

Delphi- Prozess – 2. Fragerunde: Originalantworten

Die Frage der 2. Runde:

Suchen Sie sich bitte 3 genannte Bewältigungsstrategien der Natur aus und konkretisieren Sie sie im Hinblick auf die Anwendung in Unternehmen und Organisationen.

Alle Antworten der Frage:

Feld: Innovation

Anpassung durch Mutation und Variation:

1. Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch gute Vernetzungen und Beteiligungen an Forschungsprojekten. Konkreter Wissenszuwachs erhöht die Entscheidungssicherheit im Unternehmen.
2. Simultaneous engineering mit Kunden und Lieferanten
3. Innovationsprozess mit Systematisches Variantenmanagement verbunden mit CRM

Wettbewerbsvorteil schaffen:

1. Innovation kann gezielt gefördert werden, in dem systematisch Prozesse innerhalb des Organisationsleben eingeführt werden, die Freiraum für neue (Denk)Kombinationen schaffen. Z. B. Werden in vielen High-Tech-Unternehmen zeitliche Freiräume geschaffen, die es Mitarbeitern ermöglichen, frei (ohne direkte Projektbindung) Ihre Interessen (im Verhältnis zum Thema des Unternehmens) nachzugehen. Aus diesen angelegten Prozesse (die sich durch neue Kombinationen von Mitarbeitern, Ressourcen und einer ‚outside the box‘ Situation kennzeichnen) entstehen dann oft neue innovative Ansätze.

Gewachsene leichte Bauweise:

1. filigane schalenfoermige Leichtbaustrukturen, gebildet durch mikroskopische und makroskopische Selbstorganisationsprozesse

Faserstabilität:

1. faserverstärkte Verbundstoffe mit Gradientenverhalten (Festigkeit und Daempfung)

Bisher nicht definiere Bewältigungsstrategien:

1. Unternehmen, können ihre Innovationsfähigkeit erhöhen, indem sie die Vielfalt unterstützen (z.B. Unterschiedlichkeiten bei der Zusammenstellung von Teams beachten in Bezug auf Fachgebiet, Temperament, Erfahrung usw.) Da heterogene Teams immer auch besonderes Konfliktpotential aufweisen, ist Sensibilisierung und Diversity-Schulung der Mitarbeiter wichtig. Damit Innovationen entstehen reicht es m.E. nicht einfach nur unterschiedliche Menschen zusammen zu bringen. Vielmehr sind Strukturen im Unternehmen nötig, die eine inhaltliche „Befruchtung“ gezielt forcieren. Menschen verhalten sich in der Regel logisch. Solange Mitarbeiter um Anerkennung kämpfen müssen und eher Einzelleistungen belohnt werden, ist kaum innovative Zusammenarbeit zu erwarten.
2. Branchenübergreifende Offenheit und Mobilisierung von Mitarbeiterpotenzialen zu Trendanalyse und Ideenfindung, um Mehrwerte zu identifizieren, die einen Wettbewerbsvorteil bieten
3. Integrierter und interdisziplinärer Produktentwicklungsprozess
4. Kommunikation als entscheidendes Moment, um Innovationen und deren Mehrwerte bekannt zu machen und ihnen damit zum Durchbruch zu verhelfen.
5. Von der Natur das Prinzip der Energie- und Materialeinsparung und der Multifunktionalität von Produkten lernen: Merkmale sind wiederum die Selbstorganisation (deshalb energie- und materialoptimiert) und der Komplexität: Beispiele sogenannte dissipative Strukturen (nach I. Prigogine) auf der Basis von nicht-linearen Gesetzmäßigkeiten (offene Systeme, weit weg vom Gleichgewicht, in das etwas Energie hineingepumpt wird).

