

Von Ameisen und Managern



Was haben Ameisen und Manager gemeinsam? Mehr als Sie denken! Der neue Wissenschaftszweig Wirtschaftsbiologie zeigt, was Unternehmen von der Natur lernen können. Doch nicht auf alle Probleme hat die Tier- und Pflanzenwelt eine Antwort.

In einem Ameisenstaat leben Millionen Tiere. Nur dank perfekter Kommunikation kann das Zusammenleben funktionieren. Wenn eine Ameise Futter findet, markiert sie den Weg von der Futterquelle zum Ameisenbau mit Duftstoffen. So wissen ihre Artgenossen, wo sie Nahrung suchen können.

Unternehmensberater nutzen dieses Beispiel gerne, um zu zeigen, wie wichtig es in komplexen Organisationen ist, Informationen und Erfahrungen sofort weiterzugeben und transparent zu machen. Da Mitarbeiter keine Duftstoffe versprühen, bleibt Unternehmen nichts anderes übrig, als ein systematisches Wissensmanagement innerhalb ihrer Belegschaft aufzubauen.

Manager können insgesamt einiges von der Natur lernen. Der

neue Wissenschaftszweig, der sich damit beschäftigt, nennt sich Wirtschaftsbiologie. Bisher beschäftigte sich die Bionik vor allem damit, welche Errungenschaften der Natur helfen, um technische Probleme zu lösen. Nun aber meinen einige Wissenschaftler und Unternehmensberater, dass sich auch Managementmethoden von der Natur abschauen lassen – gerade in Krisenzeiten.

Die Erkenntnisse der Wirtschaftsbiologie reichen von der Strategieentwicklung über die Personalpolitik bis hin zu Organisationsfragen. Fredmund Malik, Gründer des Malik Management-Zentrums in St. Gallen, ist überzeugt: „Die wirklich spannenden Ergebnisse für die Lösung komplexer Systeme werden künftig aus den biologischen Wissenschaften kommen.“ Der Wissenschaftler und Unternehmensberater gilt als Pionier auf diesem Feld. „Die wichtigste Erkenntnis ist, dass Unternehmen keine berechenbare Maschinen sind, sondern dynamische, komplexe Organismen“, sagt Malik.

Viele Manager hätten dies noch nicht begriffen. Die aktuelle Finanzkrise führt er unter anderem

Ein Beitrag von Michael Detering
 erschienen am 03.03.2010 auf
www.karriere.de

karriere.de
 MIT **Handelsblatt** SUBSTANZ

Ameisen: In Krisenzeiten flexibler als Manager

Foto: © timi - Fotolia.com

auf die Vorstellung zurück, man könne das Geldgeschäft quasi maschinell betreiben und das Handeln von Menschen genau vorhersehen. „Man kann die Zukunft aber nicht mit Computern berechnen“, sagt Malik. Wer dies einsehe, brauche völlig neue Strategien – vergleichbar mit jenen, die die Natur entwickelt hat. „In der Natur ist der Störfall die Regel. Biologische Organismen rechnen ständig mit Überraschungen“, sagt Malik.

In der Evolution gibt es ein Auf und Ab. Es gibt Phasen des Wachstums, der Stagnation und des Absterbens. „Auch Manager sollten mehr in diese Richtung denken“, sagt Klaus-Stephan Otto, Geschäftsführer von Dr. Otto Training & Consulting, einer Unternehmensberatung am Rande Berlins. Ein Manager einer Schreibmaschinen-Firma hätte noch so gut sein können, seit den 80er Jahren hätte er kein Wachstum mehr erreichen können. „Manager müssen auch Absterbeprozesse begleiten und dann auf andere Geschäftsmodelle umschwenken“, erklärt Otto.

Vor allem im Krisenmanagement kann die Natur ein Vorbild sein

Ein Unternehmen, das in seiner Firmenstruktur bereits erfolgreich der Natur nacheifert, ist der US-Familienkonzern W. L. Gore & Associates. Das Unternehmen ist bekannt für die Kunststoffmembran „Gore-Tex“, die Textilien wasserdicht und trotzdem atmungsaktiv macht.

