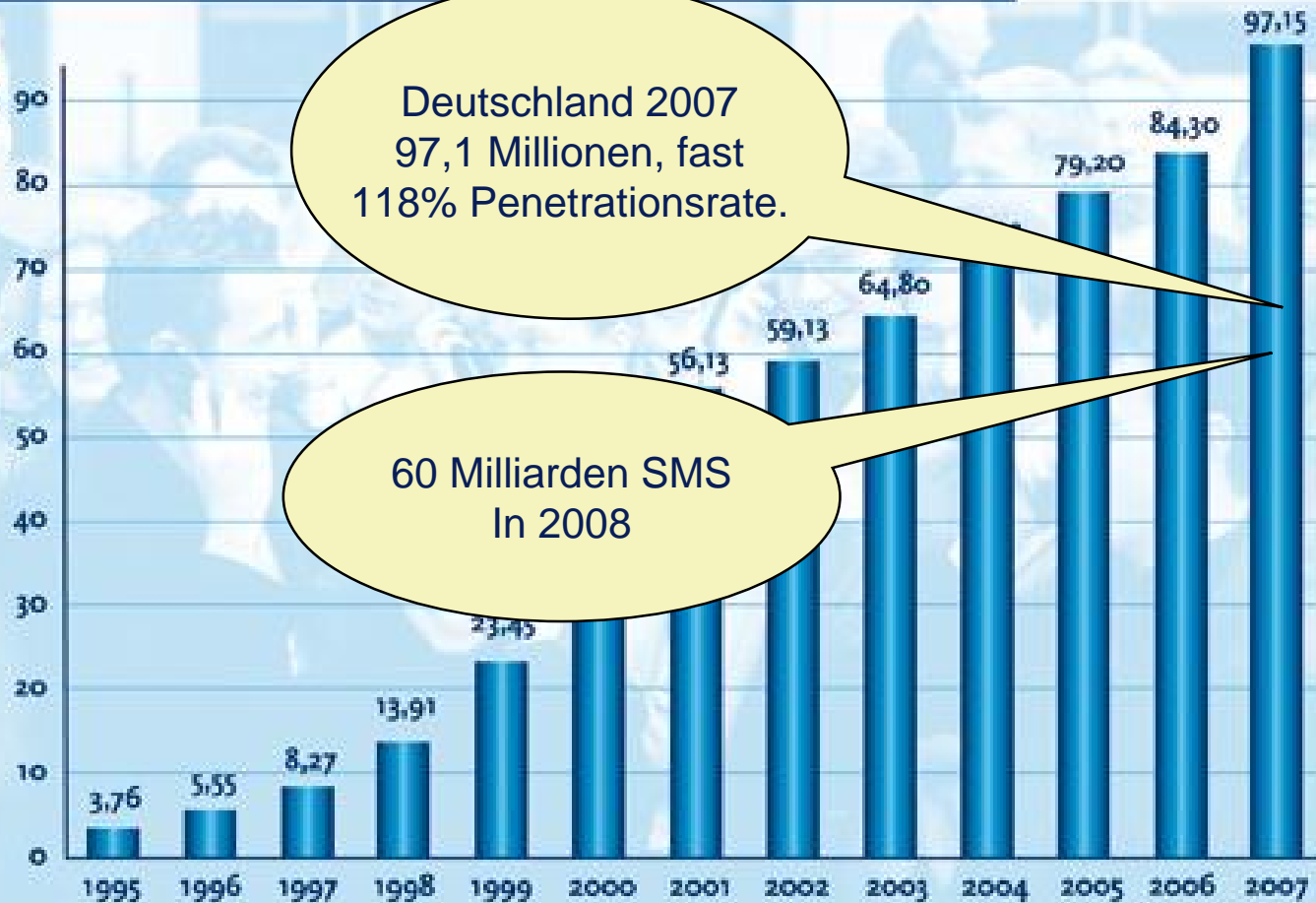
Drei Wege der Beruhigung: Verringerung der Vernetzung, Restriktion durch rechtlichen Eingriff, **bewertende Selektion durch ethischen Diskurs.**



Mobilfunkteilnehmer in Deutschland



Teilnehmer
in Millionen



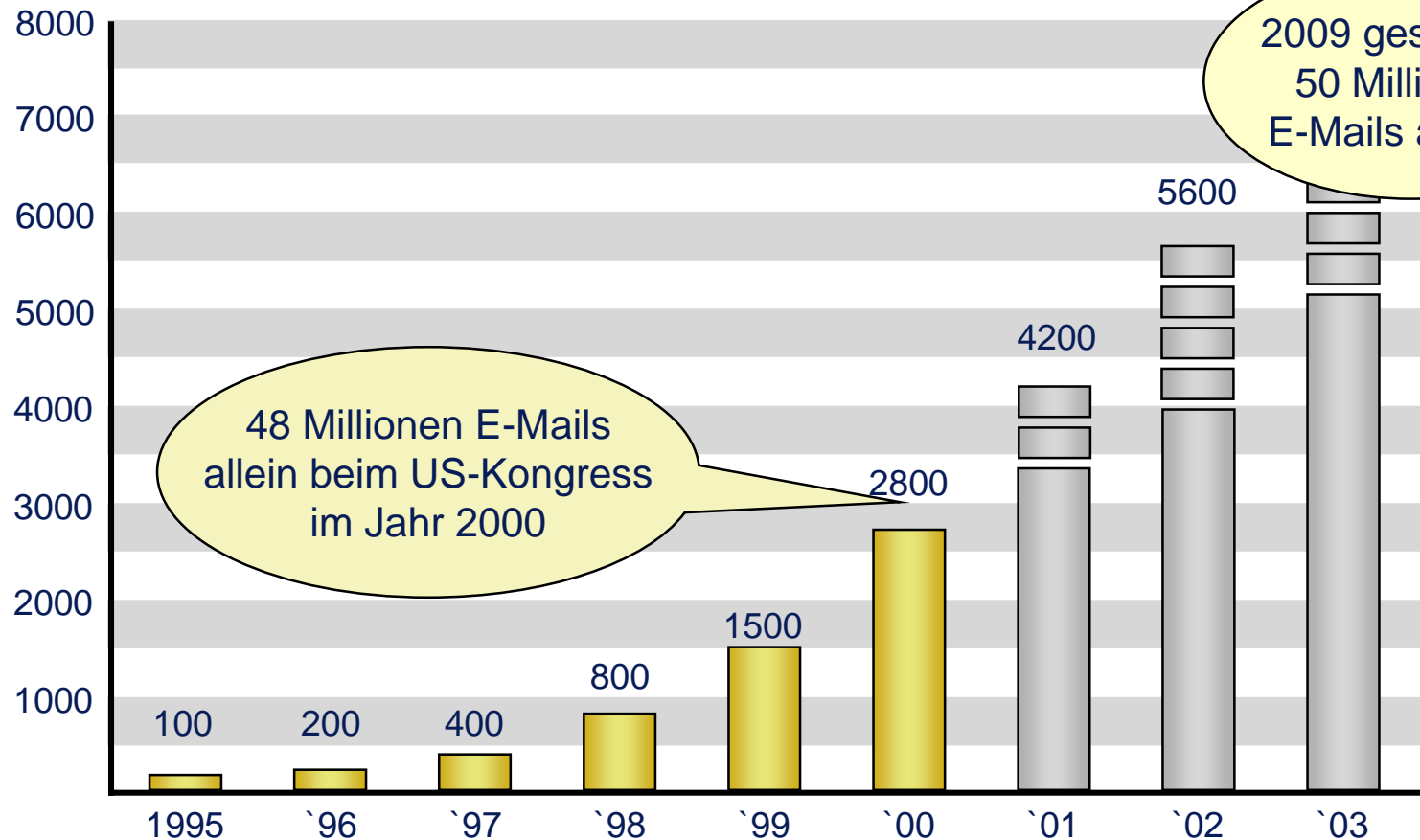
Deutschland 2007
97,1 Millionen, fast
118% Penetrationsrate.

60 Milliarden SMS
In 2008



Teilnahme an Kommunikationsnetzwerken zu jeder Zeit und an jedem Ort ist eine Selbstverständlichkeit des alltäglichen Lebens geworden.

Zahl der persönlichen E-Mails weltweit in Milliarden



48 Millionen E-Mails
allein beim US-Kongress
im Jahr 2000

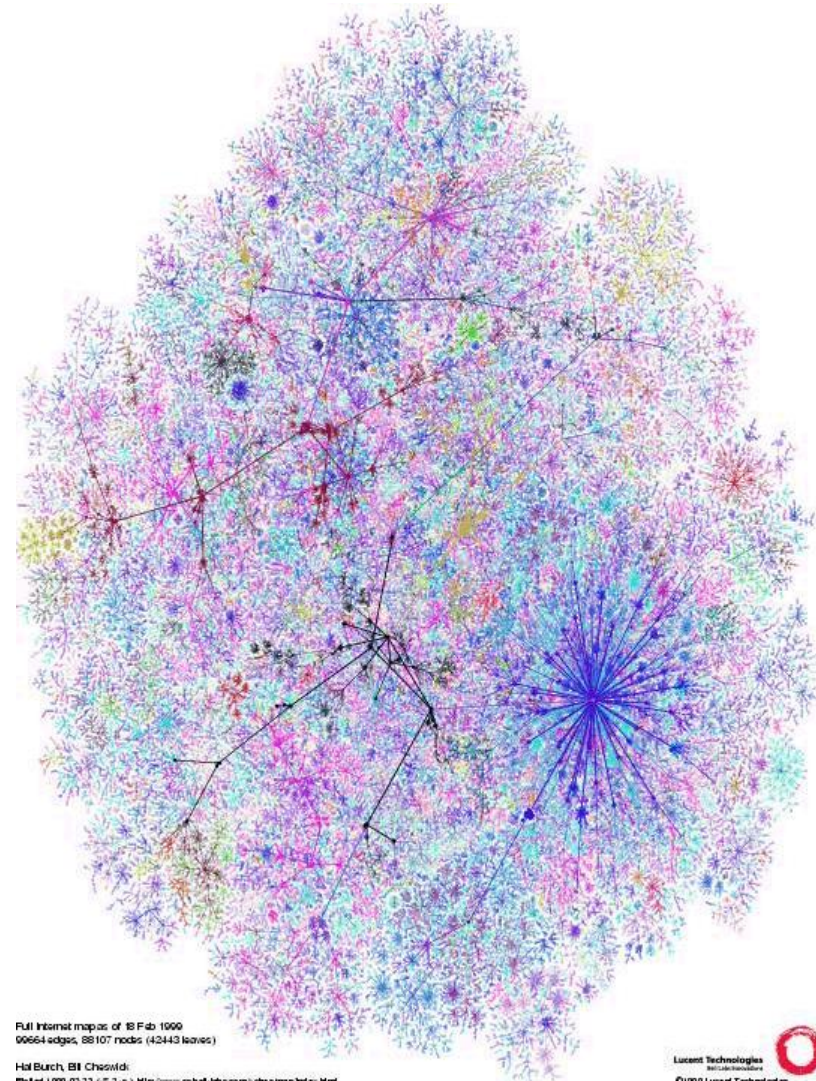
2009 geschätzte
50 Milliarden
E-Mails am Tag



Die Vernetzungsdichte im Internet nähert sich der Vernetzungsdichte im menschlichen Gehirn (Faktor 10).

