



## Den Wandel erfolgreich gestalten:

Gemeinsam Visionen verwirklichen!

Prof. Dr. Peter Kruse

Veränderung verstehen  
Theorie der Veränderung



Veränderung gestalten  
Prinzipien für die Praxis



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

- 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



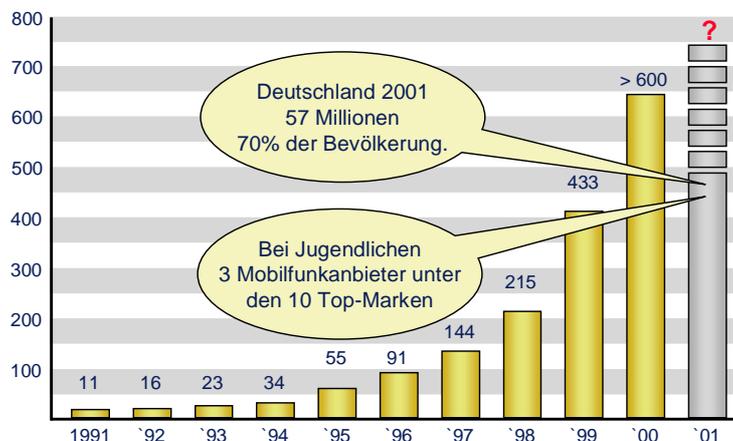
Das Internet ist nur ein technisches Symbol für die beginnende wirtschaftliche und gesellschaftliche Revolution (der Mensch als Zauberlehrling).

**Umfeldkomplexität und Umfelddynamik sind der Preis der Vernetzung.**

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

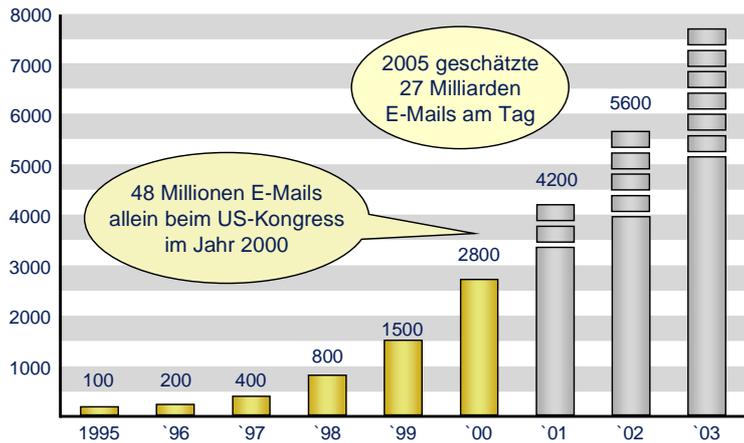
Teilnahme an Kommunikationsnetzwerken zu jeder Zeit und an jedem Ort ist eine Selbstverständlichkeit des alltäglichen Lebens geworden.

Zahl der Mobilfunkteilnehmer weltweit in Millionen



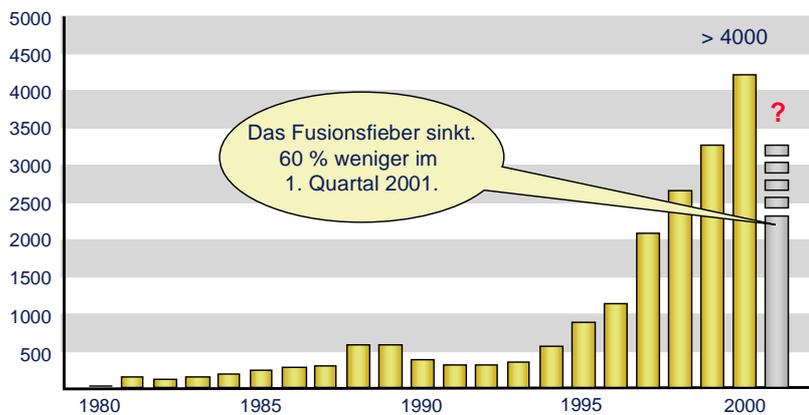
Teilnahme an Kommunikationsnetzwerken zu jeder Zeit und an jedem Ort ist eine Selbstverständlichkeit des alltäglichen Lebens geworden.

