

Die Natur ist das i-Tüpfelchen

Evolutionstheorie und Organisationsentwicklung

Das Buch vermittelt dem Leser auf 280 Seiten – bedauerlicherweise in äußerst kleiner Schrift – die komplexe Idee des Evolutionsmanagements. Seine detaillierte Gliederung (allein das Inhaltsverzeichnis umfasst fünf Seiten) lässt darauf schließen, dass es sich um ein wissenschaftlich fundiertes Fachbuch handelt. In insgesamt elf Kapiteln wird das Thema umfassend und aus diversen Blickwinkeln betrachtet. Doch trotz dieser Informationsfülle verliert der Leser dank kurzer thematischer Einführungen sowie Zusammenfassungen und Verweise nie die Orientierung. Das Werk eignet sich hinsichtlich seiner Struktur als praktisches Handbuch im Unternehmens- und Führungsalltag. Aber lohnt es sich inhaltlich?

Betrachtet man das Vorwort des erfolgreichen Unternehmers Professor Dr. Claus Hipp, die detaillierte Struktur und den komplexen Aufbau des Buches, steigert sich die Erwartungshaltung des Lesers auf ein Maximum: Er rechnet mit gut recherchierten, fundierten Fakten, wissenschaftlichen Hintergründen, konkreten Transfers in die Wirtschaft und nachvollziehbaren Beweisen. Kernthema des Buches ist die „evolutionäre Entwicklungslinie von Unternehmen“, seine inhaltliche Klammer sind die fünf grundlegenden Denkweisen, die sich aus der Evolutionstheorie ergeben: 1. Entwicklung ist prozesshaft (Abschied vom statischen Denken), 2. Entwicklung geht vom Einfachen zum Komplexeren – ohne Wertung (Weder das eine noch das andere ist besser.), 3. „Struggle for life“ (der Wille zum Leben als grundlegender Antrieb des Lebens), 4. „Survival of the fittest“ (Überleben der am besten Angepassten – auch kleine und unscheinbare Lebewesen können durchaus gut angepasst sein.), 5. „Natural selection“ (Im Konkurrenzkampf wird ausgewählt, wer sich weiterentwickelt und wer untergeht.).

Sind Erkenntnisse aus der Natur auf Organisationen und Unternehmen übertragbar? Stellen die Erkenntnisse aus der Evolutionstheorie mehr dar als bloße Metaphern? Ändert sich etwas im Führungsverhalten, wenn man den Gedanken des sogenannten Evolutionsmanagements folgt? Mit diesen Fragen setzt sich das Autorenteam um Dr. Klaus-Stephan Otto (Psychologe und Geschäftsführer von Dr. Otto Training & Consulting in Berlin) in dem Buch „Evolutionsmanagement“ auseinander. Gudrun Happich hat das Buch gelesen.

Nutzen für die Praxis

Die Autoren wollen belegen, dass die Perspektive des Evolutionsmanagements eine Bereicherung für das Management von Unternehmen darstellt, da hieraus nützliche Hinweise und Hilfestellungen für das tägliche Arbeiten ableitbar seien. Als Auftakt zeigen sie gut nachvollziehbar auf, dass viele der Funktionen, die in Unternehmen ausgeübt werden, durchaus mit Funktionen von Organismen verglichen werden können. Und diese „Organismusmetapher“ ist für die Entwicklung von Unternehmen tatsächlich hilfreicher als die starre „Maschinenmetapher“, die eher bei standardisierbaren Prozessen anwendbar ist.

Konkrete Naturbezüge finden sich auch beim Thema „Dynamik der Entwicklung von Organisationen“: Wie funktioniert Entwicklung? Welche Aspekte sind zu berücksichtigen? Wie funktionieren Entwicklungsprozesse und Entwicklungsphasen in Unternehmen? In diesem Abschnitt werden gut aufbereitete Beispiele aus der Natur geliefert sowie eine entsprechende Schlussfolgerung, worauf man im Unternehmen achten sollte: „In der der Natur ist Wachstum kein Wert an sich, sondern ein Teil eines Gesamtprozesses. Während im Frühling und Sommer die Blüten und Früchte wachsen, wird im Herbst und Winter die Stoffwechselaktivität stark reduziert. Diese Schrumpfungsphase ist oft notwendig für ein neues Wachstum im Frühling. (...) Auch bei der Entwicklung von Organisationen geht es phasenweise darum, Schrumpfungsprozesse zu managen oder Organisation beziehungsweise Teilbereiche von Organisationen absterben und dann Neues entstehen zu lassen. Häufig stecken Manger viel Energie in den Versuch, ein auslaufendes Produkt noch zu retten. Dabei wäre es sinnvoller, diese Ressourcen in ein neues Produkt zu investieren.“ (45 f.)

Kaum Herleitung aus der Natur

Beim wichtigen Subthema „Entwicklungsprozesse“ hingegen wird der Leser vor allem über komplizierte Zusammenhänge aus der Evolutionstheorie und den Wirtschaftswissenschaften informiert – abgesehen davon, dass die Metapher vom Hausbau nun nicht gerade dem Anspruch ‚von der Natur lernen‘ entspricht. Der Transfer in das Unternehmen führt die Autoren schließlich zu einem Katalog

Gudrun Happich ist
Diplom-Biologin,
Coach und Inhaber-
in des Galileo Insti-
tuts für Human
Excellence in Berlin.



mit Forderungen an den Manager. So kommen bedeutende Mehrwerkerkenntnisse wie „neue – erfolgreiche – Entwicklungen bauen in der Natur auf Altem auf“ (56) hinsichtlich der Herleitung aus der Natur leider zu kurz.