Zwei beliebige Seiten im Internet liegen mathematisch maximal 19 Klicks auseinander.

Im Gehirn ist jede Zelle mit jeder anderen über 2 Schritte verbunden.



Full Internet map as of 18 Feb 1999
90564 edges, 88107 nodes (42443 leaves)

Hal Burch, Bill Chew (ed.)
Posted: 1999-02-23 11:52:10 | <http://www.csl.llnwd.com/~chew/inter.html>

Lucent Technologies
©1999 Lucent Technologies





Am Beispiel des Internet lässt
ver...

Künast-Initiative
gegen
Dumping-Preise

Discounter gewinnen
gegen den allgemeinen Trend
(Aldi 8,8 %, Lidl 14,1%
gegenüber 1997).

... einer global
... (nami).

Sony und DC als
Finanzdienstleister:
Versicherungen, Kredite...
Autobanken der Hersteller
überholen 2004 die
Geschäftsbanken bei
Autokrediten

... Vernetzung habe

Stiftung Warentest:
z.B. www.GetPrice.de
bis 20% unter Bestpreis

... weg (weltweiter Preiskampf, z.B. ... (maschinen)

Otto Versand
und Post: Stromverkauf
Quelle und Tchibo:
Autoverkauf
Plus: Hochzeits-
feiern

... werden exponential (T

... prungsketten werden frei verlag



Kundenbindung wird ersetzt durch Attraktivität (r

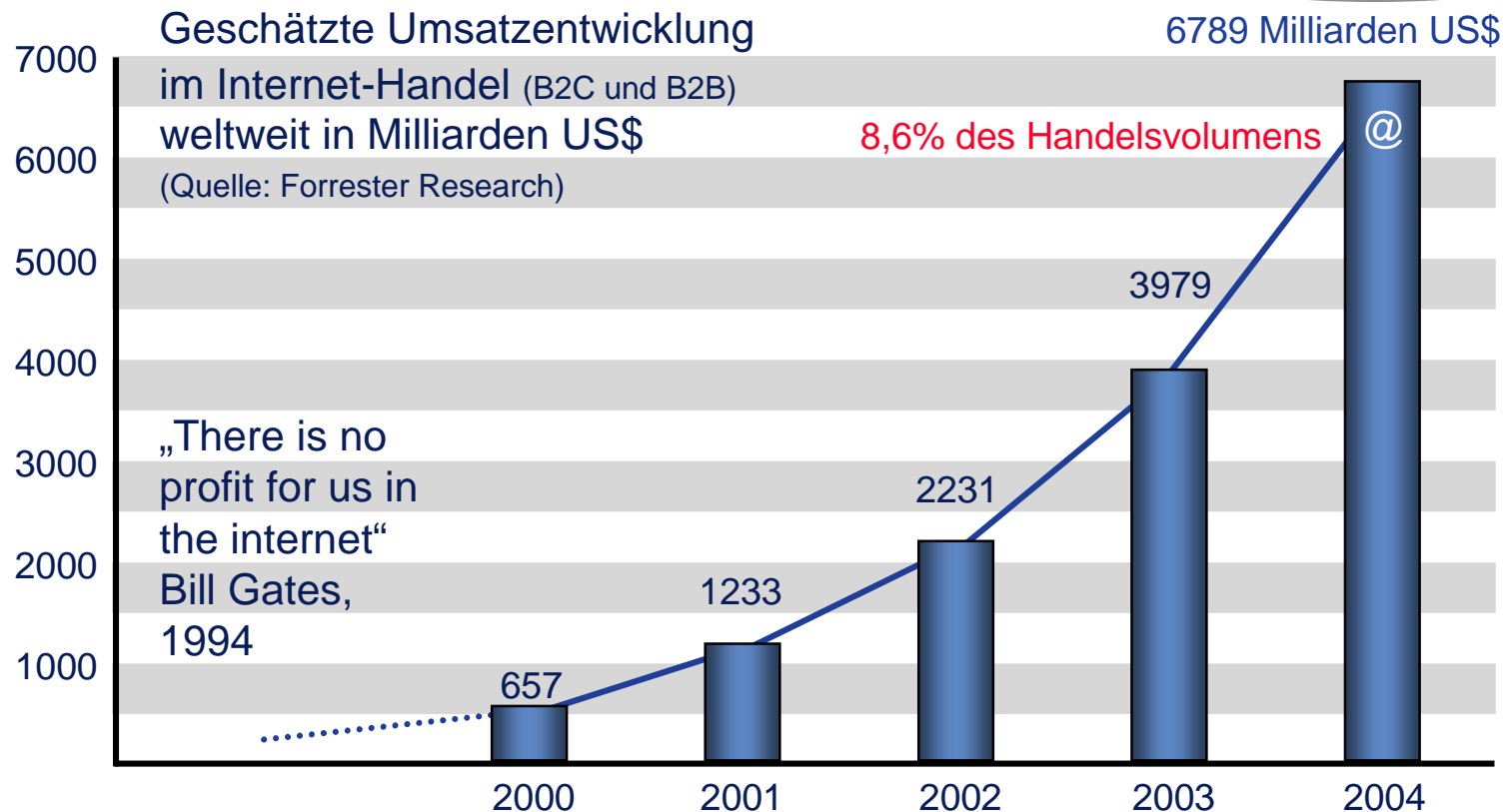


Wir stehen erst am Anfang einer Veränderung, die besonders im Handel
und im Dienstleistungsbereich keinen Stein auf dem anderen lassen wird.



Internet ist nicht nur eine Seifenblase an der Börse, sondern eine sehr reale Revolution in der Marktwirtschaft.

Deutschland 2009
€13,6 Milliarden Privatkäufe





Gege
der

Prognose:
30 % Internetgeschäft
(Lufthansa 50%)
- zukünftige Rolle
Reisebüros?

Bereiche stark einbezogen. Aber die Prinzipien
gelten eigentlich schon heute für alle.

Beispiel für bereits stärker einbezogene Bereiche:

Reisen; PC/Software; Geschenkartikel, Spielzeug und Blumen; Lebens-
mittel; Buchhandel; Unterhaltung; Partnervermittlung

Deutschland
>20 Millionen
Konten online

Bill Gates
„Banking is essential,
banks are not.“

Musik = MP3
DVD-Filme = DeCSS
DivX

Sixt
Webc@r Opel
„kein Platz für
Autohändler“
Paul Saffo

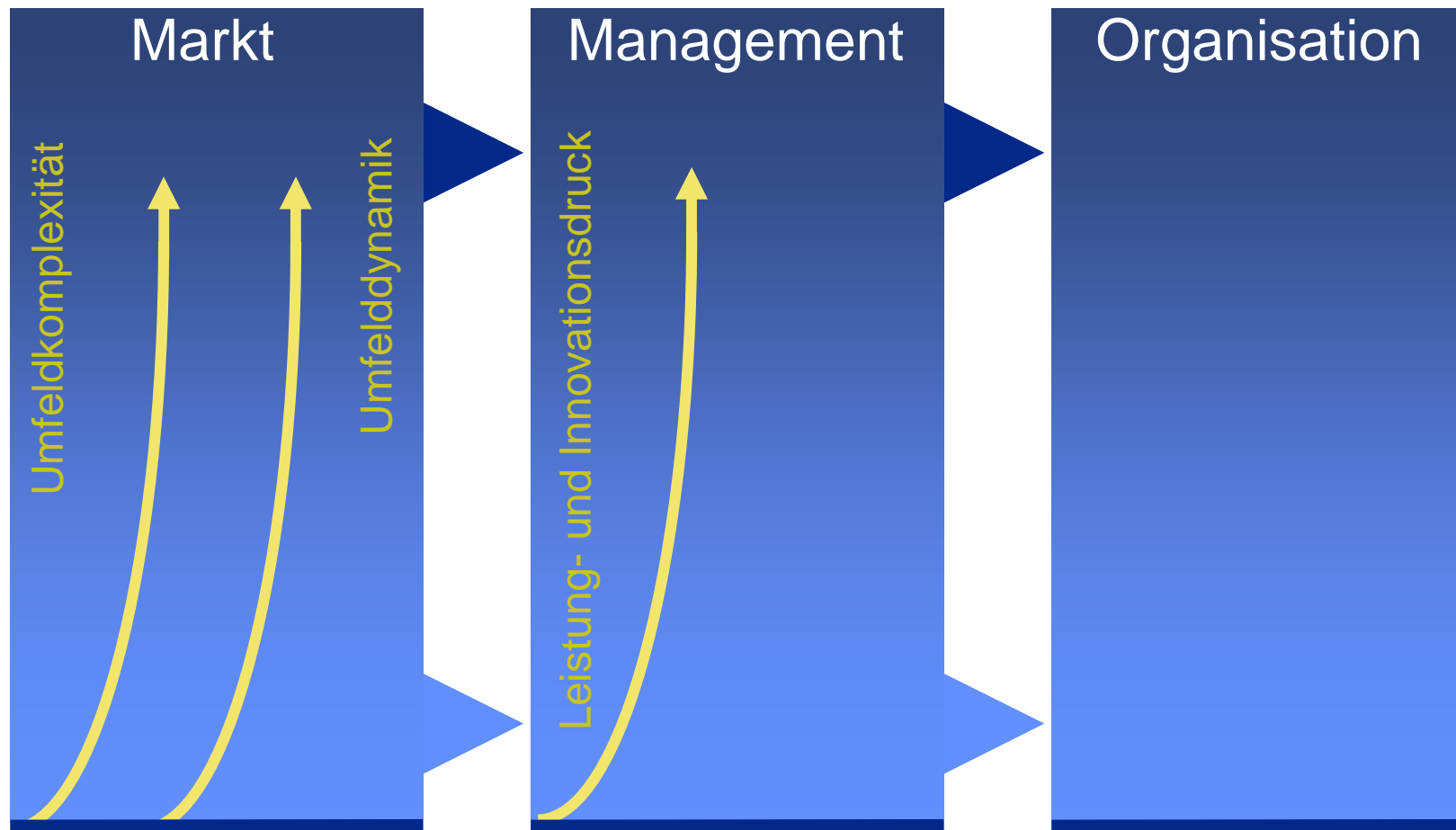
Finanzdienstleistung und Versicherungen; Automobilhandel; Medizindienst-
leistung und -handel (Apotheken!!!), Chemie.....