Zahl der persönlichen E-Mails weltweit in Milliarden



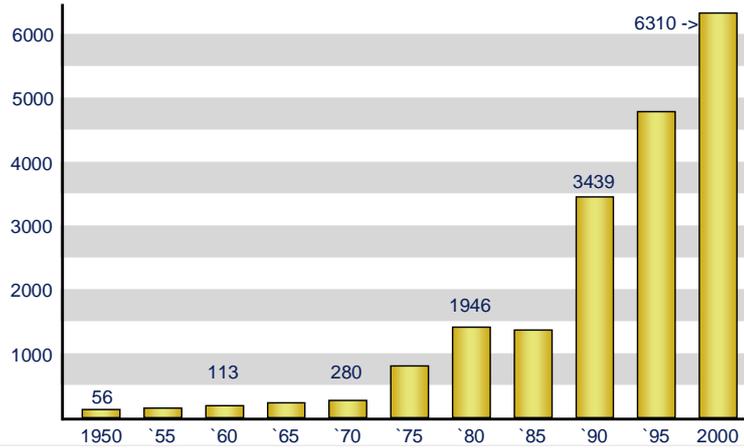
Die globale Dynamik der Firmenfusionen hat ein Ausmaß angenommen, bei dem keine Schlagzeile mehr überraschen oder irritieren kann.

Fusionsvolumen weltweit in Milliarden US \$



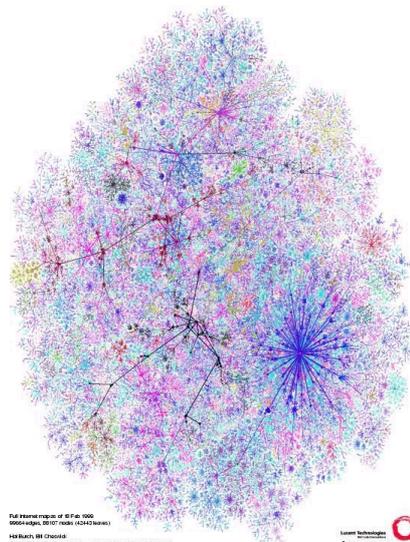
In den letzten fünf Jahrzehnten ist der internationale Warenaustausch explodiert (Ursache und Wirkung im Prozeß der wirtschaftlichen Globalisierung).

Warenexporte (weltweit) in Milliarden US \$



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

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

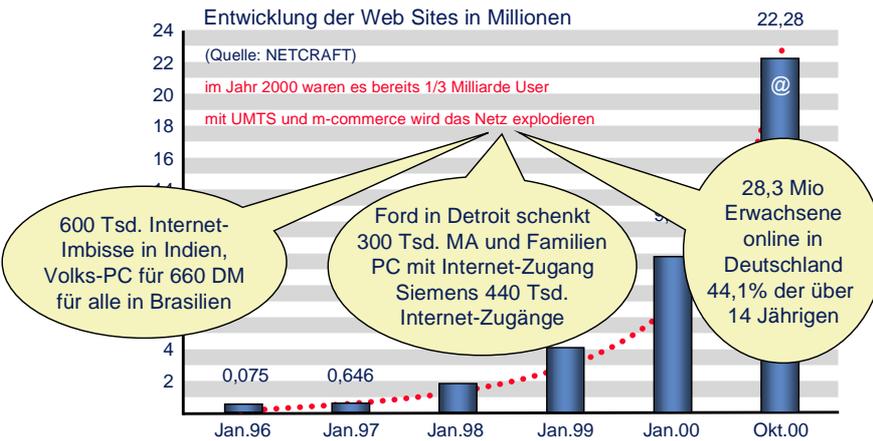


Aktivitätsmuster im Internet  
internet mapping project  
[www.cybergeography.org](http://www.cybergeography.org)

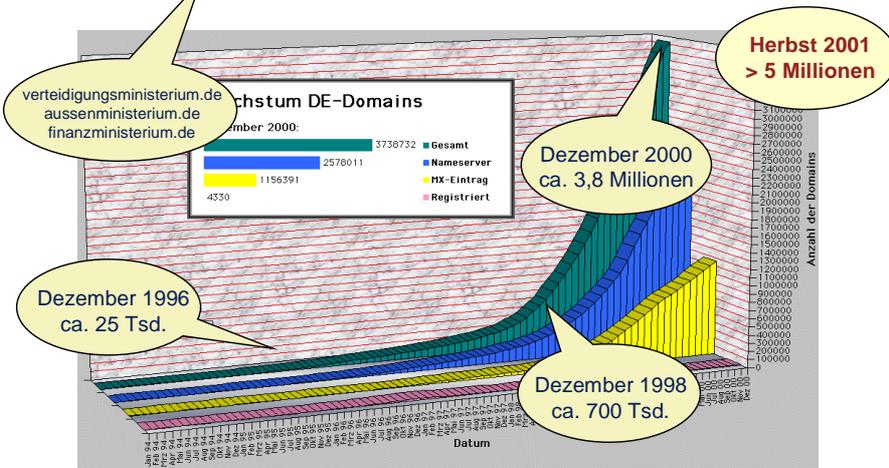
Full system map of 8 Feb. 2000  
8950 nodes, 10177 links (124249 links)  
Hilf: http://www.cybergeography.org  
Project: http://www.cybergeography.org

London Technology  
© 2000 London Technology

Vernetzte Systeme haben eine immanente Tendenz zur selbstverstärkenden Entwicklungsdynamik (Autokatalyse).



