



BERUFSBILDUNGSWERK
Deutscher Krankenhäuser e.V.

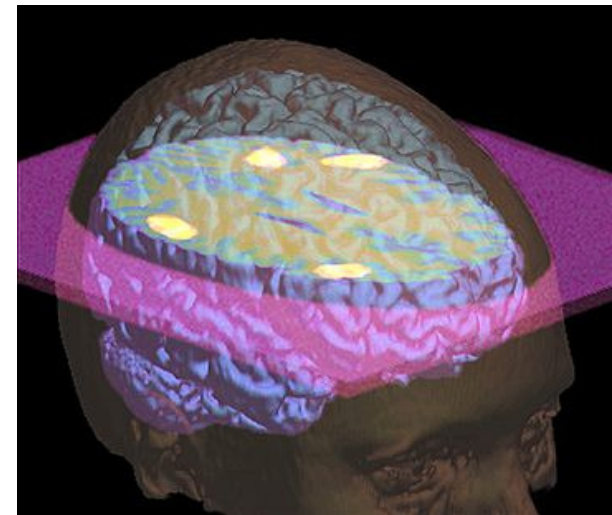
29. FRÜHJAHRSKOLLOQUIUM 2013

Vernetzt Denken

Veränderungsprozesse intelligent gestalten



Guus v. d. Upwich
www.teamvanderupwich.de





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



Internet



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.**

Mit der Vernetzung werden die Menschen informierter, aktiver und einflussreicher.



Im Mitmachnetz WEB 2.0 kann jeder im Prinzip ein Millionenpublikum erreichen.



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

Internet users divided by region, June 2010

1.97 billion – Internet users worldwide (June 2010).

14% – Zunahme seit 2009.

825.1 million – Internet users in Asia.

475.1 million – Internet users in Europe.

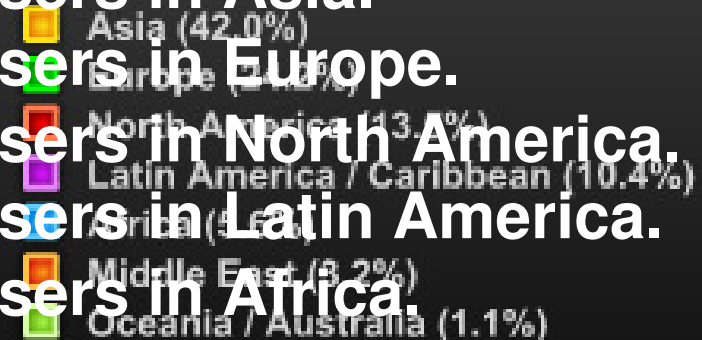
266.2 million – Internet users in North America.

204.7 million – Internet users in Latin America.

110.9 million – Internet users in Africa.

63.2 million – Internet users in the Middle East.

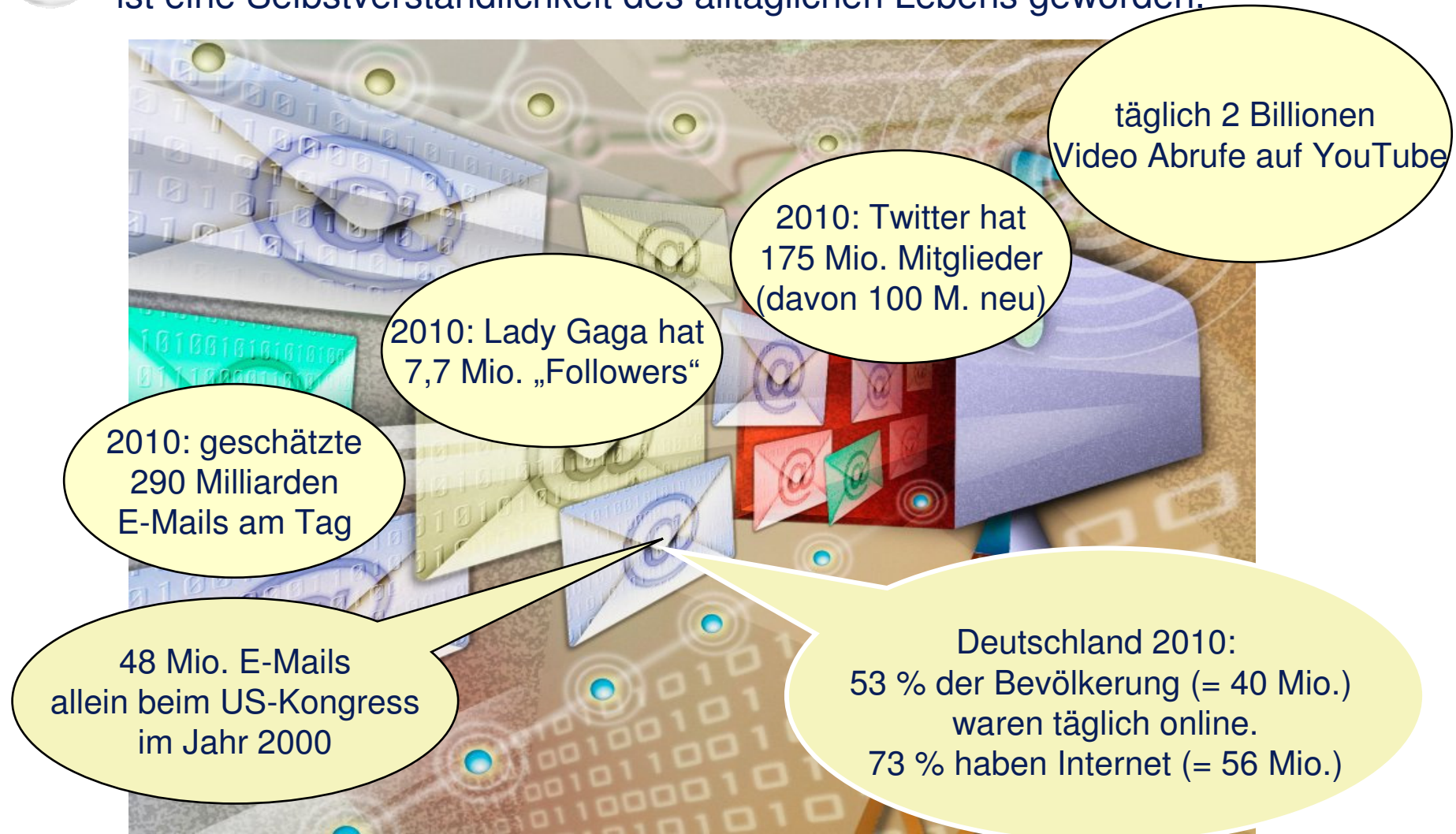
21.3 million – Internet users in Oceania / Australia.



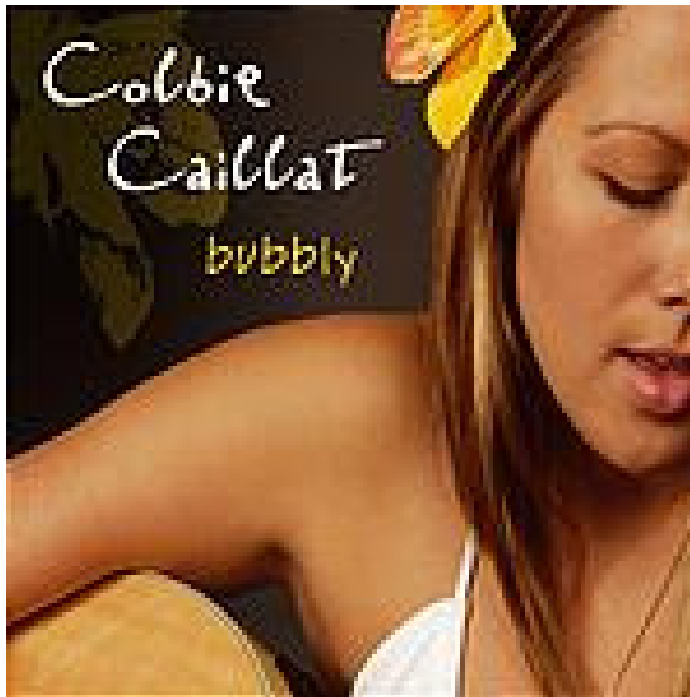
Grocery Store 2.0



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



Mit der Vernetzung werden die Menschen informierter, aktiver und einflussreicher.