Internet-Apotheke „DocMorris“ 20% billiger
Initiative der deutschen Krankenkassen

z.B. Chemie
Marktplatz B to B
800 Milliarden

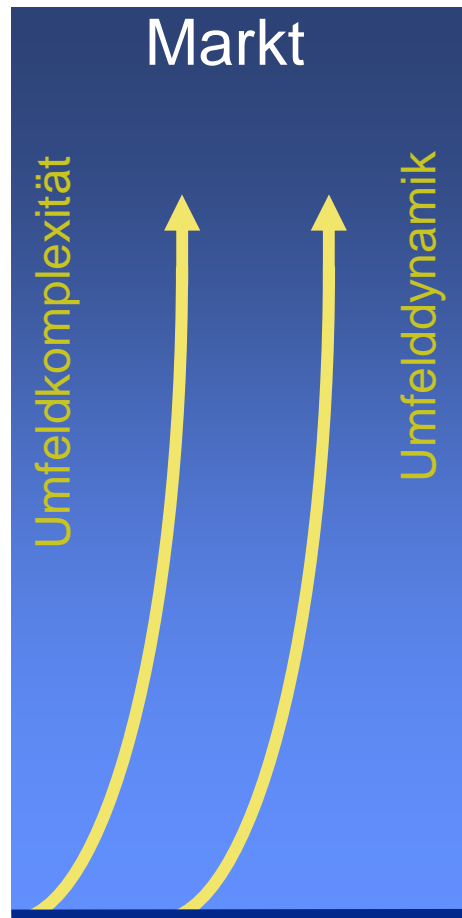


Die hohe Vernetzungsdichte im globalen Markt destabilisiert die Managementprozesse und erfordert neue Formen organisatorischer Intelligenz.





In der Netzwerkökonomie gelten andere Erfolgsprinzipien. In der Netzwerkökonomie ist es notwendig, sich neu auszurichten (think and act different).



Netzwerk-Ökonomie:

- Transparenz und intensive Vernetzung
- Identität durch starkes Corporate Branding
- frühzeitiges Agieren und bewußtes Risiko
- Ziel ist es für den Kunden attraktiv zu sein
- ständig neue Dienstleistungen und Angebote
- Diversifikation und Angriff auf neue Märkte

„business as usual“:

- taktisches Informieren und Machtposition
- Identität durch Abgrenzung vom Wettbewerb
- kontrolliertes Handeln und Risikoanalyse
- Einsatz von Methoden zur Kundenbindung
- Produktqualität und klare Angebotspalette
- Konzentration auf Kernkompetenzfelder

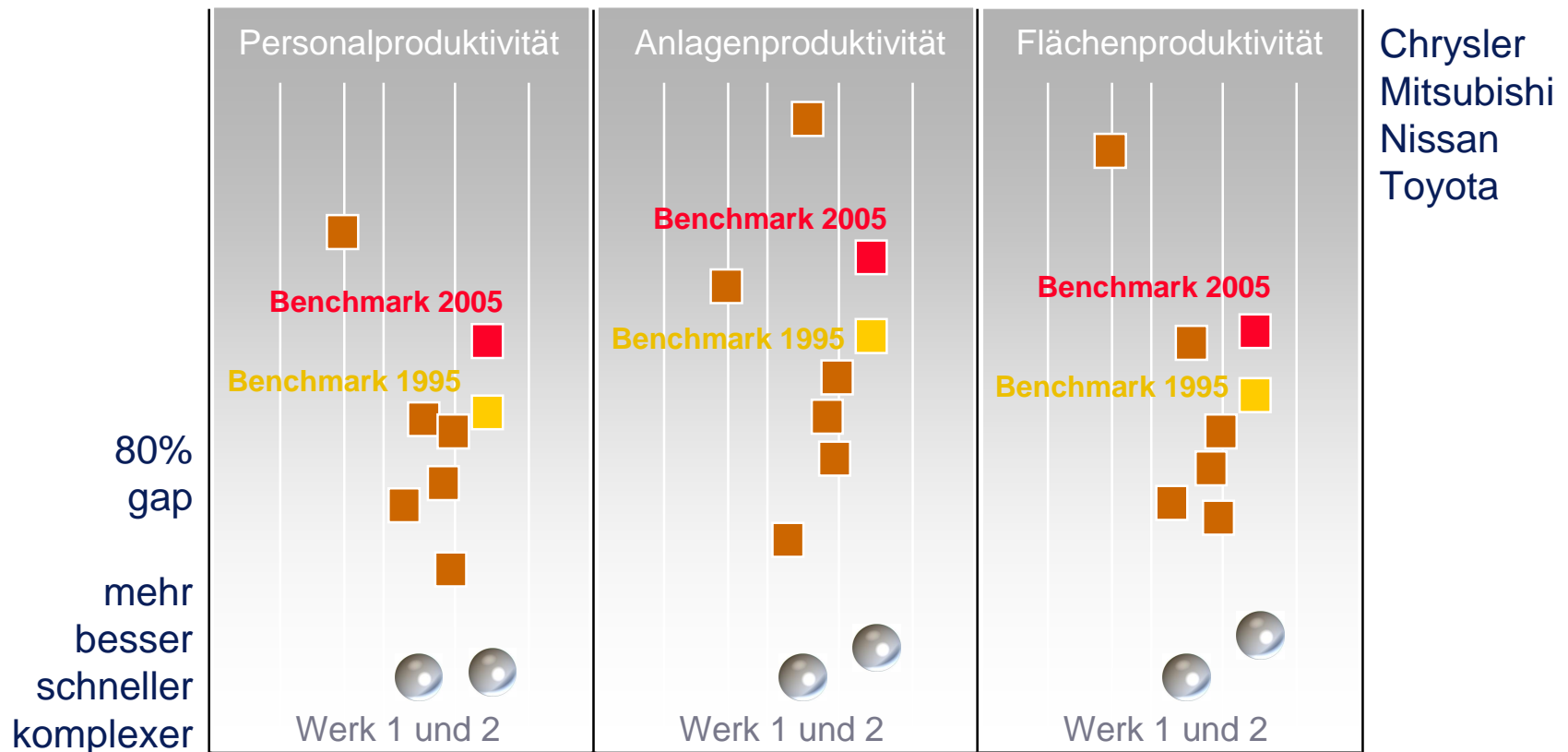


Fünf aktuelle Entwicklungstrends im Markt.

- 1** Die weltweite Vernetzung verstärkt Komplexität und Dynamik.
- 2** Die Zahl der Informationen und Handlungsoptionen explodiert.
- 3** Die Macht verlagert sich vom Anbieter auf die Nachfragerseite.
- 4** Die komplexen Möglichkeitsräume verunsichern die Menschen.
- 5** Die stabilisierende Bedeutung emotionaler Bewertungen steigt.



Das bloße Optimieren des Bestehenden reicht angesichts des globalen und lokalen Wettbewerbs oft nicht mehr aus (Benchmarking).

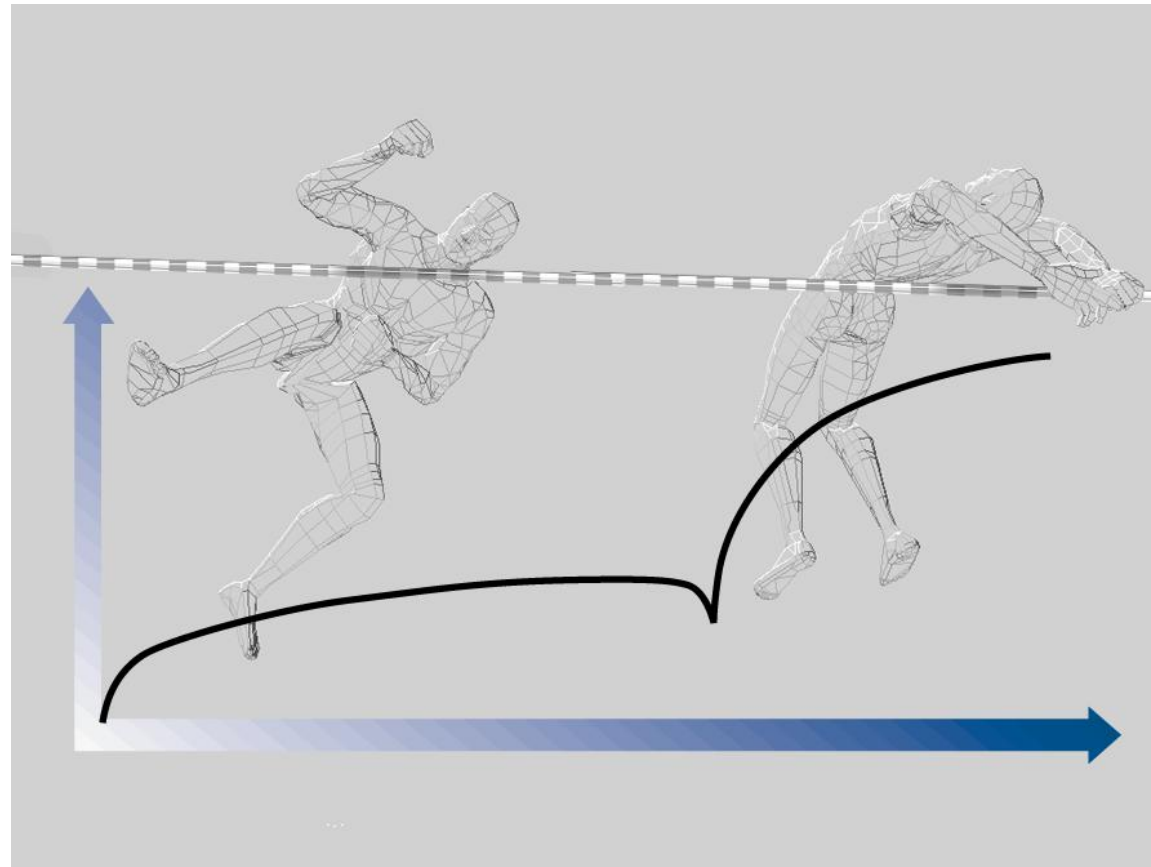




Das bloße Optimieren des Bestehenden reicht angesichts des globalen und lokalen Wettbewerbs oft nicht mehr aus (zwei Formen der Veränderung).

