

## Fit fürs Leben

FIT  
FÜRS  
LEBENWeiterkommen  
durch  
Bildung
**Osterberg-Institut**  
der Karl Kübel Stiftung

**sh:z** Schleswig-Holsteinischer  
Zeitungsverlag GmbH

## Veranstaltung

Veranstaltung zum  
Evolutionmanagement  
– danach Fußballkino

Themen aus der Lebens- wie der Berufswelt stehen im Mittelpunkt der landesweiten, seit vielen Jahren bestehenden Bildungskoooperation „Fit fürs (Berufs)Leben“ von Osterberg-Institut und Schleswig-Holsteinischem Zeitungsverlag (sh:z).

„Von Finanzkrise bis Unternehmensentwicklung – was wir aus der Evolution lernen können“ ist der Titel des nächsten Erlebnisvortrags dieser Reihe am Dienstag, 7. Februar, im sh:z-Druckzentrum an der Fehmarnstraße 1 in Büdelsdorf. Referent ist Dr. Klaus-Stephan Otto, Autor des Hauptartikels auf dieser Seite. Die Teilnehmer erwarten die bewährte Mischung aus Vortrag und interaktiven Übungselementen. Rege Beteiligung ist erwünscht!

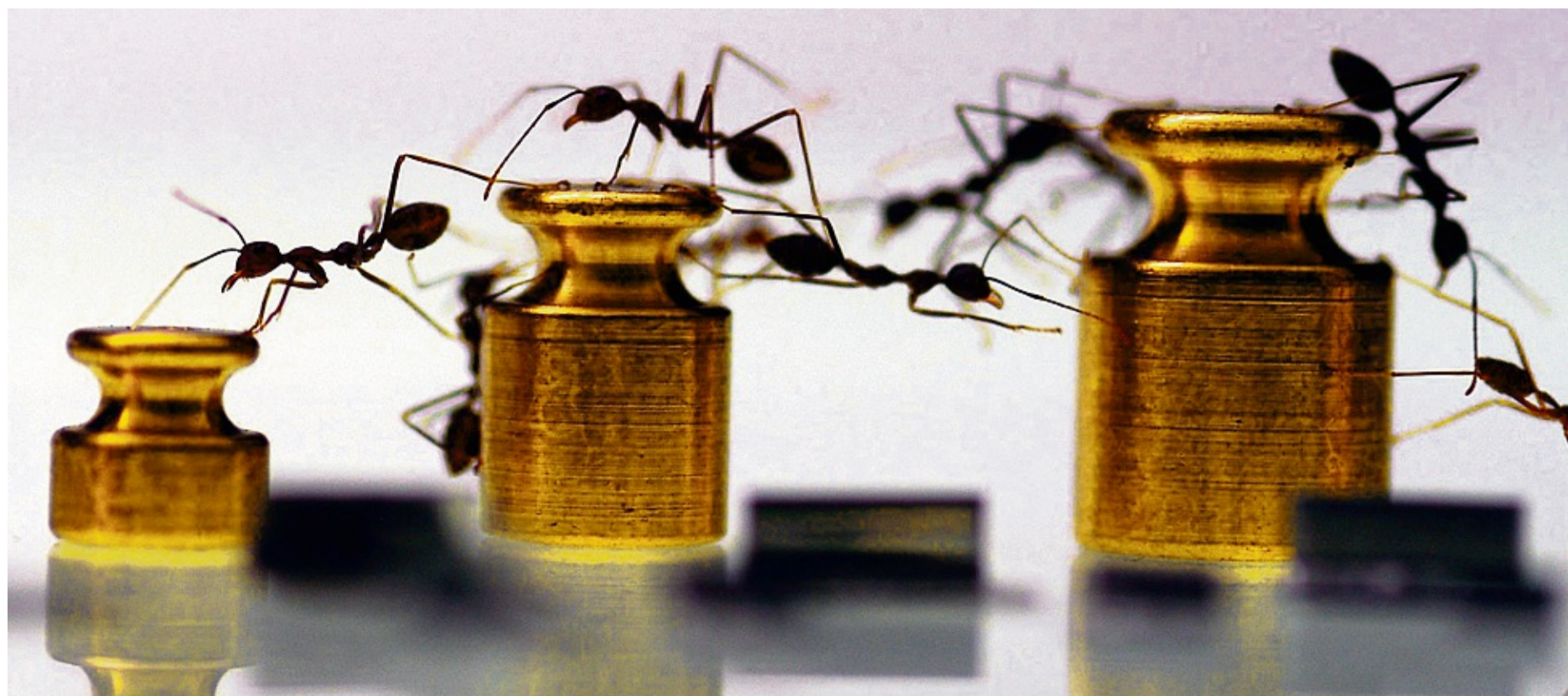
Die Veranstaltung beginnt um 19 Uhr und dauert rund zwei Stunden. Die Teilnahme ist wie immer kostenfrei. Allerdings ist wegen der begrenzten Teilnehmerzahl eine **Anmeldung per E-Mail unter [info@osterberginstitut.de](mailto:info@osterberginstitut.de)** unbedingt erforderlich.