Antworten insgesamt: 11

Feld: Selbstorganisation / Beteiligungsorientierung

Schwarmintelligenz

1. Schwarmintelligenz wird immer häufiger genutzt, z.B. auch in öffentlichen Bereichen (Kommunen, Gemeinden etc) und auch für Problemstellungen, die grosse Gemeinschaften betreffen. Schwarmintelligenz ergibt sich zunächst aus Prozessen, die einen Reichtum an Perspektiven zusammen bringen. Z.B. Methoden wie World Cafe, Open Space, Virtuelle Prozesse u.a. Durch diese Prozesse werden auch die unterschiedlichen Situationen und Auswirkungen zusammengebracht, die für eine Entscheidung zu berücksichtigen sind. Diese Prozesse müssen durch Entscheidungsprozesse ergänzt werden, die auf Basis der Vielfalt dann Entscheidungen erlauben. Unternehmen nutzen Schwarmintelligenz aber auch ohne die oben genannten Prozesse, indem sie Mitarbeiter für einen kooperativen, offenen Arbeitsstil gewinnen, den Austausch über Abteilungs- und andere Grenzen fördern und auch im Beurteilungssystem verankert. Hier ist ein systemischer Ansatz kritisch für den Erfolg. Vertrauen unter den Mitarbeitern schaffen und für entsprechende Beurteilungen für Arbeitsleistungen sind unerlässlich. Über das Unternehmen hinaus kann man dann Schwarmintelligenz über Partnerschaften entwickeln. Beispiele sind hier Beratungsunternehmen aber auch die IT Branche, die mit vor- und nachgelagerten Partnerschaften arbeitet (z.B. Hardware- und Softwarehersteller).

Herden- und Schwarmverhalten

1. Klare Zielformulierung, die alle Mitarbeiter/innen verinnerlicht haben und mit denen sie sich identifizieren können. Also wenige Ziele formulieren, die aber so klar sind, dass jeder weiß, ob sein aktuelles Handeln zur Förderung des Ziels beiträgt oder zumindest nicht behindert.

Bienenvölker: hohe Selbstorganisation bei hoher Komplexität Gesamtsystem / Erledigung hoher Aufgabenvielfalt

1. In Unternehmen wird viel zu sehr an festen Bildern in den Köpfen aller Beteiligten festgehalten:
 - Wenn das gemeinsame Ziel klar wäre, würde jeder Mitarbeiter Kraft seiner Fähigkeiten und Wünsche von selbst außer, was er gerne tun möchte. In der Realität findet das oft nur bei der Neubewerbung für eine Aufgabe statt – nicht aber als laufender Anpassungsprozess INNERHALB der Arbeit. Dafür bräuchten wir weniger Arbeitsplatzbeschreibungen, weniger Festlegung der Gehälter an bestimmte Aufgaben– oder kurzfristige Flexibilität in der Gehaltsveränderung in beide Richtung, z.B. bei Aufgabenwechseln.
 - Ohne Budgets würden die Menschen und Teams in der Organisation Ihre Arbeit mehr auf die Ziele der Organisation als auf das Budgetziel ausrichten. (Siehe Prinzip des Beyond Budgeting, wo es bereits international verwirklicht wird.)
 - Im Bienenstock wird bei einem Fehler im System nicht die „schuldige“ Biene gesucht, sondern nach einer sofortigen Lösung unter Beteiligung aller gesucht. (Wie im Toyota Prinzip = Lean). In der Realität wird aber viel Zeit mit der Suche nach Schuldigen verbracht.
 - Zielprozesse sollten nicht von oben nach unten, sondern umgekehrt vollzogen werden. Nur das Gesamtziel der Organisation muß einmal klar in den Raum gestellt werden (z.B. Autos zu Bauen) - dann sagt jeder, was er zu diesem Ziel beitragen kann – und so kann von den individuellen Zielen /Beiträgen alle Menschen durch das Zusammenlegen der Ziele schnell gefunden werden, wo noch etwas fehlt um die Ziele der Organisation zu erreichen.