Auch bei den zentralen Aspekten Innovationsentwicklung und Veränderung steht die Natur auffallend wenig Pate. Dem Leser werden zwar die Prinzipien der Innovation in der Natur verdeutlicht (wie sich Menschen in Veränderungssituationen verhalten und wie der Biber sein Umfeld gestaltet), doch es wird kaum eine Übertragung auf Unternehmen entlang der Leitfrage „Was lerne ich von der Natur?“ vorgenommen. Vielmehr gewinnt der Leser den Eindruck, dass ein versierter, erfahrener Unternehmensberater seine (durchaus praxisnahen und kompetenten) Theorien darüber verbreitet, wie Innovationsentwicklung und Veränderungsmanagement ablaufen sollten.

Transfer von Naturprinzipien

Ein Abschnitt jedoch macht dem Buchtitel alle Ehre: Im siebten Kapitel wird das natürliche Konzept der Schwarmintelligenz exakt erklärt, an Beispielen der Natur verdeutlicht und schließlich sehr gelungen auf das Unternehmen übertragen. Anhand von Fischschwärmen stellen die Autoren eindrucksvoll dar, dass Regeln für eine funktionierende Organisation notwendig sind, dass das Umfeld spezifisch wahrgenommen werden muss und wie wichtig der Blick nach innen ist beziehungsweise welche Bedeutung der interne Kommunikationsfluss hat (Innovationsentwicklung stärken, Umfeldwahrnehmung erhöhen, die Kompetenz vieler nutzen etc.). Hier steht die konkrete Anwendung im Mittelpunkt, samt einem Beispiel aus dem Unternehmensalltag und einer praktischen Checkliste.

Dieses Kapitel ist überzeugend aufbereitet – es wird eindeutig dargelegt, wie die Anwendung von Naturprinzipien zu positiven Veränderungsprozessen in Unternehmen beitragen kann. Hier plädiert ein Autor erstmals unmissverständlich dafür, tatsächlich etwas Neues in einer Organisation einzuführen. Am Ende des Kapitels wird allerdings auch deutlich auf die Grenzen der Übertragbarkeit dieses Prinzips hingewiesen. „Auch wenn es einen starken Trend zur Schwarmintelligenz gibt, in der die Eigenverantwortung des Ein-

zelen zunimmt, heißt das noch lange nicht, dass alte Steuerungselemente vollends wegfallen. Vielmehr geht es um eine gegenseitige Ergänzung der einzelnen Elemente.“ (164) Schade nur, dass dies das einzige Kapitel dieser Art im Buch ist.

Theorie im Vordergrund

Grundsätzlich bleibt das Thema spannend: Das Buch liefert viele Hinweise dafür, dass Menschen für ihren (Berufs-)Alltag eine Menge von der Natur lernen können und es auch eine Reihe von Möglichkeiten gibt, Prinzipien der Natur sinnvoll auf Unternehmen zu übertragen. Die Ausführungen belegen zudem, dass es sich hierbei um einen ebenso sinnvollen wie zukunftsweisenden Ansatz handelt. Die Autoren nehmen jedoch vor allem Bezug auf die dahinter stehenden theoretischen Modelle. Diese sind zwar umfangreich und genau recherchiert, doch es fehlt den Autoren (Psychologen und Politologen) vielfach der ‚naturwissenschaftliche Geist‘. Die Natur ist das i-Tüpfelchen – aber nicht mehr.

Jegliches naturwissenschaftliche Know-how im Buch ist angelesen und nicht experimentell erlebt. Dabei sollten genau diese naturwissenschaftlichen Lebenserfahrungen vorhanden sein, wenn man den Transfer in die unternehmerische Praxis glaubwürdig leisten möchte. Es bedarf der inneren Bereitschaft, beobachten und verstehen zu wollen, wie sich die Elemente der Natur entwickeln, wachsen und vermehren (Welche Prinzipien leiten die Natur? Und was kann ich als Unternehmer daraus lernen?).

Der eigentliche Wert des Buches liegt daher vor allem in der klugen Beschreibung von Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprozessen. Zahlreiche thematische Aspekte und Perspektiven werden aufgegriffen, viele Ideen, Beispiele, Tools und Checklisten geliefert, und auch der theoretische Background sowie die Erfahrungsberichte sind von den Autoren kompetent aufbereitet. Das detaillierte Inhaltsverzeichnis ermöglicht ein schnelles Auffinden der einzelnen Aspekte und Prinzipien.

Klaus-Stephan Otto /
Uwe Nolting / Christel
Bässler: **Evolutions-
management – Von
der Natur lernen: Un-
ternehmen entwickeln
und langfristig steu-
ern.** Carl Hanser Ver-
lag, München, 2006,
280 Seiten, € 34,90
ISBN 3-446-40437-6