Wer das Thema Evolutionmanagement vertiefen möchte, hat dazu außerdem in einem Seminar des Osterberg-Institutes Gelegenheit. Es trägt den Titel „Wie der Wal vom Land ins Wasser kam. Organisationsentwicklung effektiv gestalten mit Evolutionmanagement“ und findet am 22./23. Mai statt.

Aus aktuellem Anlass findet der Erlebnisvortrag am 7. Februar in Büdelsdorf einen sportlichen Abschluss. Maßgeschneidert für Fußballfans, lädt der sh:z direkt nach der Veranstaltung ab 21 Uhr zu einem „Public Viewing“ der TV-Übertragung vom DFB-Pokal-Viertelfinale zwischen Holstein Kiel und Borussia Dortmund ein. **Wichtig:** Wegen des begrenzten Platzes müssen Fußballfans bei ihrer E-Mail-Anmeldung unbedingt vermerken, wenn sie an der Fußball-Übertragung teilnehmen möchten.

## Osterberg-Institut

Das Osterberg-Institut in Niederkleveez in der Holsteinischen Schweiz ist eine Bildungseinrichtung der Karl Kübel Stiftung, die Bildungs- und Entwicklungsarbeit im In- und Ausland betreibt. Das Institut bietet Qualifizierungen für den privaten wie für den beruflichen Bereich an. Die Seminare und Weiterbildungen zielen stets zugleich auf berufliche Kompetenzerweiterung und persönliches Wachstum. Nähere Informationen gibt es unter Tel. 0 45 23/ 99 29-0 sowie im Internet unter der Adresse [www.osterberginstitut.de](http://www.osterberginstitut.de).



Weder Körpergröße noch Geschwindigkeit sind Garantien für den Erfolg. Gemeinschaftliches Handeln ist auf Dauer die beste Strategie gegen Krisen.

ARTE FRANCE

## Kooperation hilft

Unternehmenssteuerung oder Finanzkrise: Von der Evolution lernen bedeutet, Fehler zu nutzen und Bewährtes mit Neuem zu kombinieren

Die Welt steckt wirtschaftlich, aber auch soziokulturell tief im Umbruch. Vieles, was gestern verbindlich galt, ist heute schon zweimal neu erfunden. Werte, Konstanten, tradierte Regeln des Wirtschaftens und des gesellschaftlichen Miteinanders unterliegen einem Wandel, der schwindelig machen kann. Was tun? Auf die Evolution schauen und von ihr lernen, sagt Dr. Klaus-Stephan Otto. Wie das gehen kann, führt der Psychologe, Berater und Experte für Evolutionmanagement im Folgenden aus.

Sich tot zu stellen, kann im Tierreich lebensrettend sein, sofern man, als potenzielle Beute, noch nicht entdeckt wurde. So gelingt es einigen Insektenarten, ihrem Fressfeind zu entkommen, indem sie sich tot stellen und sperrig machen – sie passen dann einfach nicht mehr in seinen Schlund. Ein ähnliches Verhalten zeigen viele Firmen in wirtschaftlichen Turbulenzen. Die deutsche Wirtschaft boomt im Moment, dennoch geht die Angst um, und manche Unternehmen wissen nicht, wie sie sich verhalten sollen. Einige scheinen in Schockstarre zu verfallen, als hofften sie, dass die Krise an ihnen vorüberzieht, wenn sie sich nur möglichst wenig bewegen.

Sinnvoller ist es allerdings, unser Bewusstsein zu nutzen, der Krise proaktiv zu begegnen und unterschiedliche Maßnahmen zu entwickeln, um sich vorzubereiten. Wir können aus Jahrmillionen der Evolutionserfahrung lernen. Diese hat sich über Krisen weiterentwickelt, Komplexität aufgebaut und unzählige Lösungen entstehen lassen, um Überleben zu sichern. Dabei zeigte sich, dass jene Organismen gut durchkamen, die in der Vorweg-Anpassung neue Merkmale entwickelt hatten, welche dann in der Krise von Vorteil waren. Der Urfisch Tiktaalik

etwa entwickelte armähnliche Flossen – im Wasser nicht besonders nützlich, aber ein Überlebensvorteil, sollte das Gewässer trockenfallen.