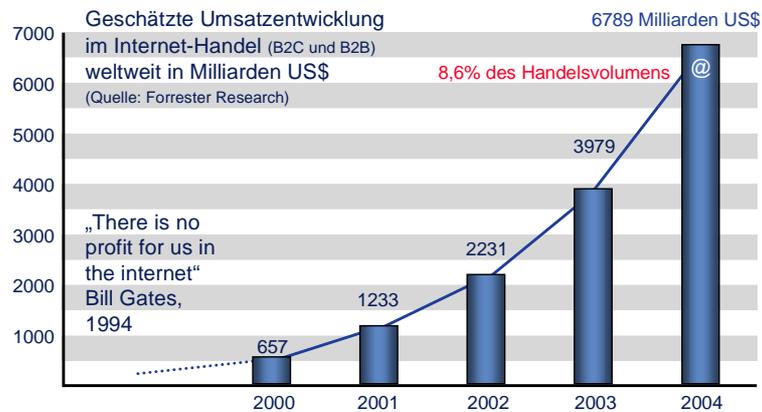
Das exponentielle Wachstum des Internets macht das bloße Reservieren von Domains zum Problem bzw. zur Geschäftsidee („hoppelpoppel.de“).



In einer vernetzten Marktwirtschaft ist Entwicklung plötzlich und exponentiell. Im Auf und Ab der Märkte ist maximale Anpassungsfähigkeit gefordert.



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



Das Internet verändert das Machtgefüge von Wissen und Handeln. Durch die Vernetzung wird der Kunde selbstbewußter, informierter und einflußreicher.



Gemeinsam einkaufen



Tipps und Tricks



clever-tanken.de  
gegen Preisabsprachen



DER KARTENFUCHS



Gruppenrabatte der Bahn

# THE DOT



Das größte Mißverständnis bezogen auf e-business ist die Annahme, daß die Veränderungen sich auf den Geschäftsanteil des e-commerce beschränken lassen 10%...20%...30%...40%.....

Die neue Netzwerkökonomie betrifft 100 % der Aktivitäten im Markt.

Old Economy + New Economy =  
Network-Economy  
Next Economy



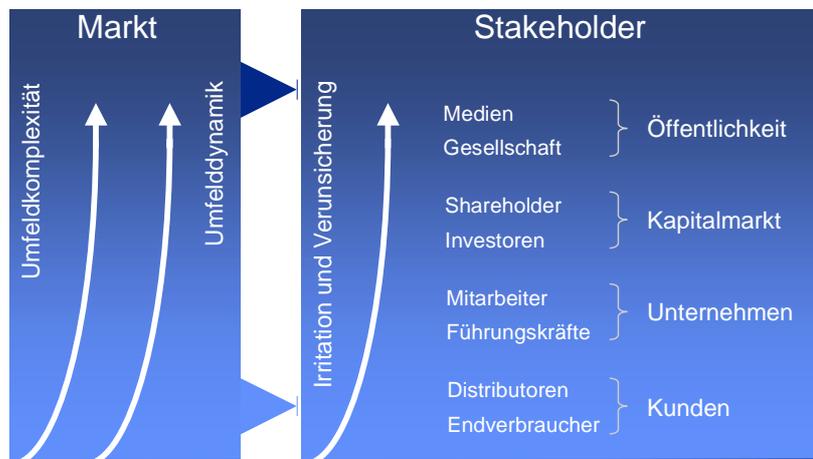
Am Beispiel des Internet läßt sich die zu erwartende Dynamik einer global vernetzten Wirtschaft besonders anschaulich darstellen (Tsunami).

Aber die Auswirkungen der Vernetzung haben allgemeine Gültigkeit:

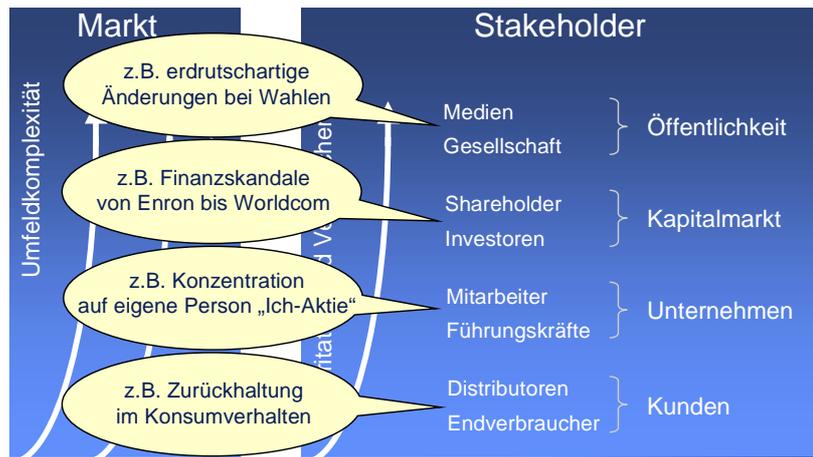
- Margen brechen weg (weltweiter Preiskampf, z.B. Suchmaschinen)
- Erfolg und Mißerfolg werden exponential (Tamagochi-Effekt)
- Wertschöpfungsketten werden frei verlagerbar (Geschäftsideen)
- Kundenbindung wird ersetzt durch Attraktivität (Netzwerkknoten)