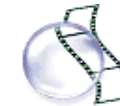
Veröffentlicht auf MySpace.com

6.000 Fans im Oktober 2006

277.000 Fans im November 2007

25 Mio. Songabrufe.

13 Mio. Profilabrufe



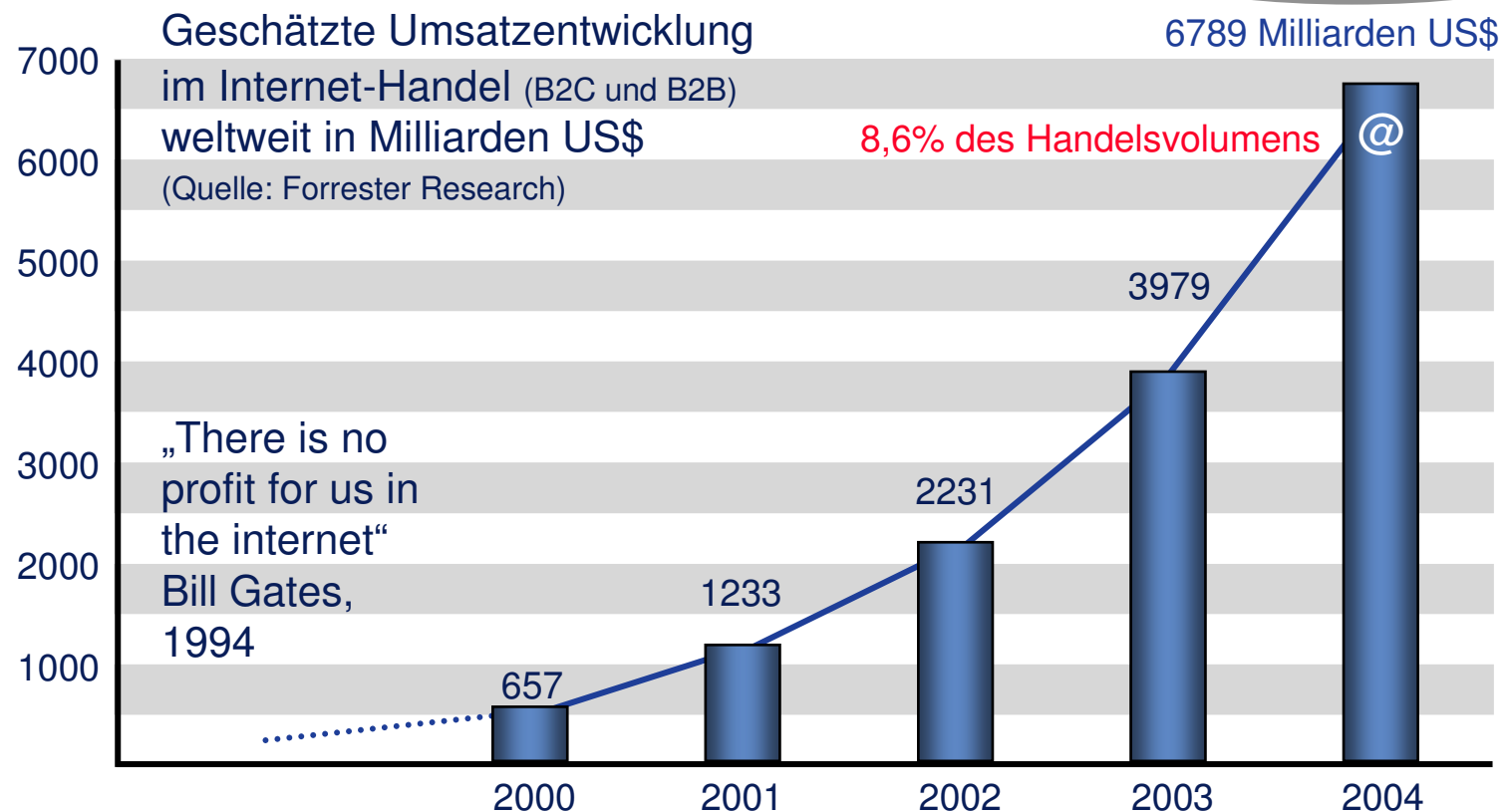
Erfolgreichste Künstlerin
ohne Plattenvertrag 2007.

Wenn MySpace.com eine Nation wäre, wäre sie heute die acht größte in der Welt.



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

Deutschland 2009
€ 13,6 Milliarden Privatkäufe





Das Internet ist nur ein technisches Symbol für die enormen gesellschaftlichen Veränderungen als Folge einer immer stärkeren Vernetzung