Die Planungstechniken der traditionellen Betriebswirtschaft sind nicht in der Lage, die Komplexität unseres Wirtschaftsgeschehens abzubilden. Die Evolution ist eine Mischung aus Zufall und Notwendigkeit. Analog dazu wird die Wirtschaft lernen müssen, evolutionäre Planungsinstrumente zu entwickeln, die den Zufall und das Unvorhergesehene in die Steuerung integrieren. Unternehmen müssen bereit sein, Fehler zu machen und, indem sie aus diesen Fehlern lernen, ihre Strategie weiterzuentwickeln.

*Größe oder Geschwindigkeit sind keine Erfolgsfaktoren. Das Überleben sichern die Fähigkeit zur Voraussicht und die angemessene Anpassung.*

Ein Beispiel für die Notwendigkeit schneller Anpassung ist der Kameramarkt. Das Traditionshaus Kodak hat jüngst Insolvenz angemeldet. Kodak brachte zwar bereits 1975 die erste Digitalkamera auf den Markt, konzentrierte sich aber weiterhin auf das Geschäft mit analogen Filmrollen. Neue, zukunftsfähige Geschäftsfelder wurden nicht erschlossen, und die Organisation passte sich nicht als Ganzes an die neue Technologie an, während die Konkurrenten den Markt der digitalen Fotografie erschlossen.

Firmen sind, genau wie Organismen, sterblich. Sterblichkeit ist ein Grundgesetz der Evolution. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass sich Neues entwickeln kann, auch wenn wir den Tod immer gern verdrängen. Darwin hat herausgefunden, dass aus wenigen einfachsten Formen

unzählige komplexe Lebewesen entstanden sind. Da Lebensraum und Ressourcen endlich sind, konnte diese unendliche Vielfalt sich nur auf Grund der Sterblichkeit der Organismen entfalten. 99 Prozent aller Arten, die jemals gelebt haben, sind ausgestorben. Die durchschnittliche Lebensdauer eines Unternehmens liegt bei 18 Jahren – mithin sind auch 99 Prozent aller Unternehmen, die jemals existierten, ausgestorben.

Das heißt nicht, dass die Baupläne der Organismen ausgestorben sind. Viele von ihnen leben in existierenden Arten fort. Die Evolution bewahrt, was sich bewährt hat. Nur 5 Prozent unserer Gene sind menschenpezifisch, der Rest hat sich schon bei Fischen oder Würmern bewährt. Wir brauchen nicht alles neu zu erfinden, alles ständig zu verändern, um erfolgreich zu sein. Vielmehr gilt es, zu bewahren, was sich bewährt hat, und die spezifischen Innovationen hinzuzufügen, die dann eine neue Qualität bewirken.

Umbrüche erfolgen einerseits allmählich, sie sind aber auch von Schüben begleitet. In der Regel sind Krisen der Auslöser für solche Schübe. In der viele Millionen Jahre langen Geschichte der Evolution sind den Artenexplosionen immer Krisen voraus gegangen. Der Paläontologe Prof. Kiefling hat gezeigt, dass eine Krise naturgemäß mit einer sehr hohen Aussterberate verbunden ist. Aber danach steigt die Neuentstehungsrate steil an. Die Natur entwickelt völlig neue Formen, die besser als die vorherigen in der Lage sind, mit der veränderten Umwelt umzugehen.

Daraus folgt: Es reicht nicht aus, als Unternehmen in einer Krise nur Sparprogramme zu initiieren. Dies macht der aktuelle Insolvenzantrag von Schlecker deutlich. Die Drogeriekette hat in den letzten Jahren nur gespart: an der Einrichtung der Filialen, an den Löhnen

der Mitarbeiter. Aus Sicht des Evolutionmanagements muss Schlecker sich auf zwei Ebenen neu ausrichten. Erstens: Für jede Filiale muss geprüft werden: Ist sie lebensfähig, kann ihr Umfeld sie tragen? Zweitens: Die Marke braucht positive Emotionalisierung. Dazu gehört auch, dass das Unternehmen mit geeigneten Maßnahmen sein Image der Mitarbeiter-Feindlichkeit los wird. Nicht Größe oder dauernde hohe Geschwindigkeit sind die Erfolgsfaktoren. Vielmehr ist es die Fähigkeit zur Voraussicht und die adäquate Anpassung, die das Überleben sichern.