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

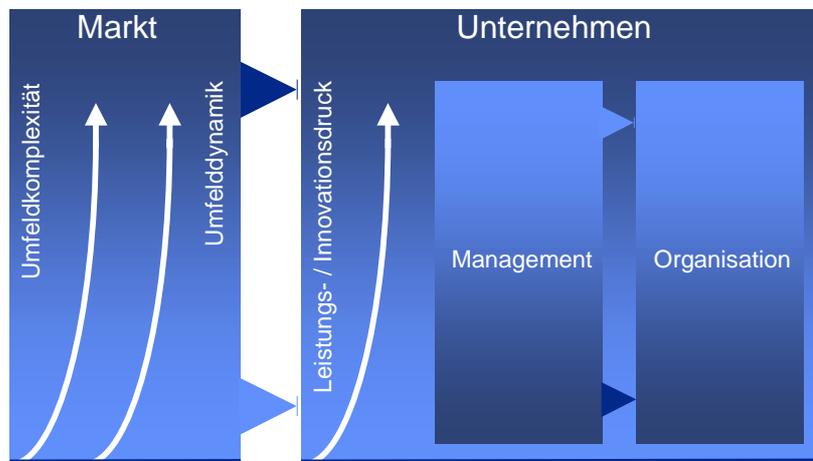
Die Komplexität und Dynamik der Netzwerk-Ökonomie führt bei allen Beteiligten Gruppen (Stakeholder) zu Irritation und Verunsicherung.



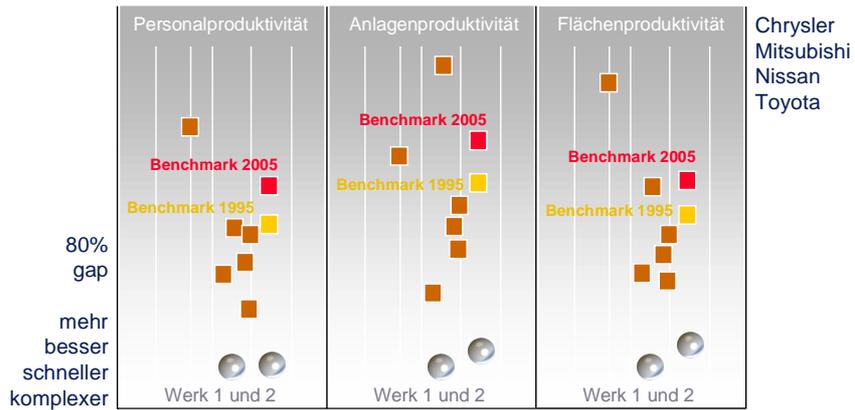
Die Komplexität und Dynamik der Netzwerk-Ökonomie führt bei allen Beteiligten Gruppen (Stakeholder) zu Irritation und Verunsicherung.



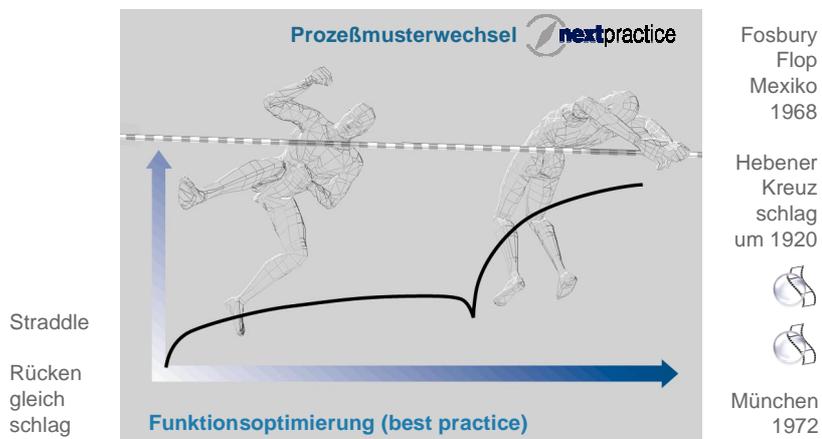
Die hohe Vernetzungsdichte im globalen Markt erhöht die Umfeldkomplexität und die Umfelddynamik. Der Leistungs- und Innovationsdruck steigt.