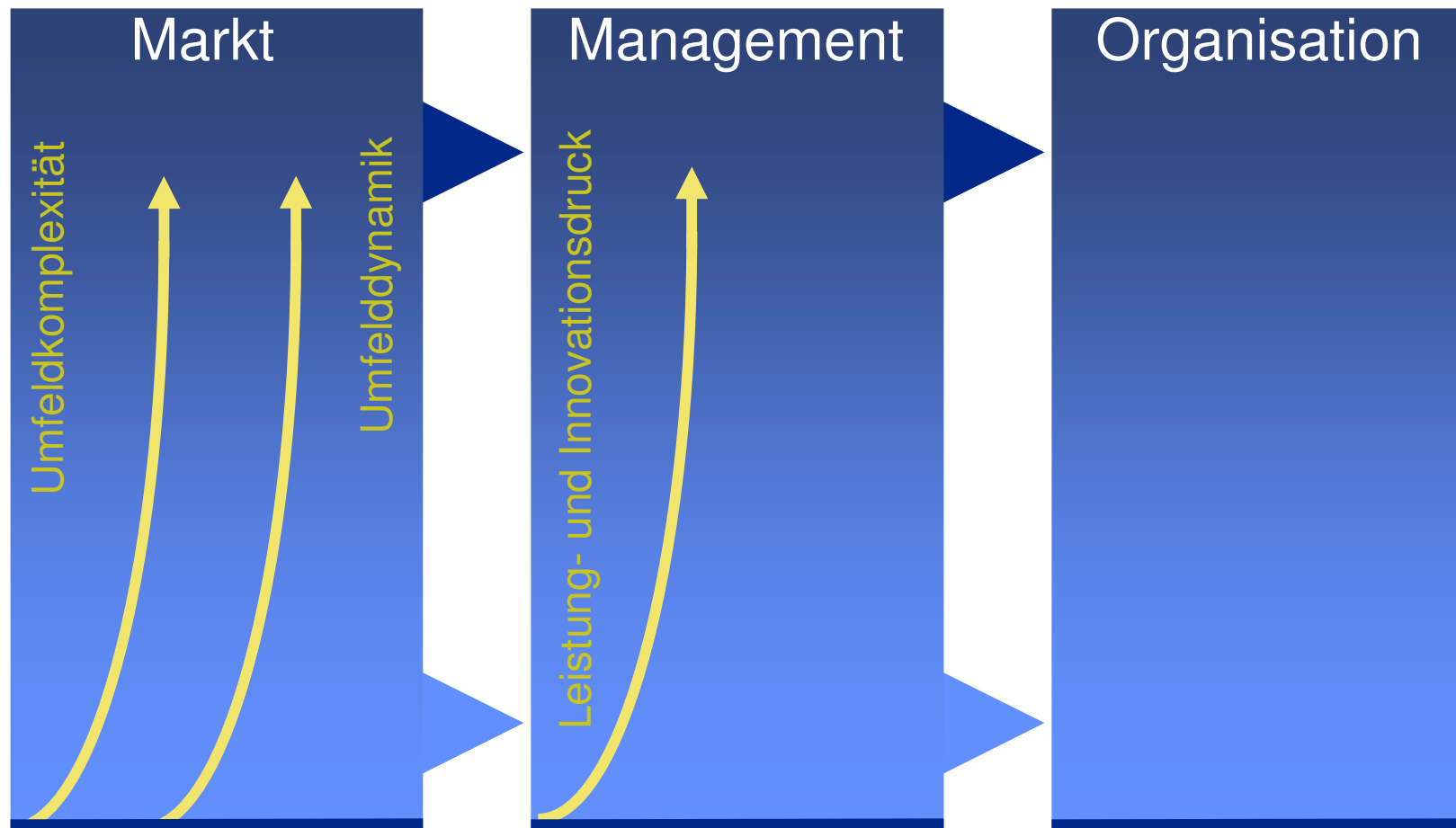


IBM Marcus



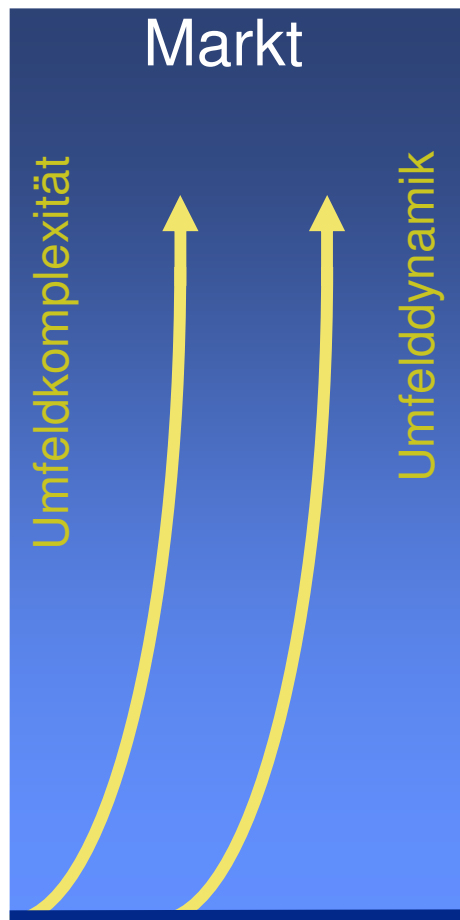


Die hohe Vernetzungsdichte im globalen Markt destabilisiert die Managementprozesse und erfordert neue Formen organisatorischer Intelligenz.





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



Netzwerk-Ökonomie:

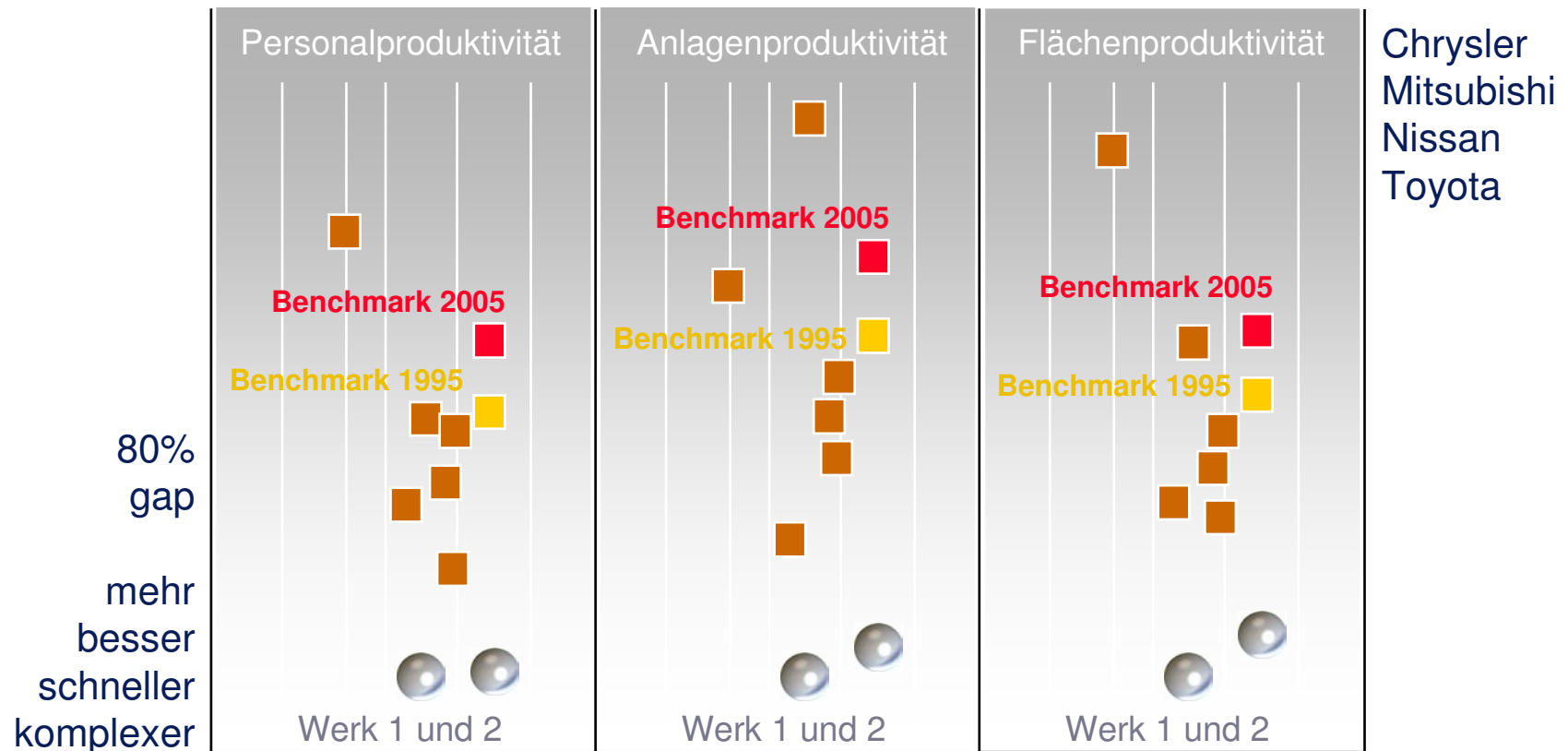
- Transparenz und intensive Vernetzung
- Identität durch starkes Corporate Branding
- frühzeitiges Agieren und bewußtes Risiko
- Ziel ist es für den Kunden attraktiv zu sein
- ständig neue Dienstleistungen und Angebote
- Diversifikation und Angriff auf neue Märkte

„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



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

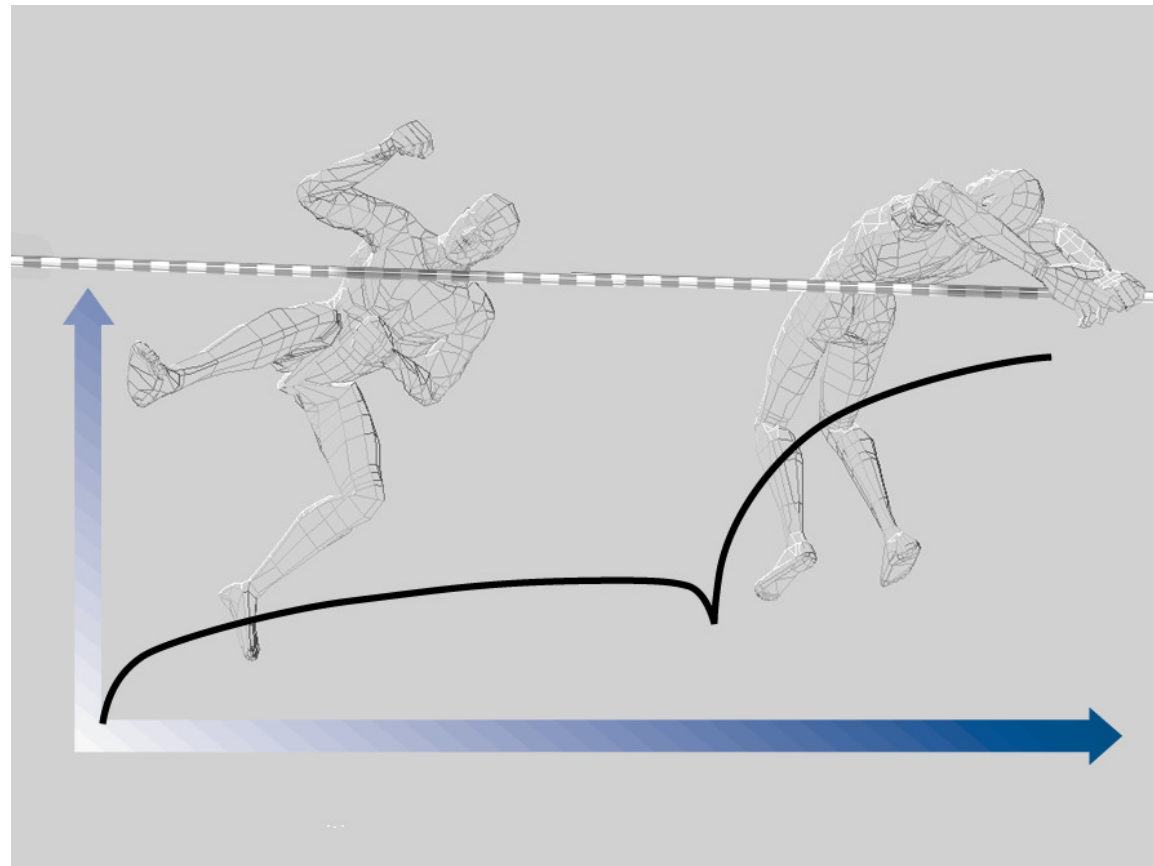




Das bloße Optimieren des Bestehenden reicht angesichts des globalen und lokalen Wettbewerbs oft nicht mehr aus (zwei Formen der Veränderung).