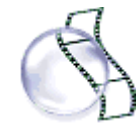


Schnecke



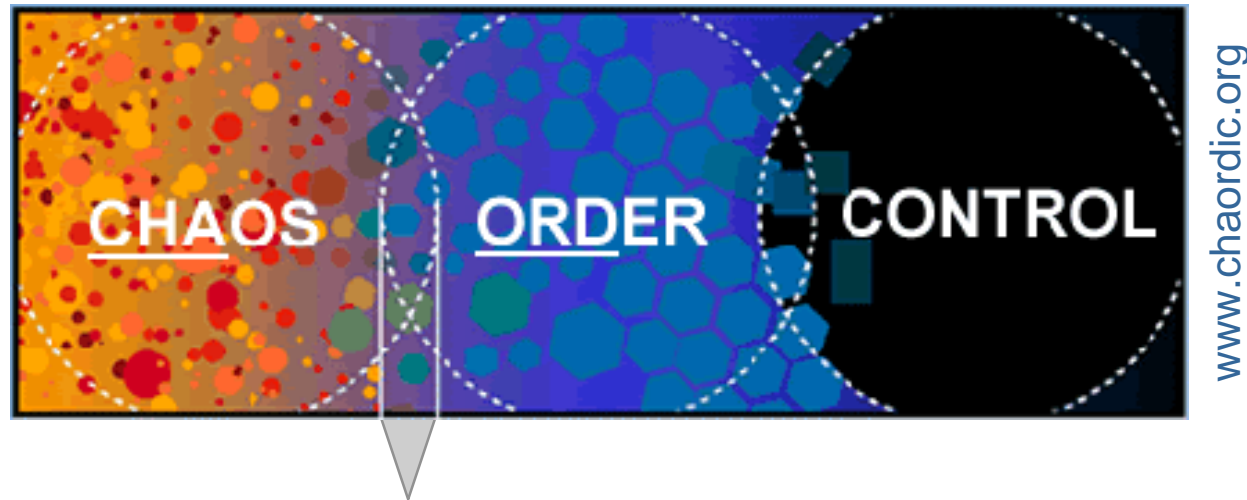
Hebener
Kreuz
schlag
um 1920

Fosbury
Flop
Mexiko
1968



Ulrike Meifarth

Straddle
Rückengleichschlag



- Bei der Suche nach Antworten auf die sich stellenden Anforderungen werden moderne Konzepte nicht selten zu Schlagworten und Moden:
- Vernetztes Denken, Lean Management, Total Quality Management, Business Reengineering, Lernende Organisation, Synergie ...
- Die Aneignung neuer Methoden, die als Problemlöser und Systemstabilisator Angepriesen werden verhält sich proportional zur Verunsicherung im Management,



Ohne eine überzeugende Vision beschränkt sich die Kreativität nur allzu oft auf das Erfinden von Ausreden:



„Das haben wir noch nie so gemacht.“ „Noch keiner hat das so gemacht.“ „Das hat noch keiner ernsthaft probiert.“ „Die Konkurrenz macht das auch nicht.“



„Wir haben das schon versucht.“ „Die anderen haben das auch schon probiert.“ „Wir machen das seit 25 Jahren so.“ „Warum Änderung - es läuft doch prima.“



„Das funktioniert in einem kleinen Unternehmen nicht.“ „Das funktioniert in einem großen Unternehmen nicht.“ „Das funktioniert bei uns nicht. Wir sind anders.“



„Das macht der Chef nicht mit.“ „Das müssen wir noch genauer prüfen.“ „Das Risiko ist zu hoch.“ „Eine Änderung erfordert zu viel Aufwand.“