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



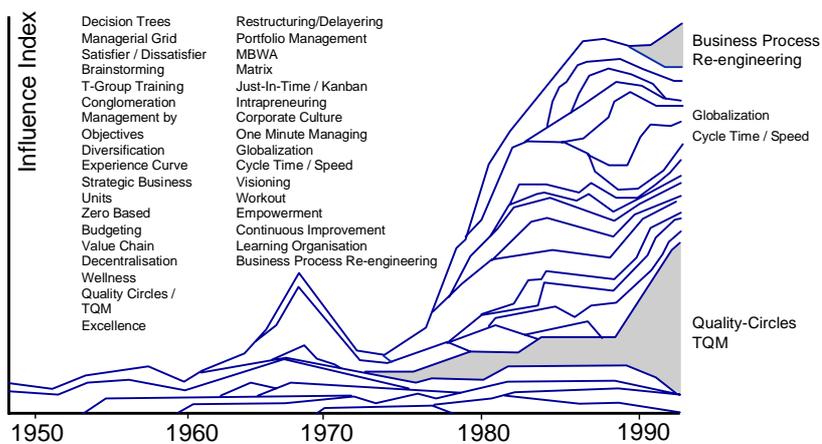
Das bloße Optimieren des Bestehenden reicht angesichts des globalen und lokalen Wettbewerbs oft nicht mehr aus (zwei Formen der Veränderung).

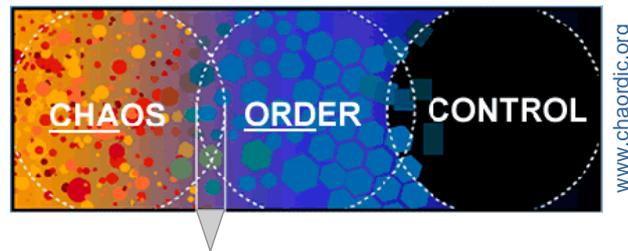


Bei der Suche nach Antworten auf die sich stellenden Anforderungen werden moderne Konzepte nicht selten zu Schlagworten und Moden:

Vernetztes Denken, Lean Management, Total Quality Management, Business Reengineering, Lernende Organisation, Synergie ...

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	Selbstorganisation
Systemzustand	stabil	stabil	instabil	instabil
Organisation	einfach	komplex	einfach	komplex
Funktionsweise	Ursache - Wirkung	Soll - Ist Abgleich	Suchbewegung	Musterwechsel
Segelmetapher	Management von Stabilität		Management von Instabilität	

**Stabilität: Steuern und Regeln**

**bekannte Küste**



**Instabilität: Selbstorganisation**

**unbekannte Küste**



Wenn einer alleine träumt, ist es nur ein Traum.  
 Wenn viele gemeinsam träumen,  
 dann ist das der Beginn einer neuen Wirklichkeit.



**Führungsanforderungen:**

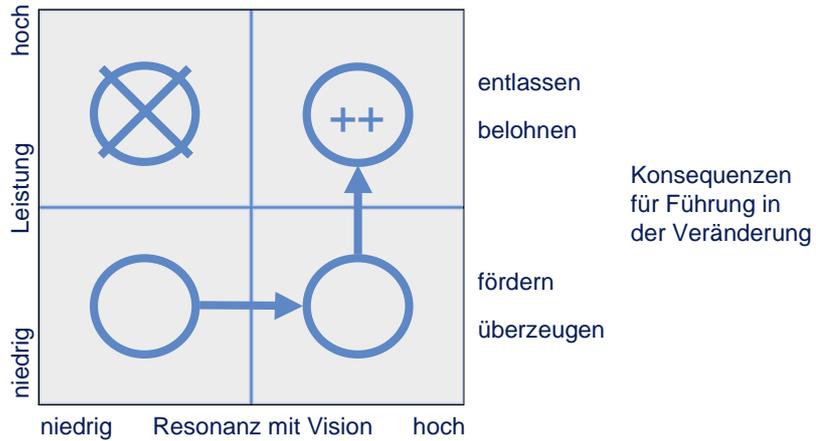
*überzeugende Vision (Emotion)  
 Prozeßverständnis (Kosten)  
 schrittweises Vorgehen  
 Instabilitätstoleranz  
 Glaubwürdigkeit*

**Kolumbus:**

*Die Bewegung ist  
 das Ziel*



● Eine glaubwürdige Vision ist kein Marketingproblem. Eine Vision kann man nicht verkaufen, eine Vision kann nur persönlich getragen werden.



Fertig mit 40

Wirtschafts Woche

manager magazin

GELDANLAGE  
Mit 50 aufhören

Initiative Altersvorsorge

# Jetzt anfangen mit dem Aufhören

Die Initiative Altersvorsorge: Früher handeln, früher freuen.



Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Polis im Auftrag von Focus im April 2002:

35 % der Deutschen möchten spätestens mit 55 Jahren in Rente gehen

Lediglich 39% der Deutschen arbeiten zwischen 55 und 64 Jahren. In der Schweiz sind es 71% der Bürger.