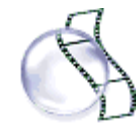


Schnecke



**Hebener
Kreuz
schlag
um 1920**

**Fosbury
Flop
Mexiko
1968**



Ulrike Meifarth

**Straddle
Rückengleichschlag**

Stabilität: Steuern und Regeln

bekannte Küste



Instabilität: Selbstorganisation

unbekannte Küste



Ausreden



Daimler



Porsche



Columbus



Elchtest



Esser



Vision
EXPO 2000?



Anforderungen:

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

Kolumbus:

*Die Bewegung ist
das Ziel*





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



Wenn eine Qualitäts-Ikone ins Wanken gerät ...

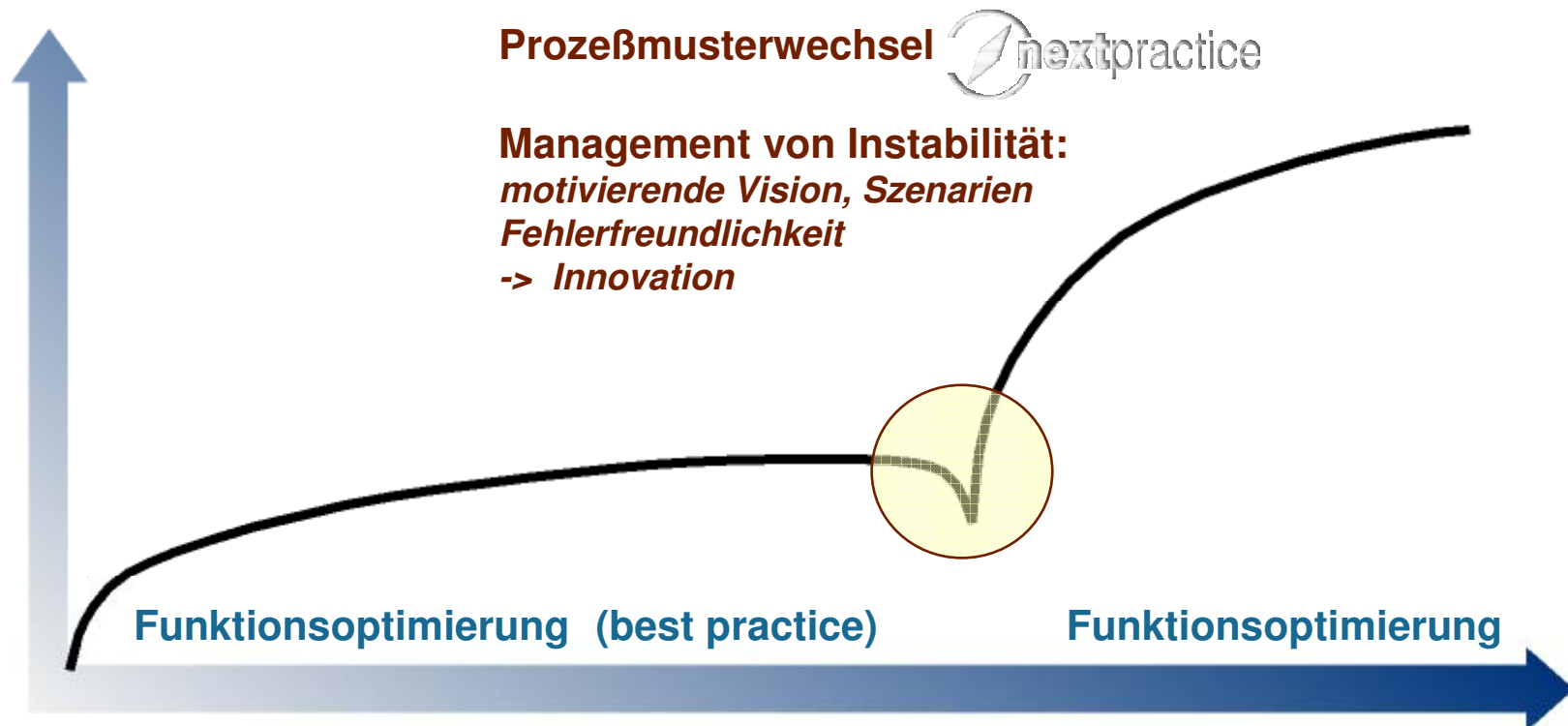
(Folgekosten für DaimlerChrysler in den zwei Folgejahren ca. 200 Mio €).



Der Elch-Test im Oktober 1997 ist zum Synonym für einen Marketing-GAU geworden und ist inzwischen ein fester Bestandteil der Alltagssprache.

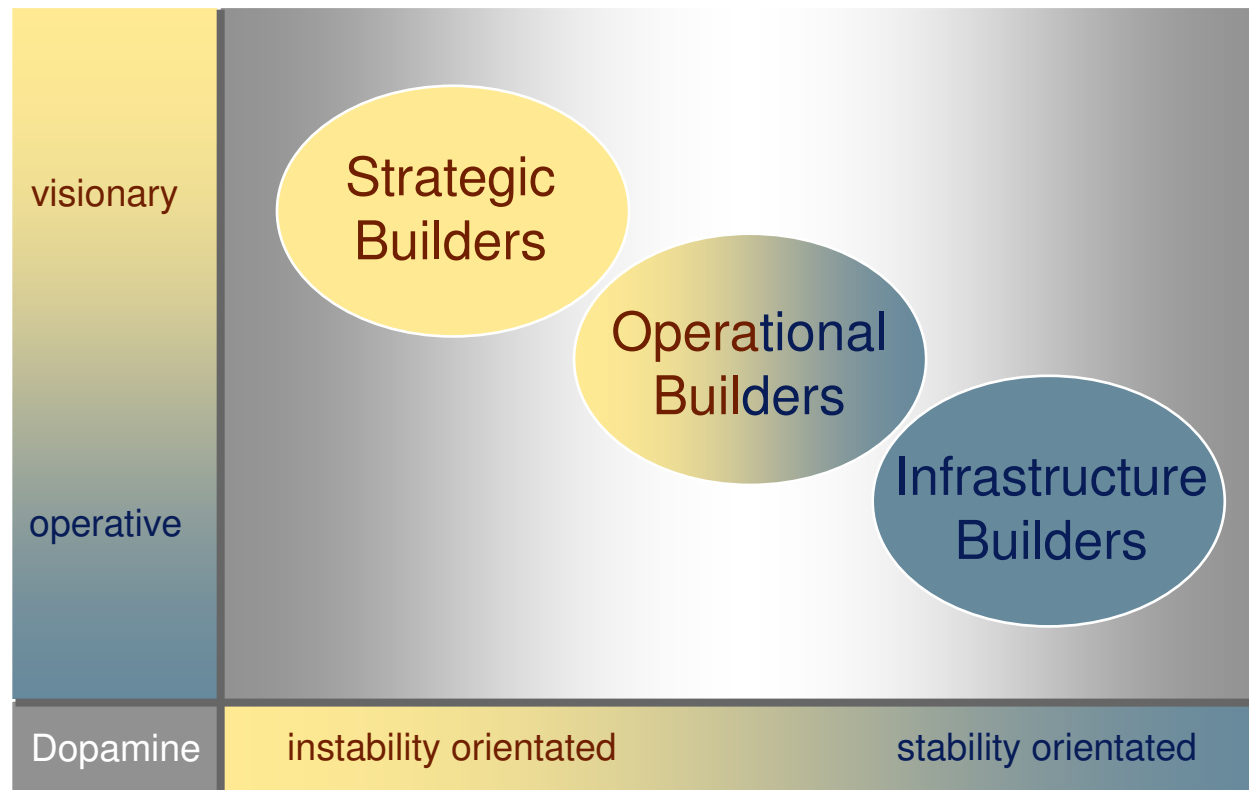


Welche Situation liegt vor? Reicht das Optimieren des Bestehenden aus oder steht eine kreative Neuordnung an?