Bisher nicht definierte Bewältigungsstrategien:

1. Implementierung interdisziplinärer KVP-Teams / Workshops
2. Partizipation an der inhaltlichen Ausgestaltung von internen Veränderungsprozessen, um die Mitautorenschaft, die Mitnehmereffekte und das Wissen der Einzelnen zu integrieren (Dynamisierung und Durchsetzung neuer Strategien und neuen Verhaltens).
3. Gesamtstruktur des Unternehmens in teilautonomer Gruppenarbeit (Selbstorganisation) und Projektarbeit (Anpassungsgeschwindigkeit an dynamische Rahmenbedingungen, Wahrscheinlichkeitserhöhung, die relevanten Erfolgsfaktoren frühzeitig zu erkennen und zu berücksichtigen)

Antworten insgesamt: 6

Wettbewerb / Marktdynamik

Rückeroberung von Freiräumen

1. Markteroberung durch eine erfolgreiche Fortsetzung der Marketingstrategie. Gerade in Krisenzeiten werden erfolgreiche und kompetente Partner gesucht.
2. Innovationsmanagement kann Marktnischen aufdecken und ausfüllen

Beibehaltung wichtiger Strukturen / Aufspüren neuer Lebensräume

1. Für ein nachhaltiges Wirtschaften steht heute die effizientere Produktion und die Energiewirtschaft als Kernkompetenz im Dienstleistungssektor.
2. Unternehmen beobachten die Aktivitäten in bestimmten Märkten und welche Akteure sich dort nach Marktveränderungen beginnen durchzusetzen. Dort kann man investieren in Form von Beteiligungen und an dem Erfolg partizipieren. Ebenso können Unternehmen selbst ein Portfolio unterschiedlicher Tochterfirmen aufbauen, die möglichst autonom gesteuert werden, dabei unterschiedliche Strukturen ausbilden und unterschiedliche Produkte anbieten.

Verständnis der Rahmenbedingungen, eigene Rolle wechselseitige Wirkung

1. Verständnis der komplexen Wechselwirkungen eines globalisierten Wirtschaftssystems mit Chancen und Risiken

Antworten insgesamt: 5

Komplexität managen

Dezentrale, vernetzte Regelkreise

1. Organisation der Arbeit in autonomen/teilautonomen Gruppen.

Bisher nicht definierte Bewältigungsstrategien:

1. Hier fällt mir noch ein Prozess in der Natur ein: der Kuckuck – die Idee, ein Produkt, Konzept von einer anderen Organisation aufziehen zu lassen und so das eigene Überleben zu sichern. Als Beispiel fällt mir auch hier wieder die IT Branche ein, in der Hard- und Software Hersteller oft Partner eingesetzt haben, um Teile Ihres Geschäftes abwickeln zu lassen. Diese Firmen könnten ohne die Unterstützung durch Partner ihre Produkte nicht vertreiben oder schwerlich erfolgreich vertreiben. Heute gibt es auch viele Prozesse, die Unternehmen an Ihre Kunden auslagern, z.B. Produkttests (Software Beta Produkte) oder auch Selbstbedienerkassen oder Selbstbedienungsautomaten.
2. Im Umgang mit Komplexität gibt es nicht die eine, richtige Lösung. Je mehr Handlungsalternativen ein Unternehmen hat, umso besser ist es in der Krise geschützt. Viele verschiedene Faktoren können zu einer Lösung beitragen. Ansätze zur Umsetzung sind z.B.: Weg von Produktorientierung hin zur Herausarbeitung der Kernkompetenzen, die auch zur Erstellung anderer Produkte eingesetzt werden können, Tandembesetzung von Schlüsselfunktionen...