COMMERZBANK 



# Geh früher in Rente

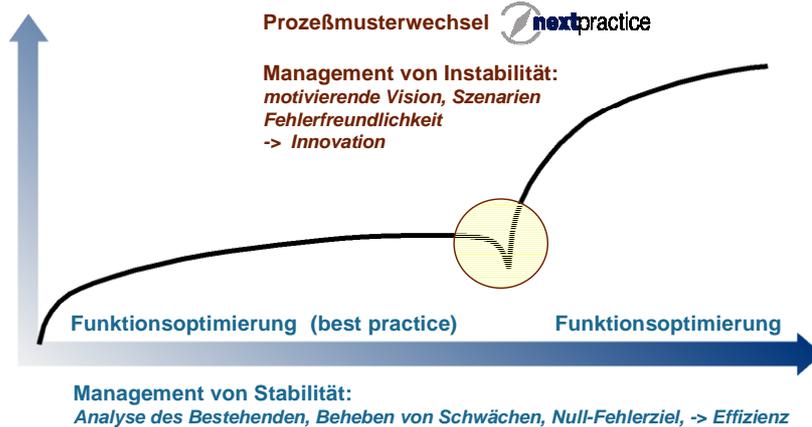
## Geh früher in Rente

Mit dem Siemens S45 Mobiltelefon arbeitest du so schnell, daß du im Alter von 45 praktisch schon alles erledigt hast.

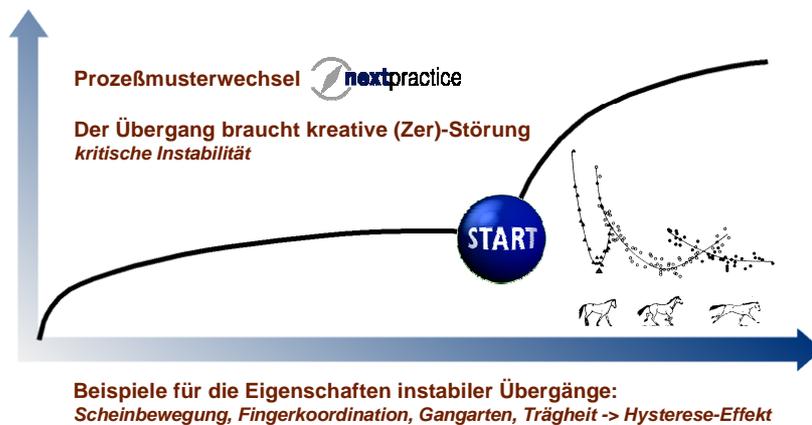


SIEMENS

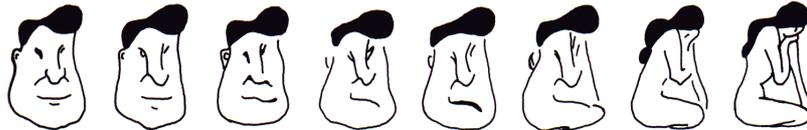
Welche Situation liegt vor? Reicht das Optimieren des Bestehenden aus oder steht eine kreative Neuordnung an?



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



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



Stabilitätsfalle

Blechtrommel



Psychologische Falle:

Stabilität als Nullhypothese

Stern vom 4.5.2000

NR. 19 4.5.2000 4.50 DM www.stern.de

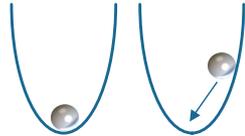
**Deutschland im Aufschwung**

# Jetzt kommen die fetten Jahre

-Gute Aussichten für junge Leute  
-Millionen neue Jobs -Mehr Netto für alle

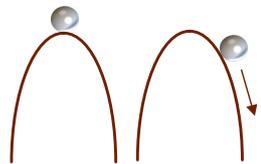


Das Erzeugen von Instabilität ist Voraussetzung für Neuordnung. In der Instabilität gilt "kleine Ursache - große Wirkung" (Schmetterlings-Effekt).



lokale Stabilität:

Störung wird gedämpft  
Regelung und Steuerung  
Vorhersagbarkeit von Entwicklung



Instabilität:

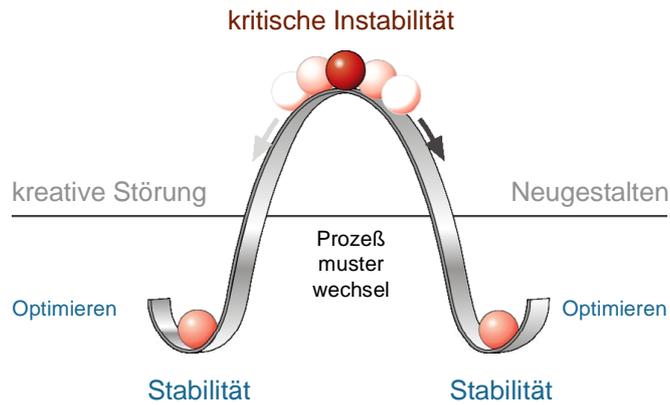
kleine Ursache - große Wirkung  
Dynamik und Selbstorganisation  
Unvorhersagbarkeit von Entwicklung

In instabilen Übergangsphasen gilt das Prinzip „kleine Ursache - große Wirkung“. Instabilität erhöht Sensibilität und Beeinflußbarkeit.