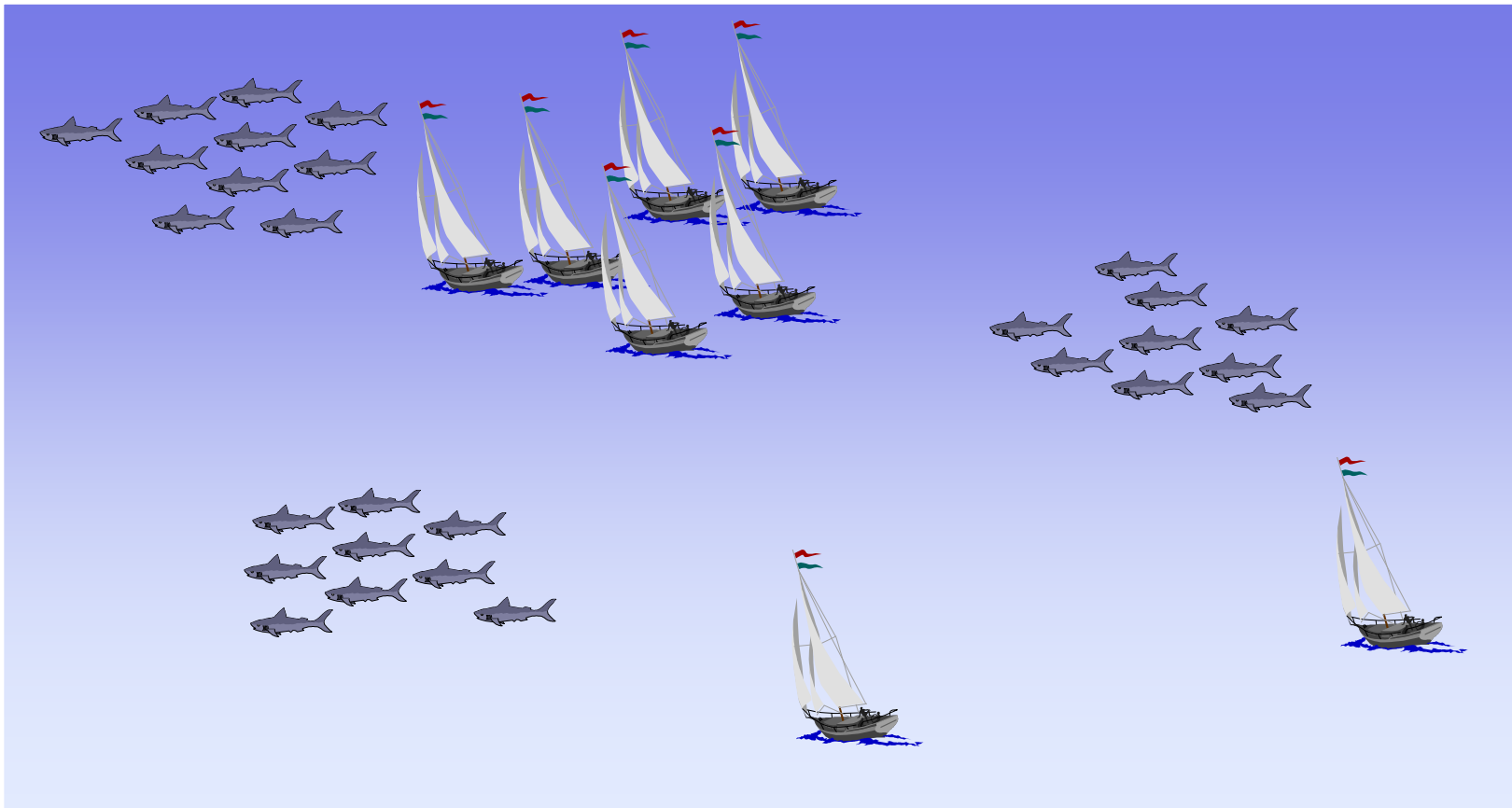


Eine Kultur der Veränderung braucht eine ausgewogene Mischung von operativen Optimierern und innovativen Impulsgebern (Andy Nilarp **ABB**).



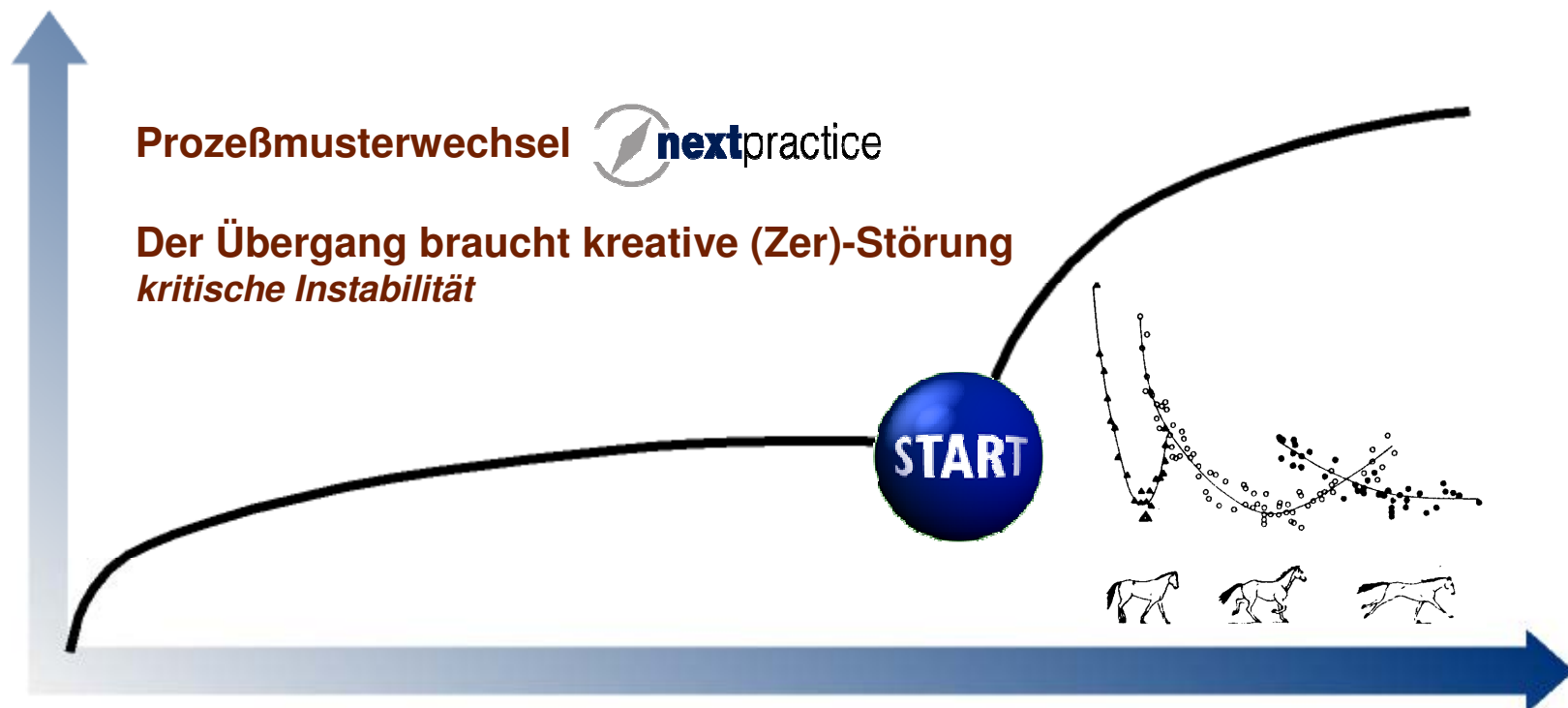


Stabilitätsorientierte Strategien sind nur lokal erfolgreich. Langfristiger und übergreifender Erfolg braucht Avantgarde (Querdenker, Kreative).