Antworten insgesamt: 3

Anpassungsfähigkeit

Lösungsstrategien im System bereits vor veränderten Herausforderungen vorhanden

1. Selbstverantwortliche, selbstorganisatorische Teams und Abteilungen, welche bereits vor konjunkturellen oder strukturellen Krisen Lösungsszenarien entwickeln, Empowerment statt Reaktion.
2. Die hier häufig genannten evolutionären Anpassungsstrategien stehen für einen iterativen Prozess. Doch gilt es die Herausforderungen der Zukunft zu antizipieren und zu agieren und nicht das Naschsehen zu haben und zum Reagieren verdammt zu sein. Doch bietet die Natur Lösungsstrategien im System bereits vor veränderter Herausforderung an. So erkennt man bei Huftierherden, dass diese ganz bewusst die Weidegründe schon bevor diese keine Nahrung mehr hergeben zu wechseln, um später dort wieder äsen zu können. Ein aktuelles Beispiel aus dieser Woche wurde auf Spiegel Online publiziert. Hier wurden Forschungsergebnisse präsentiert, dass Krähen, die Nahrung in einem tiefen Glas in Ihren Käfig vorfanden, sofort einen ihnen zur Verfügung stehenden Draht verbogen und sich die Nahrung „angelten“. Diese Tiere zeigen wie viele andere Wesen Kreativität. Sie brechen aus dem herkömmlichen System aus. Sie nutzen die Ihnen zu Verfügung stehenden Möglichkeiten aus. Oder sie lernen in Herden, Schwärmen oder Großfamilien voneinander. Ohne die Philosophie unbedingt zu bemühen, steht der Mensch über anderen Lebewesen aufgrund seiner Fähigkeit bewusst zu handeln, sich zu reflektieren. Also müsste er Rückschlüsse aus Handlungen ziehen, die langfristig die ihn umgebenden Umweltbedingungen beeinflussen, ziehen können. Um ein Fazit zu ziehen: Unternehmungen müssen versuchen sämtliche Ursache-Wirkungsbeziehungen ihres Handelns aufzuzeigen und nicht nur die Wirkungen auf Umsatzsteigerung und Gewinn. Unternehmen müssen aus einem bestehenden System herausbrechen und mit Kreativität neue, unerwartete, chancenreiche Wege gehen. Hierzu gibt es bereits eine Vielzahl von Methoden und Techniken, Kreativität zu fördern. Denn wie schon eine Expertenantwort richtig vermuten ließ, ist „Im Sinne der Systemtheorie .. die Frage, wie Systeme auf veränderte Umweltbedingungen reagieren, durch Anpassung nicht beantwortet.“ Im Rahmen einer Studie zu Unternehmensgründungen sagte ein Experte mir gegenüber, dass doch jede Gründung aus einem Wahnsinn entstanden sei.

Bisher nicht definierte Bewältigungsstrategie:

1. Valide Identifikation und Bewertung von kurz-, mittel- und langfristigen Erfolgsstrategien (Forecast, Planungssicherheit, das „Unvorhersehbare“ einplanen)

Antworten insgesamt: 3

Kooperation

Überlebensfähige und robuste Systeme durch Kooperation

1. Performancemanagement-Systeme in Unternehmen, welche nicht auf gegenseitigen Wettbewerb ausgelegt sind, sondern Kooperation belohnen
2. aus dem freien Spiel der Marktkräfte entstandene Unternehmenscluster (gilt meist nicht für politisch oktroyierte Cluster)

Kooperation

1. Kooperieren heißt, win-win Situationen zu schaffen. So zeigt uns die Natur in eindrucksvoller Art und Weise, wie miteinander das gegenseitige Überleben einer Art gesichert wird. Es kann nie um das Überleben eines Einzelnen gehen, da hier nach wie vor die Mechanismen der Spieltheorie gelten oder auch die Principal Agent Theorie greift. Zudem würden damit Nahrungsketten zerstört. Doch wie die Begrifflichkeit Kette zum Ausdruck bringt, ist diese ein in sich geschlossener Kreislauf. Im übertragenden Sinne heißt dies, dass erstens Kooperation nach wie vor eine freie Marktwirtschaft fordert. Es geht nicht um das Überleben Einzelner, sondern um die Volkswirtschaft bzw. das Gesamtwirtschaftssystem. Hierzu gehört auch eine Selbstbereinigung. Zweitens bedeutet Kooperation Komplexität zu reduzieren, da Wissen geteilt, transferiert wird und Synergien genutzt werden. Drittens sind Kooperationen nur sinnvoll, wenn wirklich eine win-win Situation erreicht wird. Kooperation bedeutet Partnerschaft. Dies erfordert Transparenz und es müssen Signale gesetzt werden. So zeigt uns die Natur, dass eben eine Blume einen ganz bestimmten Botenstoff sendet, der Insekten anlockt, die den Prozess der Bestäubung erst ermöglichen. Der Begriff Botenstoff ist besonders ausdrucksstark. Unternehmen müssen Botschaften an ihre Umwelt senden, beispielsweise auch neue, kreative Botenstoffe verströmen und hoffen, auf gleichgesinnte Unternehmen zu stoßen, die gemeinsam neue, wagemutige Wege beschreiten wollen.