Vor allem Kooperation wird belohnt – ganz wie in der Natur. Komplexitätsentwicklung in der Evolution ist oft über neue Formen der Symbiose und Kooperation entstanden, so wie unser Körper eine erfolgreiche Symbiose von Milliarden von Zellen ist. Entwickeln Sie deswegen in Ihrer Organisation erfolgreiche und ungewöhnliche Kooperationsformen, so stärken Sie Ihre Position.

Noch eines steht zu hoffen: Wenn wir bei der Entwicklung des wirtschaftlichen Erfolges stärker auf die Natur schauen und von der Natur lernen, dann wird wirtschaftliche Entwicklung auch darauf achten, Natur nicht zu zerstören, sondern nachhaltig zu agieren und einen Beitrag zur ihrer Bewahrung zu leisten. Der Wert der Natur ist nicht zu überschätzen.



**Dr. Klaus-Stephan Otto**  
Der Diplom-Psychologe ist seit über 30 Jahren tätig in der Organisations- und Personalentwicklung in großen Organisationen. Er leitet komplexe Beratungsprojekte in Wirtschaft, Verwaltung und im Non-Profit-Bereich, ist gefragt als Berater, Trainer, Coach und als Redner. Spezialgebiete: Evolutionmanagement, Innovation, Schwarmintelligentes Netzwerken.

## Versuchen Sie's doch mal so

„... nur noch kurz die Welt retten, noch 148 Mails checken“ – man kann die übertriebene Beschleunigung unseres Lebens wie Tim Benzko in einen lakonischen Pop-song pressen und damit vielleicht ein wenig zur Entschleunigung beitragen. Für uns andere ist es hilfreich, den Stellenwert von Geschwindigkeit im Privaten wie im Beruflichen immer mal wieder zu hinterfragen.

Versuchen Sie's doch mal so: Greifen Sie nicht sofort zum Hörer. Rennen Sie nicht gleich los. Lassen Sie der nächsten Entscheidung Zeit zu reifen. Denken Sie einmal mehr nach, bevor Sie antwor-

ten. Denn auch wenn Sie gelernt haben, dass Geschwindigkeit höher zu bewerten ist als Langsamkeit – die Evolution kommt zu differenzierten Ergebnissen.

Das A und O ist es, die für die jeweilige Situation angemessene Geschwindigkeit herauszufinden. Dies kann zum Beispiel für den Organisationskontext bedeuten, dass die Geschwindigkeit erhöht werden muss, etwa weil man sich in einer heißen Konkurrenzphase befindet. Es kann aber auch bedeuten, die Geschwindigkeit zu drosseln, weil die Zeit für bestimmte Ideen, Produkte, Prozesse noch nicht reif ist.

Fazit: Organismen und Organisationen, Unternehmen und Menschen brauchen den Tempowechsel, um ihre Höchstform zu erreichen.

## LITERATUR ZUR AUSWAHL

> Matthias Nöllke: „Von Bienen und Leitwölfen. Strategien der Natur im Business nutzen“;  
> Kurt G. Blüchel, Helge Sieger (Hrsg.): „Krisenmanagerin Natur. Was Wirtschaft und Gesellschaft vom erfolgreichsten Unternehmen aller Zeiten lernen können“;  
> Klaus-Stephan Otto, Uwe Nolting, Christel Bässler: „Evolutionmanagement – Von der Natur lernen: Unternehmen entwickeln und langfristig steuern“.

Evolutionmanagement:  
Die ersten Schritte

Sie möchten erste konkrete Schritte tun, um herauszufinden, wie die wissenschaftlichen Erkenntnisse aus der Evolution Ihr aktuelles Vorhaben unterstützen können? Diese fünf Fragen bieten Ihnen einen Einstieg in die Art und Weise, wie ein/e Evolutionmanager/in die Situation erkunden und Handlungsoptionen entwickeln würde.

Die Fragen können dort die Richtung weisen, wo Sie vorausschauend Veränderungen steuern wollen – sei es im privaten oder im beruflichen Kontext.

> Welche wichtigen Umfeldveränderungen sind in Bezug auf mich / mein Vorhaben / Unterneh-

men bereits geschehen oder noch zu erwarten?

> Welches sind die Stärken, die ich / mein Unternehmen aufweisen? Was wollen wir bewahren?

> Welche zentralen Innovationen will ich voranbringen, um mein Vorhaben / Unternehmen auf wichtige Veränderungen vorzubereiten?

> Wie muss ich bestehende Strukturen und Prozesse weiter entwickeln, damit sie sich gut an die Umfeldveränderungen anpassen?

> Wie will ich mich verändern und weiterentwickeln, um auf äußere Veränderungen gut vorbereitet zu sein und für mich neue Herausforderungen anzunehmen?