Die Organisationsstruktur des Unternehmens wird oft mit einer Amöbe verglichen. Dieser Einzeller teilt sich, sobald er eine bestimmte Größe erreicht hat. Ähnlich ist es bei Gore. Die Unternehmensleitung will nicht, dass in einem Werk mehr als 200 Mitarbeiter arbeiten. Wächst eine Einheit zu stark, wird sie aufgeteilt. „Wir machen das, um den persönlichen Umgang und die direkte Kommunikation der Kollegen sicherzustellen“, sagt ein Sprecher des Unternehmens. „Das fördert die Kreativität, außerdem gibt es weniger Bürokratie.“

Die Biologin und Beraterin Gudrun Happich ist davon überzeugt, dass Unternehmen insbesondere im Krisenmanagement viel von der Natur lernen können. „Die Natur ist das erfolgreichste Unternehmen aller Zeiten“, sagt Happich. Sie hat sechs Strategien herausgearbeitet, wie die Natur Krisen meistert und die Manager abschauen können.

„Viele Unternehmen sind auf Krisen unvorbereitet und lassen sich dann schnell verrückt machen“, sagt Happich. In der Natur sei dies anders. Als Beispiel nennt sie Blut, das im Blutkreislauf flüssig ist, bei einer Wunde aber automatisch gerinnt. Ein verletzter Mensch überlebt, weil der Körper auf die Verletzung vorbereitet ist und sofort reagieren kann.

„Ist das Überleben zumindest kurzfristig gesichert, verfolgt jeder Organismus sein zweithöchstes Ziel: das langfristige Wachstum“, sagt die Diplom-Biologin. Wichtig sei eine Unternehmensstrategie, die – wie es natürliche Organismen vormachen – das Überleben über Generationen im Blick hat.

Hierzu ist es laut Happich allerdings unerlässlich, dass sich das Unternehmen stetig wandelt. Pflanzen und Tiere passen sich kontinuierlich an Veränderungen in ihrer Umgebung an, und nicht erst dann, wenn die neue Umwelt zur Bedrohung wird. Als etwa vor mehr als 21 000 Jahren das Klima immer kälter wurde, reagierte eine frühe Stammform des Elefanten mit immer stärkerem Fellwachstum. Schließlich war das Fell bis zu einem Meter lang, aus dem Urelfanten wurde das Mammut.

Beim Anpassungsprozess bauen Organismen laut Happich die eigenen Stärken und Besonderheiten aus. Unternehmer würden hingegen viel zu oft einfach nur der Konkurrenz nacheifern. „Je mehr die Firmen allerdings darauf schauen, was die anderen tun, desto austauschbarer werden sie – und verspielen womöglich ihre größten Vorteile“, sagt Happich.

Unternehmen sollten besser individuell die Krise als Chance nutzen. Wie das funktioniert, zeige der Mammutbaum: Er wächst dort, wo Wälder durch Brände zerstört wurden. Erst mit dem Feuer springen die Zapfen des Baumes auf und geben die Samen frei.

Eine weitere wichtige Krisenstrategie der Natur ist die gegenseitige Unterstützung. Wird ein Boden vergiftet, nehmen Mikroorganismen, Pflanzenwurzeln und der Boden selbst jeweils

jene Schadstoffe auf, die sie besser vertragen als die anderen. In Unternehmen hingegen würden einzelne Abteilungen viel zu oft gegeneinander arbeiten, ist die Erfahrung der Unternehmensberaterin.

Um auf Probleme schneller reagieren zu können, etabliert die Natur ferner Steuerungsmechanismen, die bei einer Krise automatisch greifen. So sind die Aufgaben in einem Ameisenstaat klar verteilt: Einige Ameisen suchen Futter, andere kümmern sich um den Nachwuchs. Im Krisenfall können die Ameisen aber sofort ihre Arbeitsbereiche wechseln. Um derartige Steuerungsmechanismen zu etablieren, müssen Unternehmen laut Happich ein Wissensmanagementsystem schaffen, damit klar ist, wer was kann und wer für was verantwortlich ist und einspringen kann.