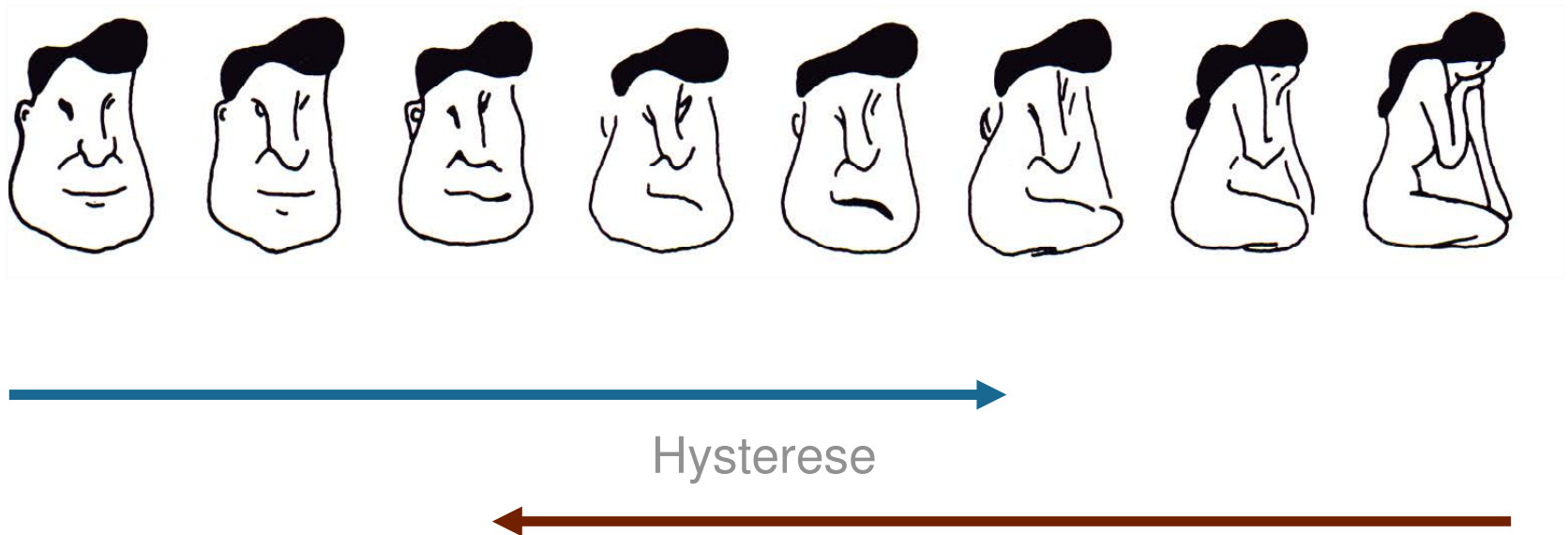
Prozeßmusterwechsel folgen dem Modell des Phasenüberganges (Haken: Synergetik). Worauf ist demnach bei Musterwechseln zu achten?



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



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



Blechtrommel



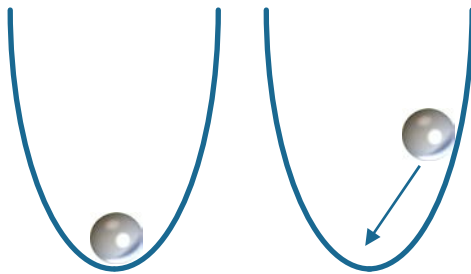


Stabile Zustände sind selbsterhaltend. Änderungsbereitschaft ist gebunden an das Erzeugen von Instabilität (Stabilitätstendenz des Gehirns).



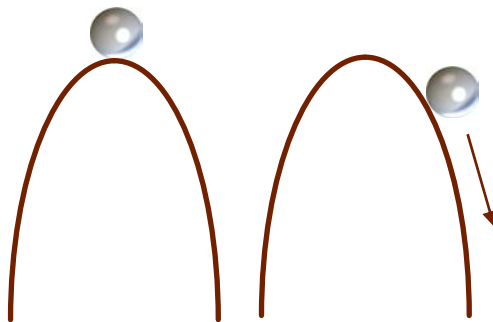


Das Erzeugen von Instabilität ist Voraussetzung für Neuordnung. In der Instabilität gilt “kleine Ursache - große Wirkung” (Schmetterlings-Effekt).



lokale Stabilität:

Störung wird gedämpft
Regelung und Steuerung
Vorhersagbarkeit von Entwicklung



Instabilität:

kleine Ursache - große Wirkung
Dynamik und Selbstorganisation
Unvorhersagbarkeit von Entwicklung



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)

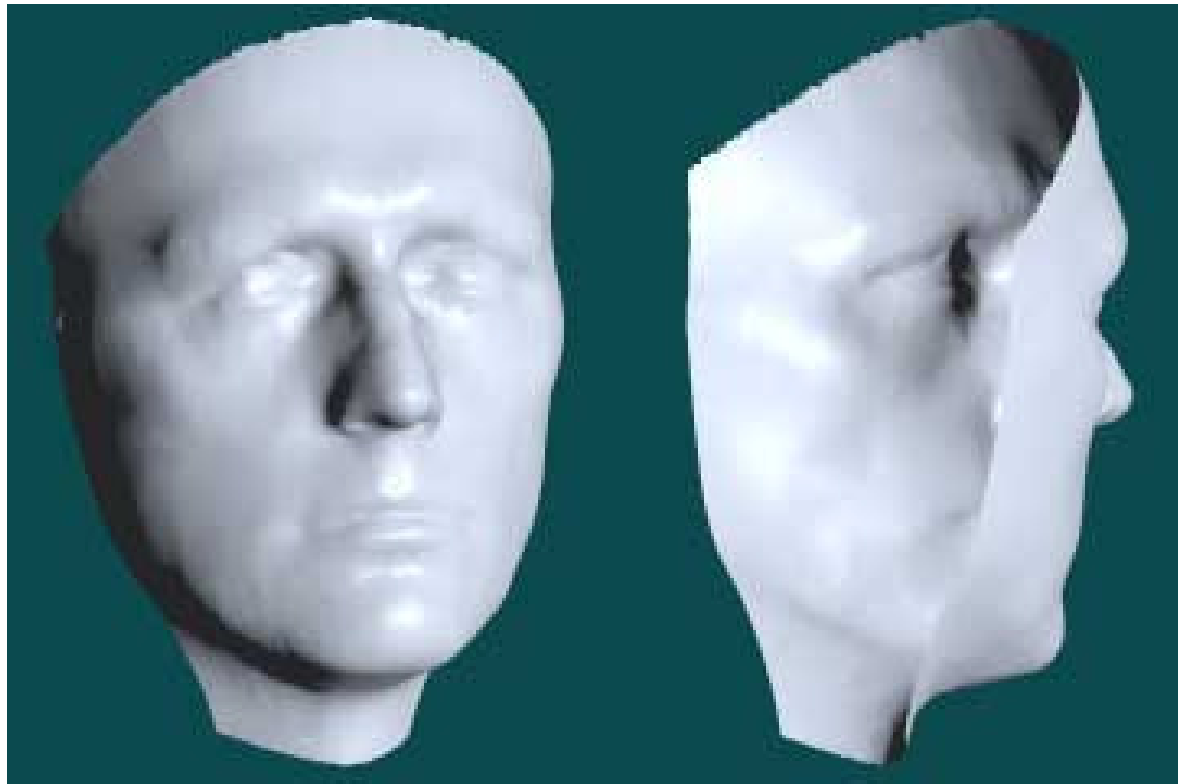
Emotionalität (Intuition, Suggestion)
teils unbewußte Bewertungen



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

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

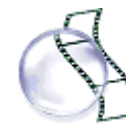
Wie kann man die Macht der limbischen Bewertungen erlebbar machen?