Antworten insgesamt: 3

Ressourcenmanagement

Ökosystem Wald: Verwertung des Laubs und Rückführung der Mineralien

1. Übernahme von (leitendem) Personal aus gescheiterten Unternehmen, um die Fehlerkompetenz zu nutzen und eigene Fehlerprävention zu verbessern

Bisher nicht definierte Bewältigungsstrategien:

1. Auch wenn die Ergebnismatrix der ersten Runde die Themen Wissensmanagement und Demographie mit einer Nennungshäufigkeit von Null ausweist, sollte Ressourcenmanagement doch auch Wissen und Human Kapital als Ressourcen mitberücksichtigen. Ressourcenmanagement fordert wie keine andere Disziplin eine langfristige Denkhaltung. Ressourcen sind sämtliche Mittel für den Produktionsprozess von materiellen wie immateriellen Gütern. Die Qualität und Quantität dieser Input-Größen bestimmen den Output. Daher sind Ressourcen vorausschauend zu beschaffen, zu portionieren oder zu bündeln und strategisch einzusetzen. Ressourcenmanagement muss wieder rationalen Mechanismen gehorchen und nicht durch Emotionen ad absurdum geführt werden, siehe z.B. den Snob-Effekt oder gesellschaftliche Zwänge, die sich in Äußerlichkeiten darstellen, wie die Verwendung von Haifischflossen als Potenzmittel in einer „übersexualisierten“ Gesellschaft. Es gilt das Prinzip des Maßhaltens ins Bewusstsein zu rufen. Zum einen muss der Druck auf Unternehmen ethisch zu wirtschaften aus der Gesellschaft kommen, in dem Arbeitskräfte, insbesondere Fachkräfte als knappe Ressource, sich nicht in den Dienst dieser Unternehmen stellen. Zum anderen muss die Politik hier einen ordnungspolitischen Rahmen setzen, der Unternehmen zu maßvollem Handeln auffordert und ggf. zwingt. Ein weiteres Beispiel der Natur zeigt im übertragenden Sinne einen möglichen Umgang hinsichtlich der Herausforderungen Wissensmanagement und Demographie, welche eng miteinander verbunden sind. Im Wissenschaftsmagazin Spektrum der Wissenschaft wird in der Ausgabe 01/09 von einem Schleimpilz berichtet, der sich aus verschiedenen Organismen zusammensetzt. Dabei bilden ein Teil der Organismen einen Stiel, der sich verklebt und Botenstoffe sendet, so dass neue, junge Organismen sich mit dem Stiel verbinden. Diese jungen Organismen können nun Sporen bilden und sich verbreiten während die alten Organismen, die den Stiel bilden, absterben. Im übertragenden Sinn heißt dies, dass Unternehmen auf das Wissen ihrer älteren Belegschaft zurückgreifen sollten. Sie sollten bemüht sein, durch Anreize die Mitarbeiter, so lange wie diese mit vollem Einsatz ihr Unternehmen nach ihren Fähigkeiten unterstützen wollen und können, an das Unternehmen binden. Hier wird Wissen gemanagt, den demographischen Gegebenheiten Rechnung getragen, hier lebt der Generationenvertrag. Dass dies nur im Sinne des Individuums sein kann, ließe sich damit argumentieren, dass ältere Menschen sich aktiv darum bemühen, dass nachfolgende Generationen fortwährend eine Wirtschaftskraft entwickeln, die das Sozialsystem in Deutschland, namentlich die Renten, sichert. Und andererseits müssen die jungen Mitarbeiter lernen, dass sie sich nur weiterentwickeln können, wenn sie bereitwillig auf das Wissen und die Erfahrungen ihrer älteren Kollegen zurückgreifen und lernwillig sind.