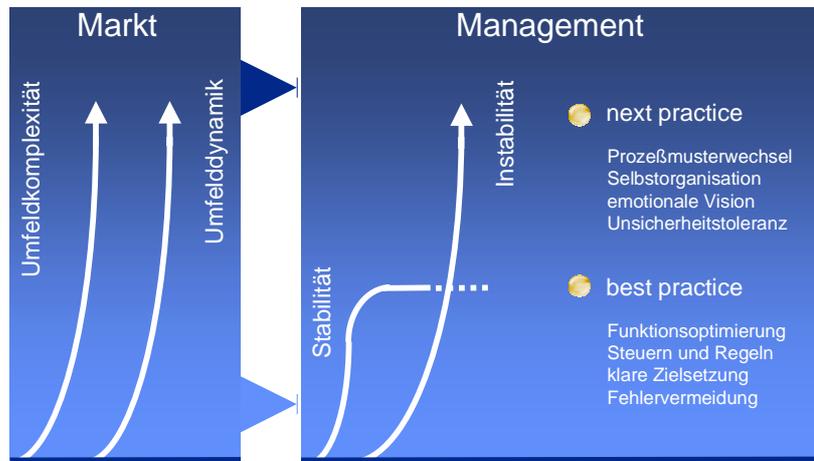
Drei Prinzipien machtvoller Kommunikation:

- Irritation  Werbung
- Involvierung
- Wiederholung

Neuordnung ist gebunden an eine Phase der kritischen Instabilität. Die Gestaltung des Überganges ist strategische Managementaufgabe.



Der steigende Wettbewerbsdruck erfordert immer häufiger den Übergang von best practice zu next practice. Managementprozesse werden de-stabilisiert.



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

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

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



Stabilisieren

Rituale



Regelbruch



Destabilisieren

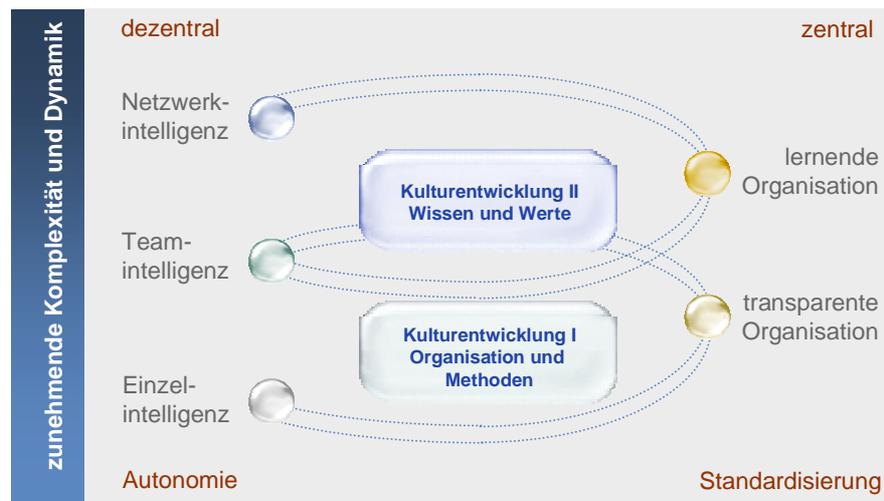
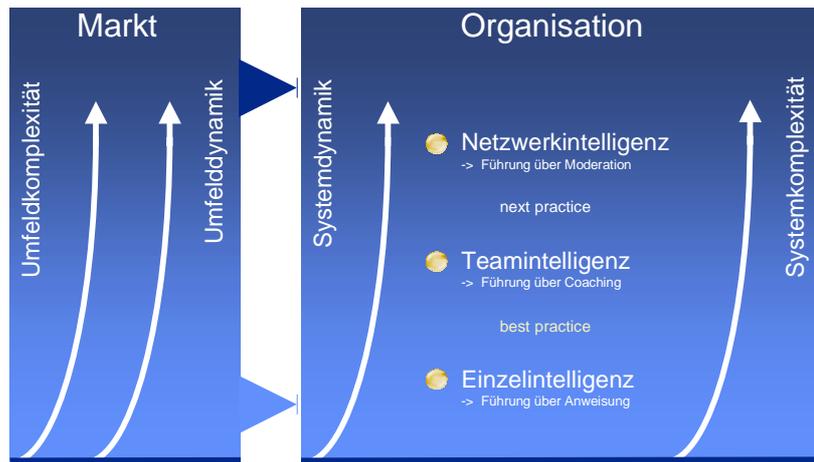
Instabilität ist eine notwendige Voraussetzung für Neuordnung. Instabilität ist aber nur als Übergangssituation sinnvoll.