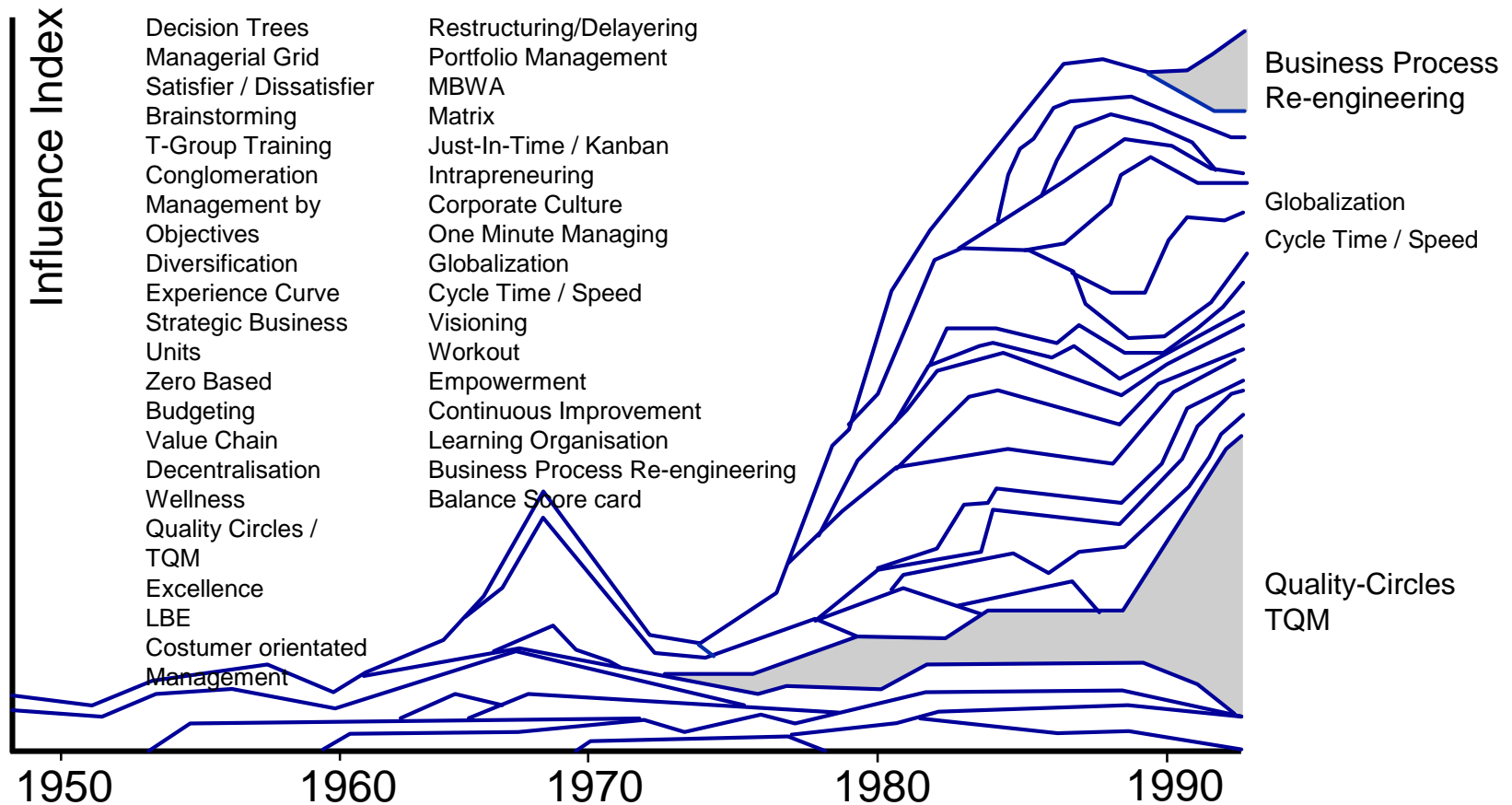


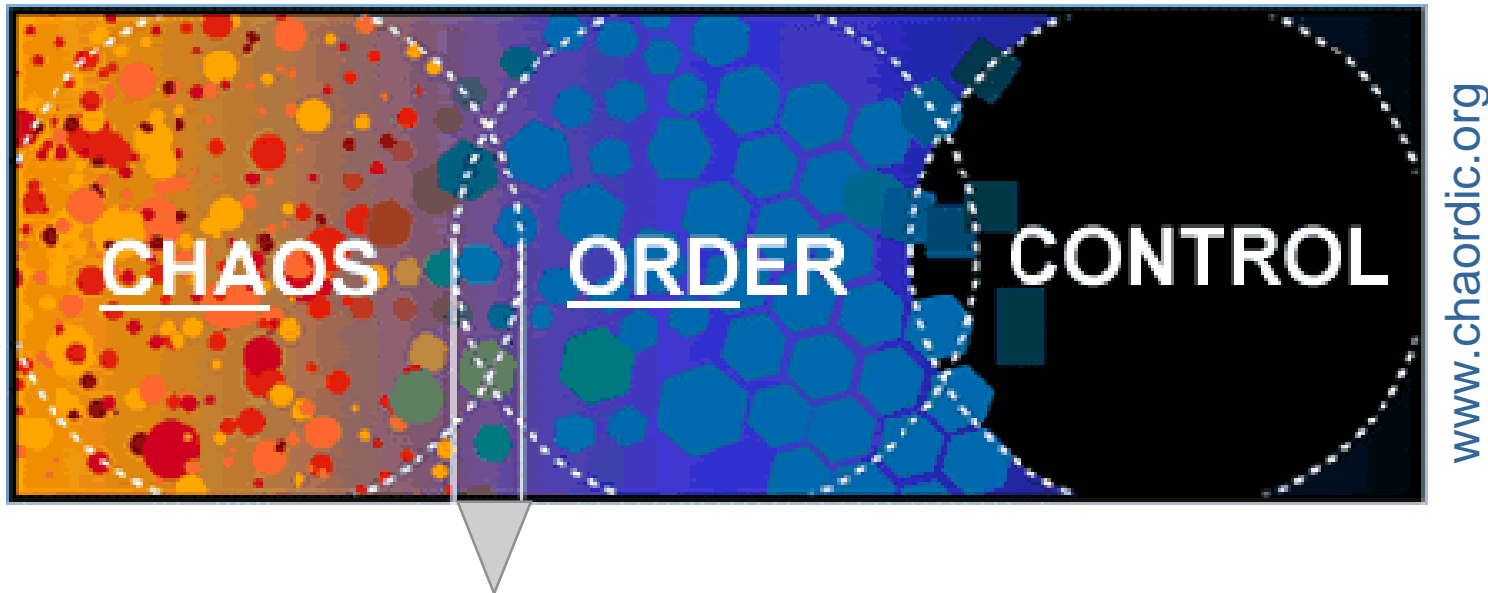
„Die Werbeabteilung sagt, das geht nicht.“ „Die Verkaufsabteilung sagt, das geht nicht.“ „Das Finanzwesen sagt, das geht nicht.“

Mehr aktuelle Ausreden im Internet: www.universum.de



Einflußstärke und Einflußdauer von Managementmoden im Verlauf der letzten Jahrzehnte (nach R.T. Pascale 1995).






Die Selbstorganisations- und Chaostheorie bietet als Metakonzept einen geeigneten Verständnisrahmen zur Beschreibung des Verhaltens von dynamischen Systemen.



Die Selbstorganisations- und Chaostheorie vermittelt ein Verständnis von Veränderung jenseits der Vielfalt wechselnder Managementmoden.

	Handlungsstrategie		Handlungsstrategie	
	Steuerung	Regelung	Versuch und Irrtum	Selbst- organisation
Systemzustand	stabil	stabil	instabil	instabil
Organisation	einfach	komplex	einfach	komplex
Funktionsweise	Ursache - Wirkung	Soll - Ist Abgleich	Such- bewegung	Muster- wechsel
Segelmetapher	Management von Stabilität		Management von Instabilität	

Stabilität: Steuern und Regeln

bekannte Küste



Instabilität: Selbstorganisation

unbekannte Küste



Ausreden



Daimler



Porsche



Columbus



Ausstieg



Esser



Vision
EXPO 2000?



Führungsanforderungen:

*überzeugende Vision (Emotion)
Prozeßverständnis (Kosten)
schrittweises Vorgehen
Instabilitätstoleranz
Glaubwürdigkeit*

Kolumbus:

*Die Bewegung ist
das Ziel*





Würden Sie die riskante Reise zu unbekanntem Kontinenten beginnen, wenn es auf dem Schiff nur ein Rettungsboot gibt, und das gehört dem Kapitän?

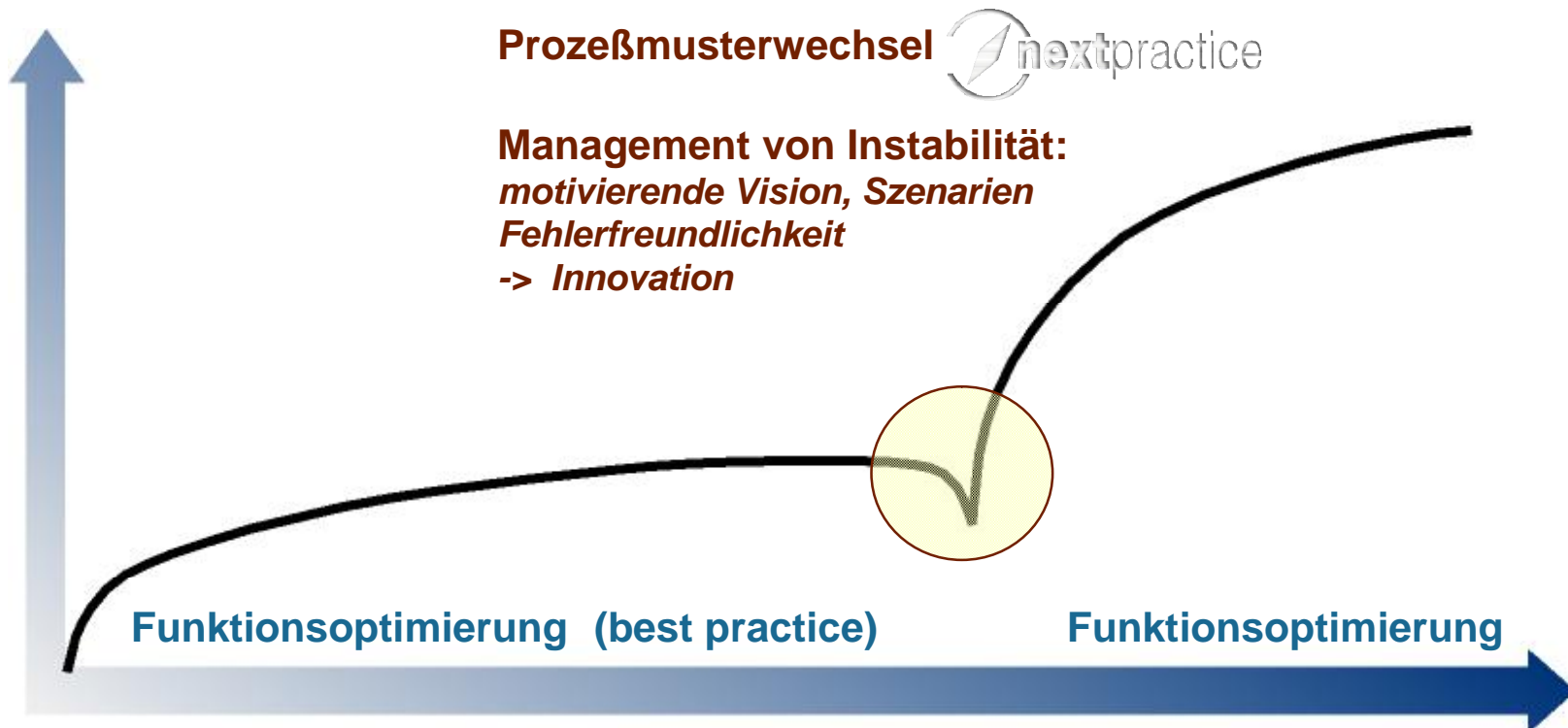
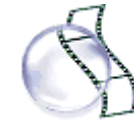


„Abfindung für
Esser war
Bestechungsgeld“
FAZ 20.12.2000

Mannesmann
Vodafone AirTouch
60 Millionen DM
für Klaus Esser



Welche Situation liegt vor? Reicht das Optimieren des Bestehenden aus oder steht eine kreative Neuordnung an?



Prozeßmusterwechsel  nextpractice

Management von Instabilität:
motivierende Vision, Szenarien
Fehlerfreundlichkeit
-> Innovation

Funktionsoptimierung (best practice)

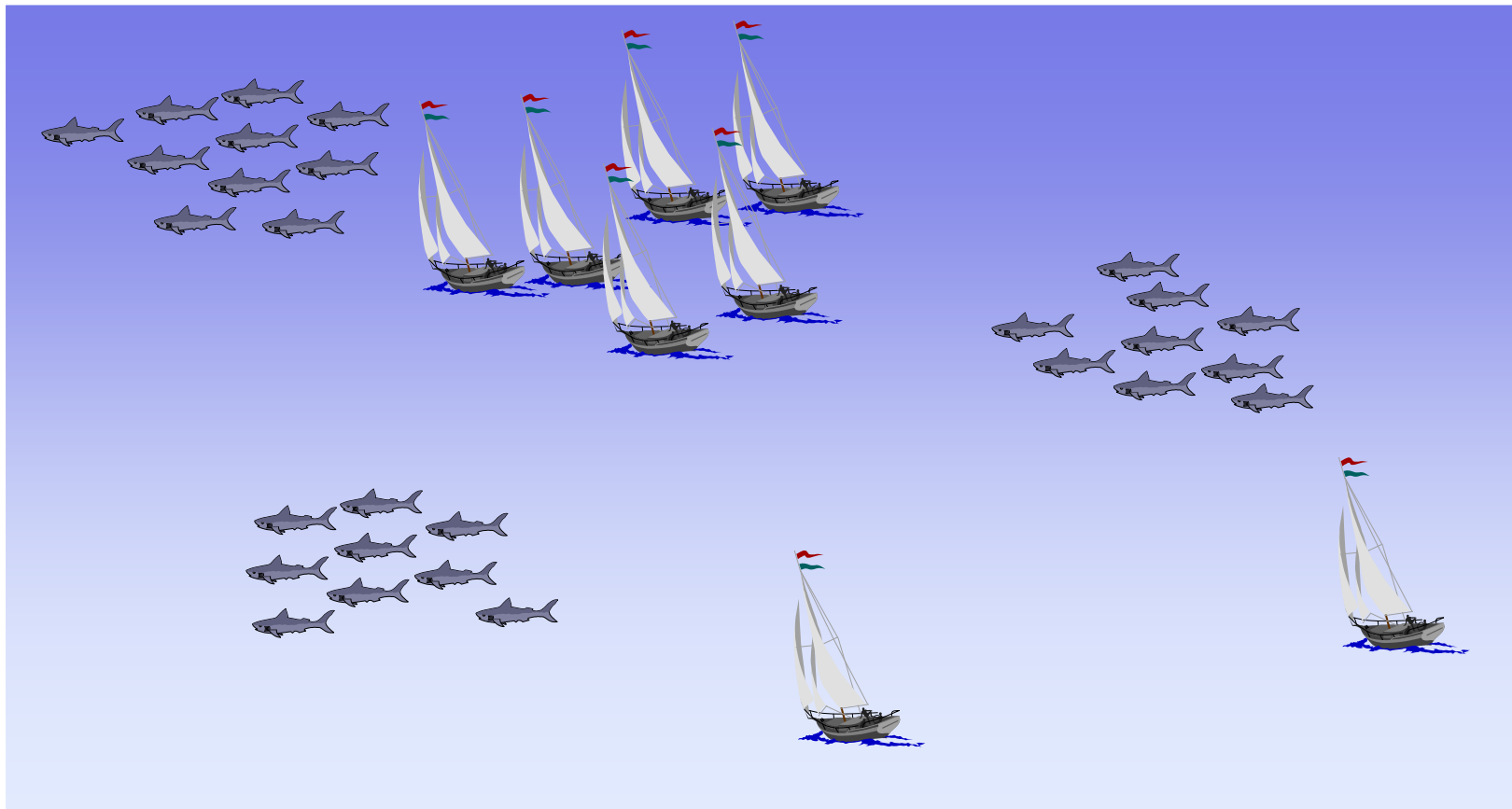
Funktionsoptimierung

Management von Stabilität:

Analyse des Bestehenden, Beheben von Schwächen, Null-Fehlerziel, -> Effizienz

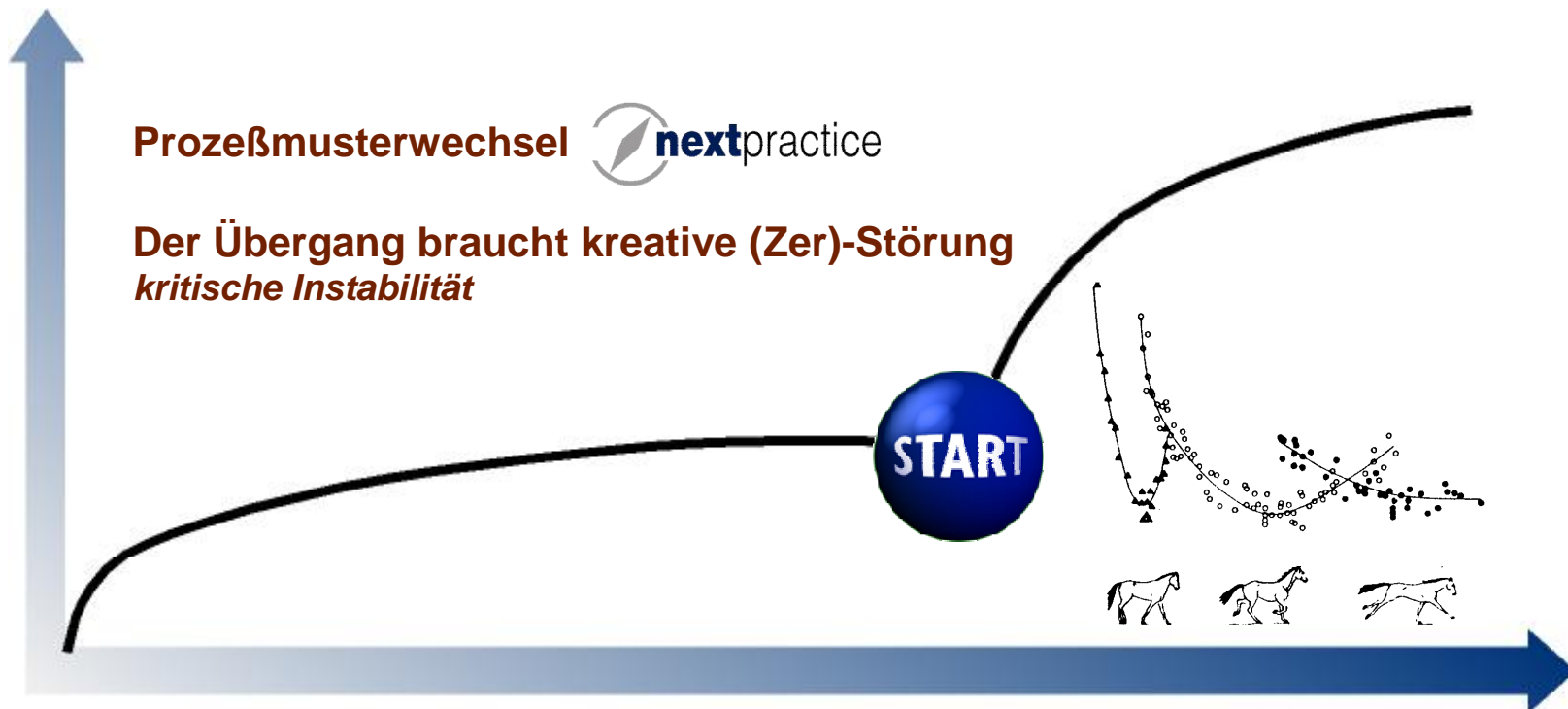


Stabilitätsorientierte Strategien sind nur lokal erfolgreich. Langfristiger und übergreifender Erfolg braucht Avantgarde (Querdenker, Kreative).





Prozeßmusterwechsel folgen dem Modell des Phasenüberganges (Haken: Synergetik). Worauf ist demnach bei Musterwechseln zu achten?



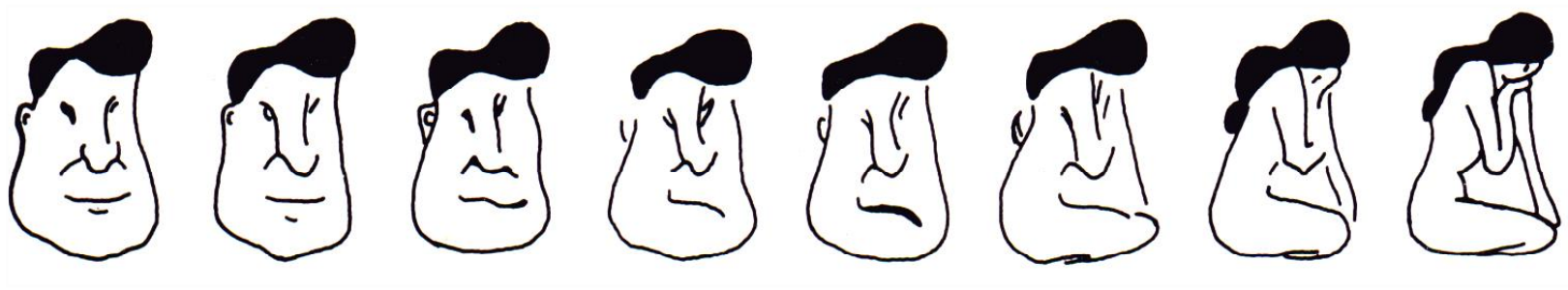
Prozeßmusterwechsel  nextpractice

Der Übergang braucht kreative (Zer-)Störung
kritische Instabilität

Beispiele für die Eigenschaften instabiler Übergänge:
Scheinbewegung, Fingerkoordination, Gangarten, Trägheit -> Hysterese-Effekt



Stabile Zustände sind selbsterhaltend. Änderungsbereitschaft ist gebunden an das Erzeugen von Instabilität.



Hysterese





Stabile Zustände sind selbsterhaltend. Änderungsbereitschaft ist gebunden an das Erzeugen von Instabilität (Stabilitätstendenz des Gehirns).



ABENDSTERN



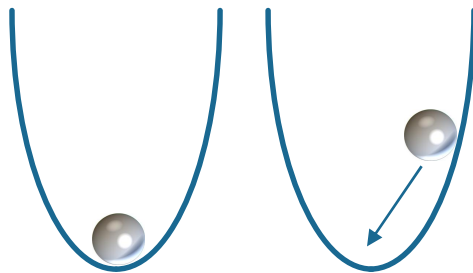
MORGENSTERN



ZWERGELSTERN

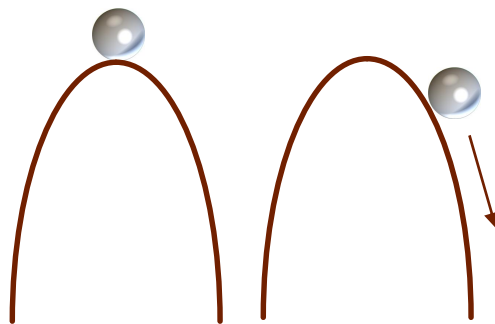


-  Das Erzeugen von Instabilität ist Voraussetzung für Neuordnung. In der Instabilität gilt “kleine Ursache - große Wirkung” (Schmetterlings-Effekt).



lokale Stabilität:

Störung wird gedämpft
Regelung und Steuerung
Vorhersagbarkeit von Entwicklung



Instabilität:

kleine Ursache - große Wirkung
Dynamik und Selbstorganisation
Unvorhersagbarkeit von Entwicklung



Das Verständnis der Funktionsweise des Gehirns hat sich dramatisch geändert. Früher dominierte das Informationsverarbeitungsmodell.



Der Mensch paßt sich der Umwelt an, indem er



- über seine Sinnesorgane Informationen aufnimmt
- diese analysiert und bewußt verarbeitet
- das Ergebnis zur Grundlage seines Handelns macht.