Rotating-mask-illusion



Max-Planck
Gesellschaft

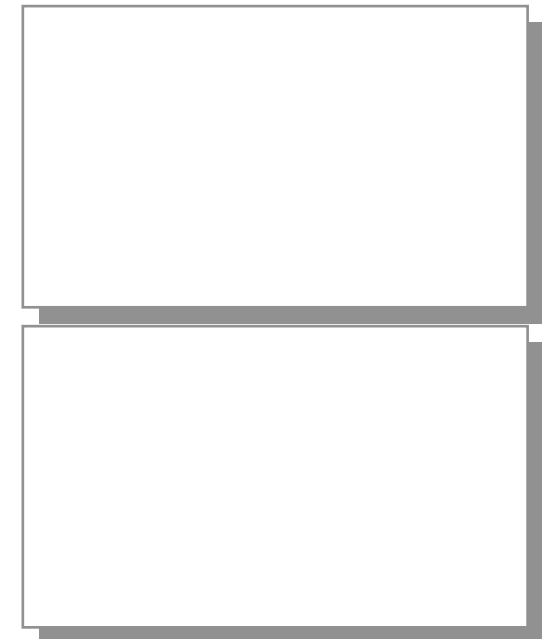
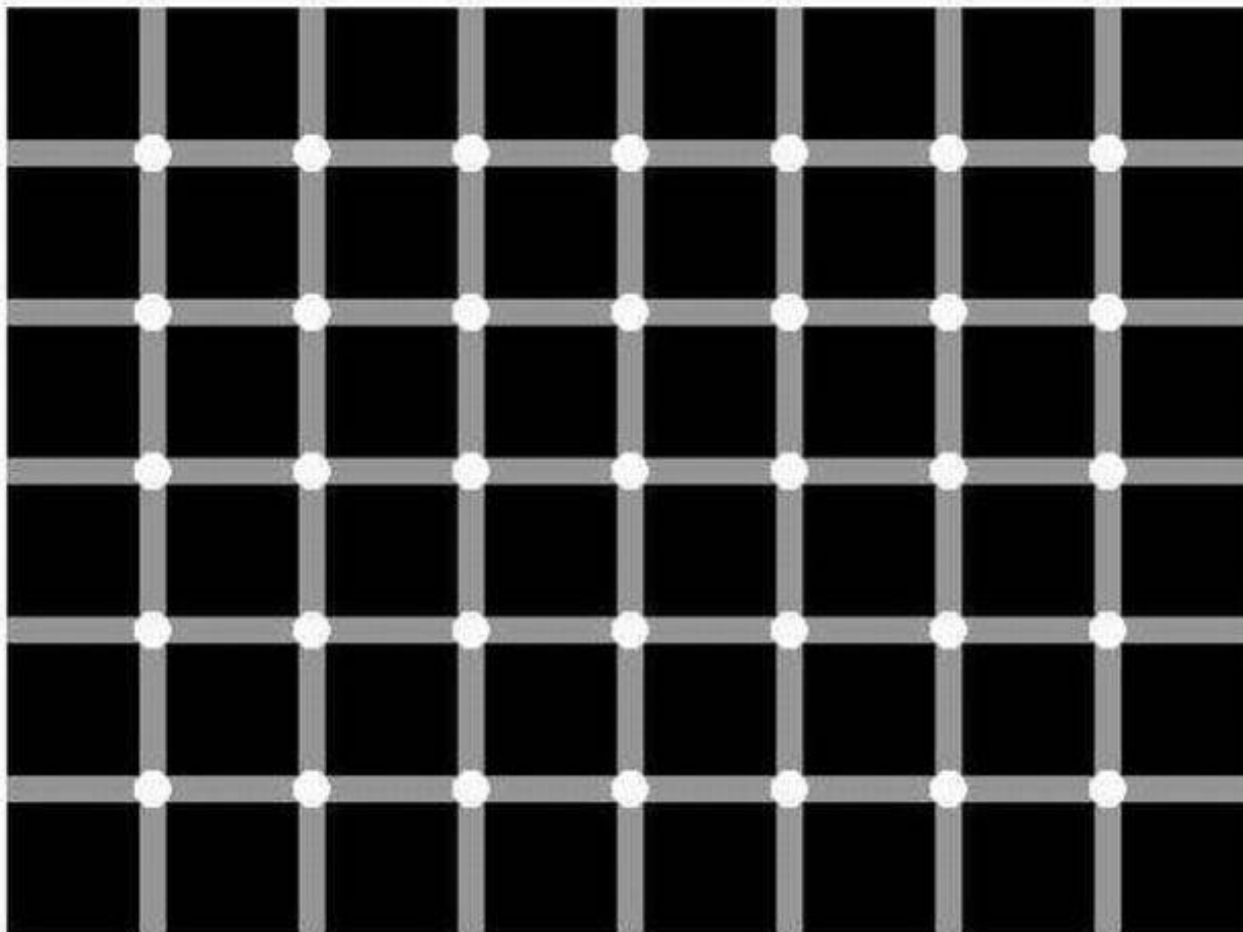


Institut für biologische Kybernetik





Wahrnehmung ist aktive Ordnungsbildung und Auflösung von Mehrdeutigkeit. Multistabilität ist keine Ausnahmeerscheinung.



Scheinbewegung



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



coastguard

Fliege

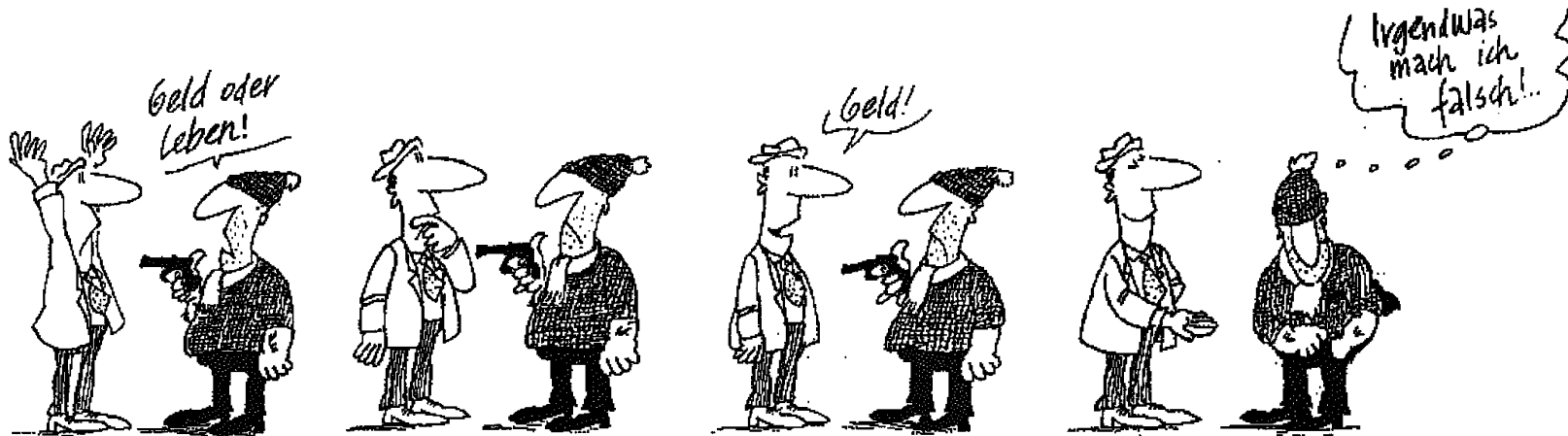


Begrüßungsworte: „Heute tritt wieder der Ausschuß zusammen“





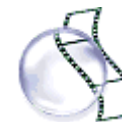
Besonders die Komplexität der sozialen Wahrnehmung ist ein hocheffizienter Prozeß der Konstruktion stabiler Erlebniswirklichkeit.