 In der Instabilität ist die Handlungsfähigkeit eines Unternehmens zu Gunsten einer erhöhten Sensibilität und Flexibilität herabgesetzt.

 **Dauerhafte Instabilität** birgt immer das Risiko einer Schädigung von Unternehmen durch mangelnde Effektivität und Ertragskraft.

 **Dauerhafte Stabilität** verringert die langfristigen Marktchancen von Unternehmen durch mangelnde Kreativität und Innovationskraft.

Bei hoher Komplexität und Dynamik ist eine Unternehmensführung nur über „command and control“ nicht mehr hinreichend (Netzwerkmoderation).



Linus Thorvalds „Linux“



Netzwerkbildung  
ist das Problem.... und die Lösung!



Bill Gates „Microsoft Windows“

 „Wenn das Netzwerk als Schlagwort und Konzept in Mode gekommen ist, so liegt darin kein Zeichen wunderlicher Phantasterei, sondern eine Anerkennung der grausamen Tatsache begrenzter Ressourcen gegenüber unbegrenzten Problemen.“

Saranson

 Das menschliche Gehirn ist ein faszinierendes Beispiel für die Fähigkeit von Netzwerken, Komplexität zu reduzieren und sich Situationen anzupassen.



Guardian



Gestaltwahrnehmung

 Nimmt man das menschliche Gehirn als Vorbild für die Gestaltung intelligenter Netzwerke, so lassen sich drei zentrale Erfolgsprinzipien ableiten:



Vernetzungsdichte und Standardisierung der Prozesse



Transparenz und ungehinderter Informationsfluß



Identität und gemeinsame Werte/Regeln

 Für den Umgang mit komplexer Dynamik ergeben sich auf dem Hintergrund der Selbstorganisations- und Chaostheorie drei Handlungsempfehlungen:



## Trainieren Sie Instabilitätstoleranz

Versuchen Sie nicht zu im Detail zu Steuern und zu Regeln.

Störung ist die Voraussetzung für kreative Neuordnung.

Geben Sie Querdenkern besondere Karrierechancen.

Vertrauen Sie auf Menschen und Prozesse.

Vertrauen Sie nicht auf „fertige“ Konzepte.

 Für den Umgang mit komplexer Dynamik ergeben sich auf dem Hintergrund der Selbstorganisations- und Chaostheorie drei Handlungsempfehlungen:

## **Balancieren Sie Stabilität und Instabilität**

Schaffen Sie formale Stabilität in Phasen inhaltlicher Instabilität.

Stabilität erhält Handlungsfähigkeit, Instabilität macht kreativ.

De-stabilisieren Sie gezielt vorhandene Rhythmusgruppen.

Führen Sie als Moderator (kleiner Blechtrommler).

Seien Sie nicht intelligenter als das System.



 Für den Umgang mit komplexer Dynamik ergeben sich auf dem Hintergrund der Selbstorganisations- und Chaostheorie drei Handlungsempfehlungen:

## **Nutzen Sie intelligente Netzwerke**

Definieren Sie klare Rahmenbedingungen für Eigendynamik.

Selbstorganisierende Netzwerke reduzieren Komplexität.

Identifizieren Sie intuitive Experten (Trüffelschweine).

Schaffen Sie maximale Kompetenzorientierung.

Setzen Sie nicht auf Beziehungsfilz.



Die Fähigkeit zur angemessenen Balance von Stabilität und Instabilität, von dezentraler Autonomie und zentraler Rahmenvorgabe ist der entscheidende Erfolgsfaktor in dynamischen und globalen Märkten.

Wir brauchen Dezentralität und Eigenständigkeit ebenso wie eine praxisnahe Standardisierung und verbindlich vereinbarte Regeln.

Wir brauchen Querdenken und Risikobereitschaft ebenso wie eine tragfähige Vision und die ständige Verbesserung des Bestehenden.

Die Wirtschaft ist im Umbruch. Wer jetzt den Mut hat, neue Wege zu gehen, wer sich jetzt mit Risikobereitschaft und Offenheit den Herausforderungen stellt, dem bieten sich ungewöhnliche Chancen. **Gestalten Sie Netzwerke!**

  
MEETING BUSINESS AWARD



nextpractice gmbh  
außer der schleifmühle 67  
d-28203 bremen  
tel. +49-421-3355880  
fax. +49-421-3355830  
[office@nextpractice.de](mailto:office@nextpractice.de)  
[www.nextpractice.de](http://www.nextpractice.de)