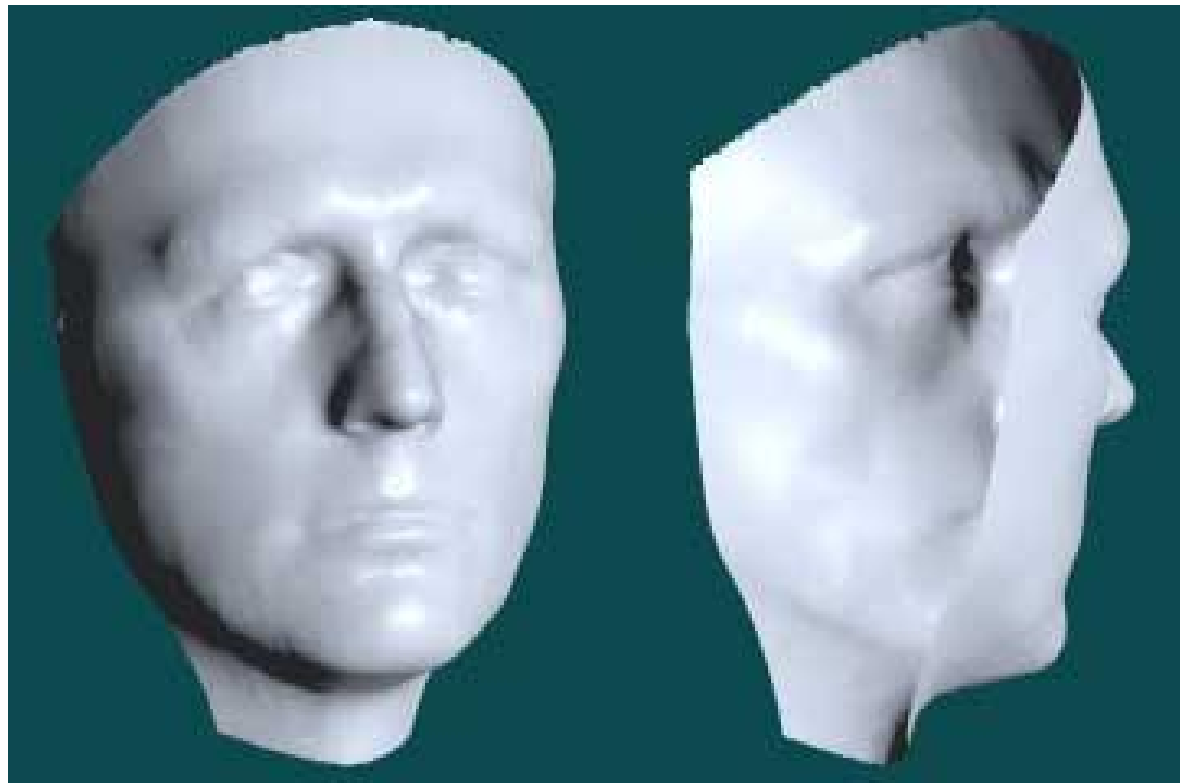
Das Gehirn wird verglichen mit einem Computer.





Bewertungen, die über die Lerngeschichte im limbischen System verankert sind, bestimmen Wahrnehmen, Denken und Handeln („knowing-doing-gap“).

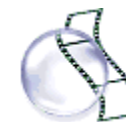
Wie kann man die Macht der limbischen Bewertungen erlebbar machen?



Rotating-mask-illusion



Max-Planck
Gesellschaft



Institut für biologische Kybernetik



- Menschen reduzieren Komplexität auf der Basis intuitiver Bewertungskriterien. Das limbische System bildet die eigentliche Entscheidungsgrundlage.



Asiate

Großhirnrinde (Cortex) als Berater

schnelles, explizites
Lernen und Umlernen
(Details, Instabilität)

Rationalität (Wissen, Ausprobieren)
bewußte Zustände



Charlie Chaplin

Limbisches System als Entscheider

langsames, implizites,
nachhaltiges Lernen
und Umlernen (Stabilität)

Emotionalität (Intuition, Suggestion)
teils unbewußte Bewertungen

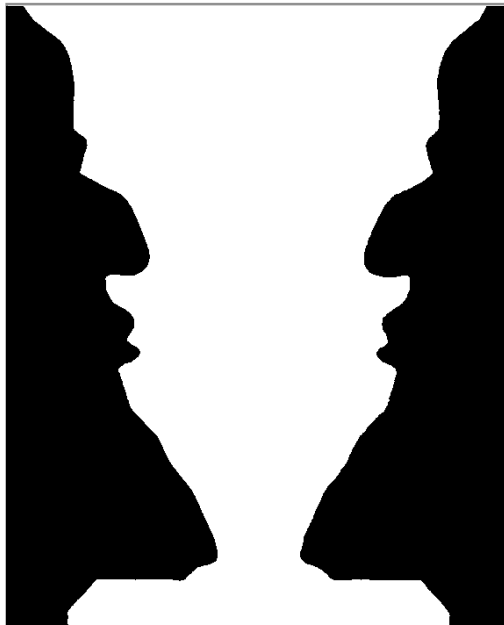


(vgl. G. Roth 2001: Fühlen - Denken - Handeln)

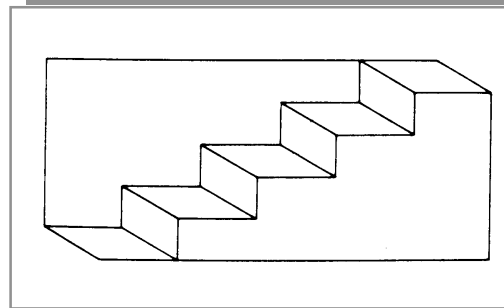
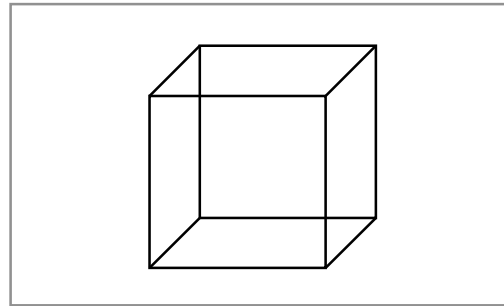


Wahrnehmung ist aktive Ordnungsbildung und Auflösung von Mehrdeutigkeit der Reizgegebenheiten. Multistabilität ist keine Ausnahmerecheinung.

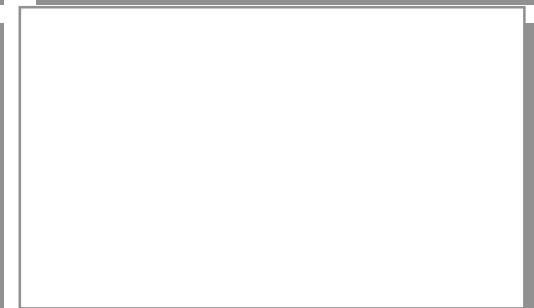
Necker-Würfel



Rubin'scher Becher



Schröder'sche Treppe



Scheinbewegung



Auch Sprachverstehen ist ein Prozeß eigendynamischer Ordnungsbildung durch aktive Auflösung von Mehrdeutigkeit.



coastguard



Begrüßungsworte: „Heute tritt wieder der Ausschuß zusammen“





Besonders die Komplexität der sozialen Wahrnehmung ist ein hocheffizienter Prozeß der Konstruktion stabiler Erlebniswirklichkeit.



Soziale Wahrnehmung



Kreatives Mißverstehen



Erkennen von Welt ist immer eine aktiven Auflösung von Mehrdeutigkeit und damit eine Konstruktion von Wirklichkeit.

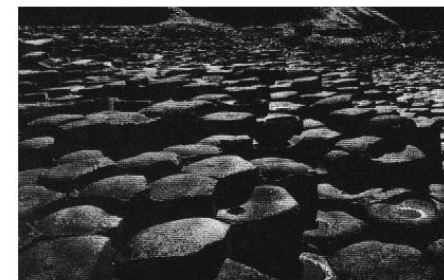
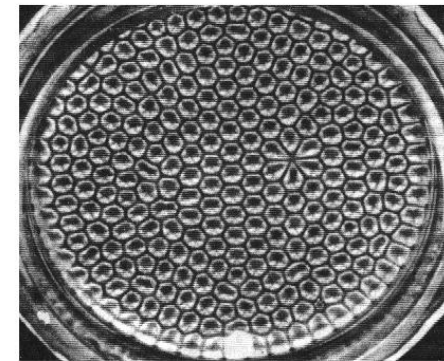
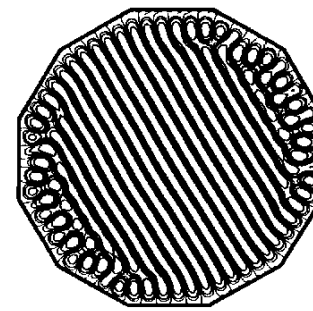
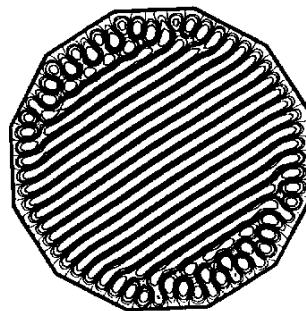
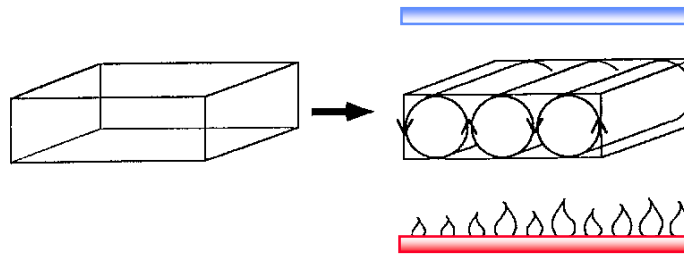




Eigendynamische Ordnungsbildung in der Natur als Beispiel für Ordnungsbildung ohne Ordner:



Benard-Instabilität





Die Naturwissenschaften zeigen uns, dass eigendynamische Ordnungsbildung in der Natur auch ohne Ordner stattfindet.