Antworten insgesamt: 3

Managementkonzepte

Bisher nicht definierte Bewältigungsstrategien:

1. Es würde ein neues Leadership-Paradigma erforderlich machen, weg vom Fokus auf die Führungskräfte und deren Führungsstile, hin zum „System“ Mitarbeiter und deren Verantwortlichkeit. Dies stellt auch völlig neue Herausforderungen an die Führungskräfteausbildung.
2. an Nachhaltigkeit orientierte Unternehmensführung/Unternehmenspraxis

Antworten insgesamt: 2

Human Resources

Pflanzen werben um Insekten

1. Pflanzen bilden beeindruckende Blütenfarben, Formen und Düfte aus, um den Insekten zu gefallen, beziehungsweise passen sie sich den Merkmalen der Insekten an (z.B. Trichterförmige Blüten – Insekten mit langen Rüsseln). Im Kampf um gute Leute können Unternehmen davon lernen und sich z.B. fragen, was Mitarbeiter zu guten Leistungen antreibt und wie sie diese ans Unternehmen binden können. Unternehmen setzen sich zunehmend mit Ihrer Attraktivität als Arbeitgeber auseinander. Es gibt viele Instrumente der Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterbindung, die bei den menschlichen Antriebskräften ansetzen. Dabei lässt sich wiederum auf Erkenntnisse aus der Neurobiologie zurückgreifen.

Antworten insgesamt: 2

Wissensmanagement

Wissensmanagement

1. Wissensmanagement durch global verfügbare Informationen, Stärkung der Wertegemeinschaft, Implementierung des lokalen Wissens und Förderung des persönlichen Austauschs.

Antworten insgesamt: 1

Instabile Systeme / Zyklen

Zyklen werden von der Natur akzeptiert und ausgeglichen

1. Die aktuelle Wirtschaftskrise ist ein gutes Beispiel, wie wenig wir von der Natur bereit sind zu lernen. Die Akzeptanz der Wachstumskurve, die eben eine (Sinus-)Kurve und keine Gerade ist, beinhaltet Werden UND Vergehen. Ein Unternehmen, welches Produkte herstellt, die die Gesellschaft nicht mehr benötigt – bzw. nicht mehr in der Menge benötigt, sollte nicht künstlich am Leben gehalten werden. Viele Trends in der Wirtschaft sind seit Jahren bekannt – GM stand bereits 1995 vor dem Niedergang. Lufthansa auch. Der starke innere Wandel der Lufthansa hat zu der heutigen stabilen Situation unabhängig von Staatsgelder geführt – was fast keine amerikanische Airline geschafft hat. Die künstliche Stabilität eines „kranken Teils“ des Systems gefährdet das ganze System, denn die gesunden Teile können immer weniger Kraft aus dem Markt erhalten. Wir sollten viel mehr die Selbstheilungskräfte der Organisationen und des Marktes unterstützen. Grundvoraussetzung: In der Natur sorgt die Natur dafür, dass in einem gesunden Kreislauf alle Lebewesen versorgt sind. Zwar ist auch der Löwe nach der Jagd zuerst – und erhält seinen „Löwenanteil“ – aber nur, zur Sicherung seiner Gesundheit für die nächste Jagd, die dann wieder alle anderen mit versorgt. Er würde nie auf die Idee kommen, nur für sich selbst etwas zu „horten“, während andere Löwen in seiner Nähe hungern. Sicherlich gibt es da auch unterschiedliche Beispiele in der Natur. Die Psychologie zeigt, dass Menschen unter Druck und Angst in alte Muster und Verhaltensweisen zurückfallen – was Innovation und Entwicklung verhindert. Eine Grundversorgung, die den Menschen Druck und Angst nehmen würde, kann die Grundlage schaffen, eine wirklich gut funktionierende Selbstorganisation der menschlichen / wirtschaftlichen Unternehmen und Märkte zu schaffen. Dann würde kein Werk mehr Autos produzieren, die niemand mehr braucht, nur weil die Menschen Angst um Ihren Einkommensplatz haben. Was ist denn ein Arbeitsplatz für eine Arbeit, wenn ich etwas produziere, was niemand braucht? Letztlich ist doch die Wirtschaft für die Menschen da und nicht der Mensch für die Wirtschaft. Die Natur versorgt Ihre Kinder – und nicht umgekehrt. Und letztlich sind auch wir Teil der Natur.

Antworten insgesamt: 1

Alle Antworten der 2. Fragerunde: 40