Soziale Wahrnehmung



Kreatives Mißverstehen



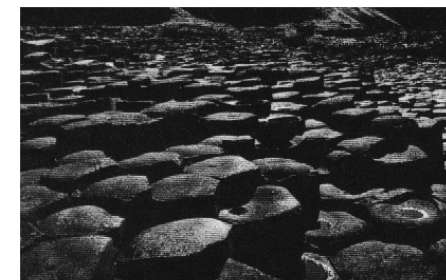
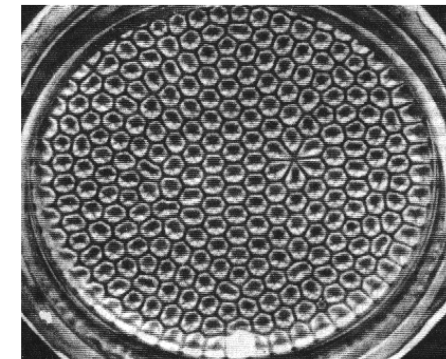
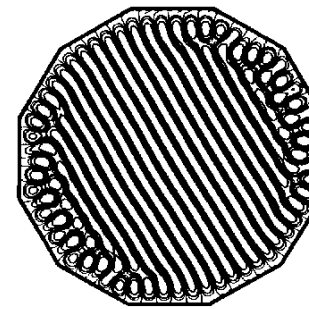
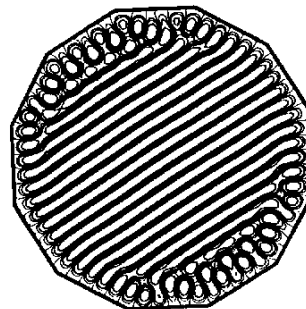
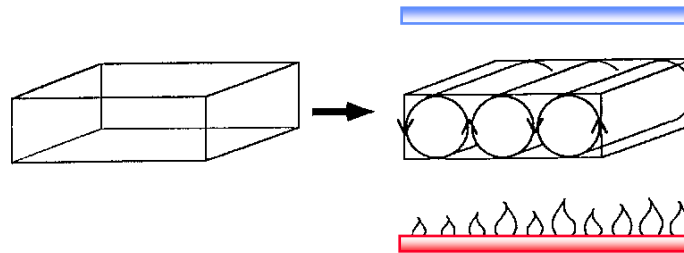
Erkennen von Welt ist immer eine aktive Auflösung von Mehrdeutigkeit und damit eine Konstruktion von Wirklichkeit.





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

Benard-Instabilität

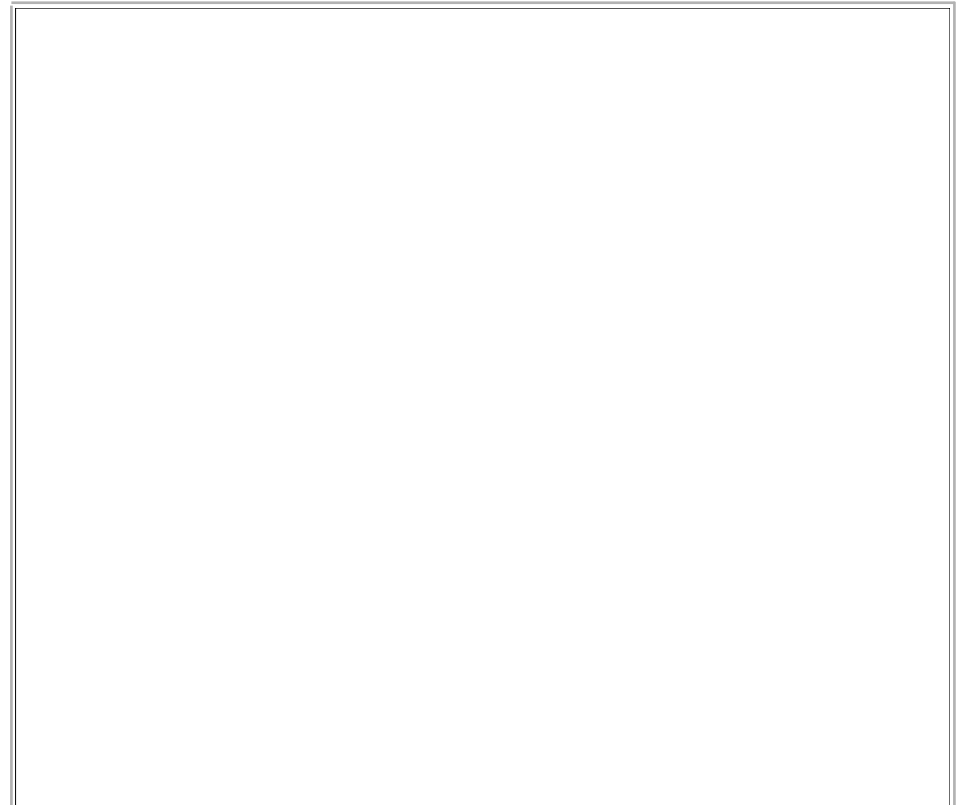




Ein zentrales Prinzip der Selbstorganisationstheorie ist die Ordnungsbildung durch Regel und Zufall (*Iteration*, „*stille Post*“).

Beispiel
Sierpinski-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).



 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.).



Fahrrad



Rituale 1 (Einkaufswagen)



Rituale 2 (Mallorca)

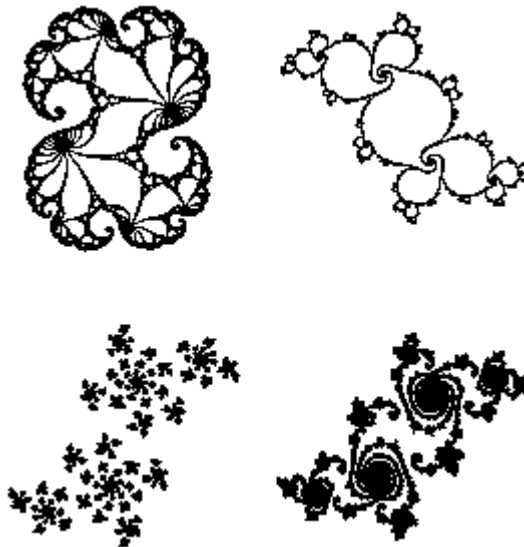
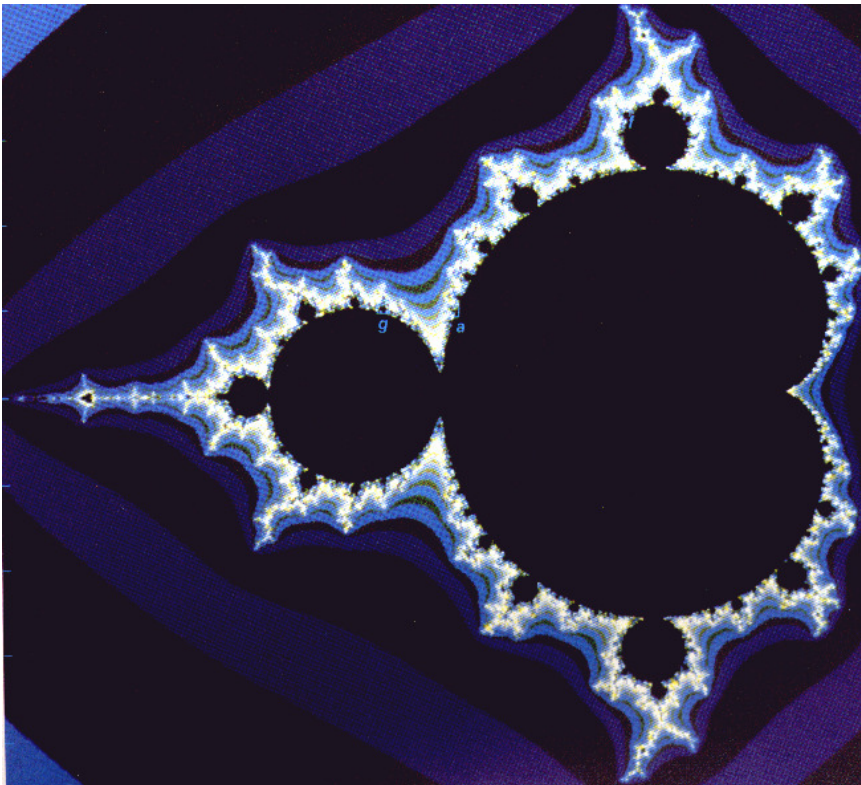


Rituale 3 (der Wolf)

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



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





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