Die Wirtschaftsbionik liefert spannende Erkenntnisse, wie sich komplexe Unternehmen besser steuern lassen. Für die Erkenntnis jedoch, dass Krisen auch als Chance genutzt werden können, braucht es nicht unbedingt einen Mammutbaum. Einige der Öko-Managementstrategien liegen auf der Hand, bemängeln deshalb diejenigen Forscher, die hinter Unternehmensberatern Trittbrettfahrer vermuten, die aus einem Trend schnell Kapital schlagen wollen.

„Vieles, was sie erzählen, geht über platte Analogien nicht hinaus“, sagt zum Beispiel Fredmund Malik. Die biologischen Vergleiche seien nur dann sinnvoll, wenn sie dabei helfen, etwas wirklich besser zu verstehen. Die schwierigste Aufgabe bestehe deshalb darin, die Erkenntnisse aus der Natur konkret auf Unternehmen zu übertragen und neue Managementsysteme zu entwickeln. Und hier ist noch einiges an Forschung nötig.

Wie die Natur Krisen meistert

Die Biologin und Business-Coach Gudrun Happich hat sechs Strategien ausgemacht, mit denen die Natur Krisen erfolgreich überwindet.

1. Mit Krise rechnen

Krisen sind in der Natur normal und nichts Außergewöhnliches. Da Pflanzen und Tiere immer mit Schwierigkeiten rechnen, sind sie auf Krisen gut vorbereitet und können schnell reagieren.

2. Langfristig denken

Wenn das kurzfristige Überleben gesichert ist, verfolgt jeder Organismus als Ziel das langfristige Wachstum. Die Natur denkt nicht in Quartalszahlen, sondern die Entwicklungsstrategien sind auf Generationen angelegt.

3. An Veränderungen zügig anpassen

Um nachhaltig zu wachsen, passen sich Organismen kontinuierlich an veränderte Rahmenbedingungen an und nicht erst, wenn sie bedrohlich werden.

4. Stärken und Besonderheiten ausbauen

Beim Anpassungsprozess besinnen sich Organismen auf ihre eigenen Stärken und Besonderheiten. Es geht nicht darum, sich anderen Arten anzugleichen, sondern spezifische Lösungen zu suchen.

Galileo . Institut für Human Excellence Gudrun Happich

M info@galileo-institut.de

W www.galileo-institut.de

Stadtwaldgürtel 77
50935 Köln

T 0221 - 66 99 99 19

F 0221 - 66 99 99 18

Berlin . Büro

Stresemannstrasse 40
10963 Berlin

T 030 - 757 033 13

F 030 - 757 033 14

5. Gemeinsam reagieren

Pflanzen meistern Krisen gerade dadurch so gut, weil sie sich bei Veränderungen gegenseitig unterstützen. Benachbarte Pflanzen reagieren etwa auf Schadstoffe gemeinschaftlich und jede Pflanze übernimmt die Aufgabe, die sie am besten versteht und von der sie vielleicht sogar profitieren kann.

6. Steuerungsmechanismen etablieren

Bereits bevor es zur Krise kommt, etablieren Insekten Steuerungsmechanismen, die bei bestimmten Änderungen der Rahmenbedingungen automatisch greifen. So kann schneller und effektiver auf Krisen reagiert werden.



Über Gudrun Happich

Gudrun Happich hat 12 Jahre Führungserfahrung und arbeitet heute als Coach vor allem mit mittelständischen Unternehmen. Die Natur dient ihr dabei als anschauliches Vorbild für viele Mechanismen, die ebenso in der Wirtschaft gelten; so entwickelte sie die bioSystemik[®] – das Lernen von der Natur für Organisationen.