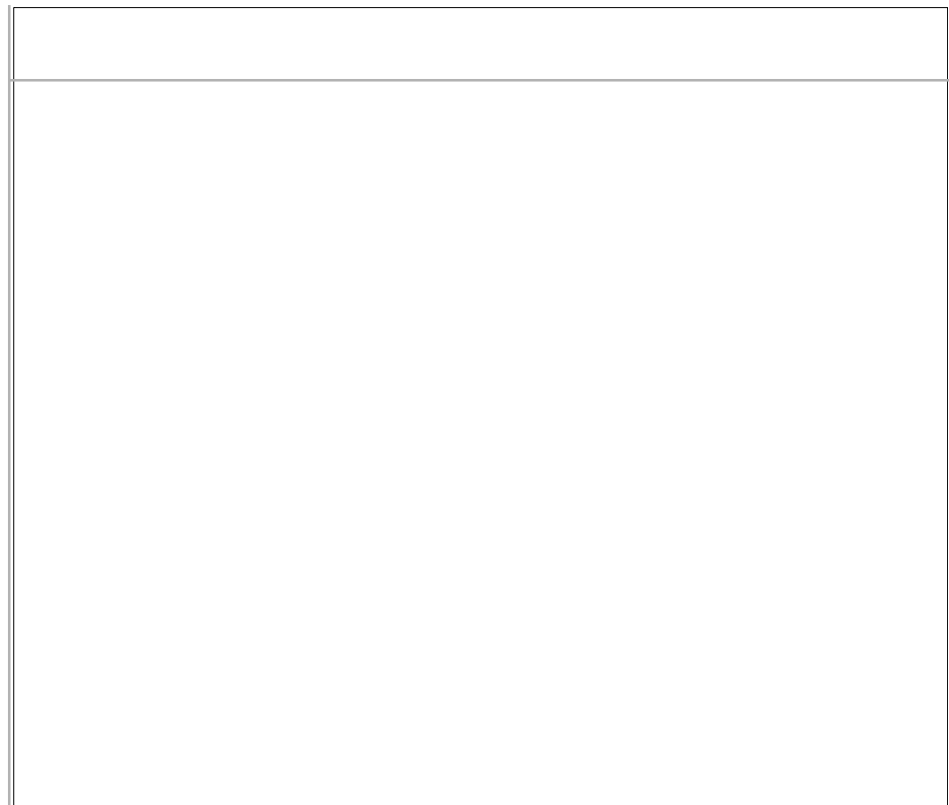


Ein zentrales Prinzip der Selbstorganisationstheorie ist die Ordnungsbildung durch Regel und Zufall (**Iteration**, „**stille Post**“).

Beispiel

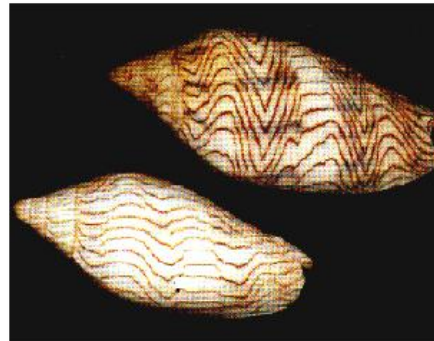
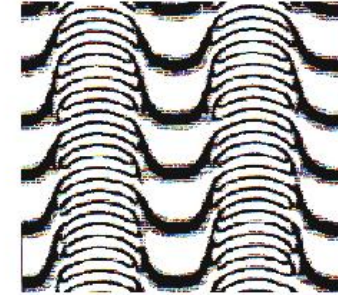
Sirpinski-Dreieck:

Drei Punkte (A,B,C) auf einer Fläche. Starte bei einem Ausgangspunkt D. Gehe per Zufall nach A, B oder C; mache auf der Hälfte der Strecke einen Punkt. Beginne ausgehend von diesem Punkt neu (Iteration der Regel).



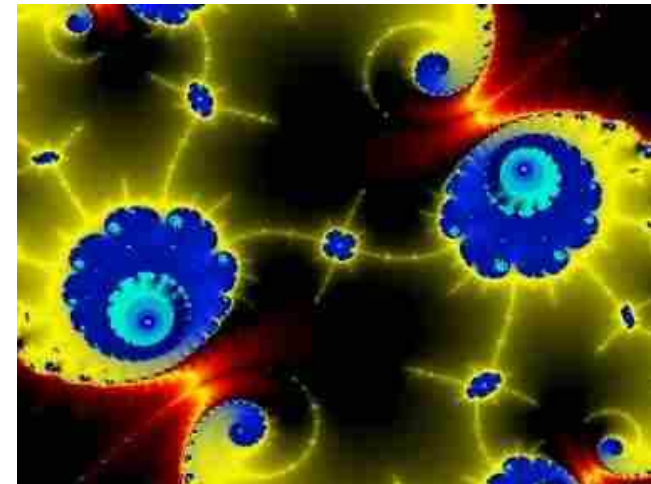
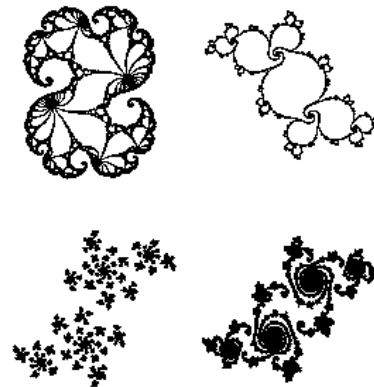
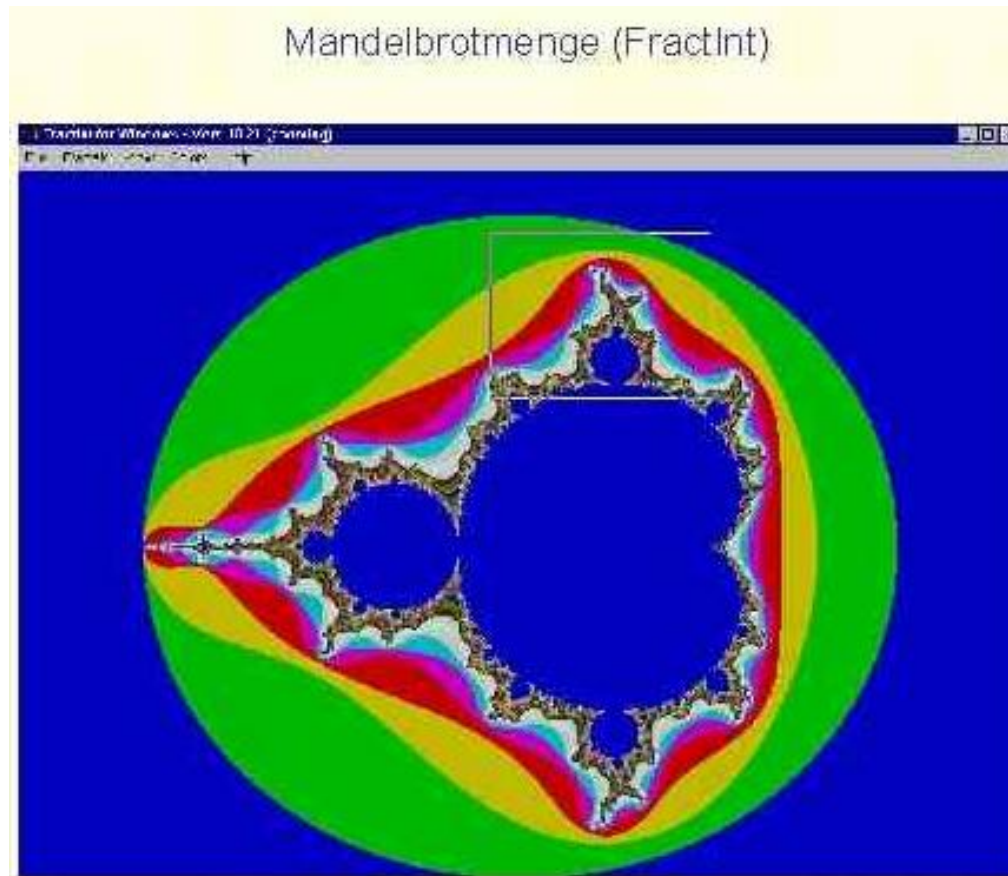


Fraktale





Die Mandelbrot-Menge ist das komplexeste bekannte Muster, das auf der Basis der Iteration einer mathematischen Regel entsteht ($z_{n+1} = z_n^2 + c$).



Zoom





Einfache Regeln führen eigendynamisch zur Ausbildung komplexer Muster, wenn die Regeln iterativ, dh. wiederholt, umgesetzt werden.



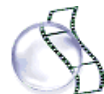
Die Gestaltung und Vereinbarung von Regeln ist ein Königsweg der Erzeugung stabiler Ordnung (Leitbild, Führungsgrundsätze etc.)



Bewußte und unbewußte Regeln bilden das kulturelle Gedächtnis von Unternehmen und Gesellschaft („hidden agenda“ etc.).



Rituale 1 (Einkaufswagen)



Rituale 2 (Mallorca)



Rituale 3 (der Wolf)



Fahrrad



Die Einhaltung vereinbarter Regeln erzeugt stabile Ordnung und die Kenntnis von verdeckten Regeln ist Voraussetzung für Veränderung.



Acht nützliche Spielregeln, die Ihnen helfen, völligen Stillstand in Ihrer Organisation zu fördern und unkalkulierbare Veränderung zu unterbinden.



Die Führungskräfte sollten sich raushalten („macht mal“) oder versuchen, „wirklich alles im Griff zu haben“.



Diskussionen über Ziele und Inhalte möglicher Veränderungen sollten konsequent nur auf der informellen Ebene geführt werden.



Möglichst viele Aktivitäten sollten gleichzeitig angezettelt werden. Es ist für ständige Überforderung zu sorgen (operative Hektik).



Es sollte ein umfassender Wettbewerb ausgerufen werden. Jeder ist darauf hinzuweisen, daß nur der Einsatzbereitesten besteht.

- Acht nützliche Spielregeln, die Ihnen helfen, völligen Stillstand in Ihrer Organisation zu fördern und unkalkulierbare Veränderung zu unterbinden.
 - Es sollte stets ausdauernd und unnachgiebig nach den „wirklichen“ Verursachern von Problemen gesucht werden.
 - Es sollte auf keinen Fall öffentlich über den Sinn und Unsinn von bestehenden Regeln diskutiert werden. Keine neuen Regeln!!!
 - Beschlüsse sollten auf der formellen Ebene schnell konsensfähig sein, um dann informell ausgiebig in frage gestellt zu werden.
 - Die Veränderungsgeschwindigkeit auf der Beschlußebene sollte stets größer sein als auf der Umsetzungsebene.



Das gezielte Erzeugen von Instabilität und Stabilität ist möglich über einige einfache psychologischen Prinzipien wie z.B.:



Brechen von bestehenden Regeln
Ändern von etablierten Symbolen
Erfüllen von Instabilitätskriterien
Widersprechende Information
Informationsstop
Informationsflut



Festhalten an bestehenden Regeln
Etablierung von Symbolen
Offene Information
Emotionale Vision
Identität

Destabilisieren

Regelbruch 1



Regelbruch 2



Regeleinhaltung



Stabilisieren

bagfa

Bundesarbeitsgemeinschaft
der Freiwilligenagenturen e.V.

Stiftung
Mitarbeit



„Als ich des Suchens müde war,
erlernte ich das Finden“

Friedrich Nietzsche