

Vielleicht sollten sich alle Manager eine Orchidee ins Büro stellen. Nicht zur Zierde, sondern als abschreckendes Beispiel. Denn wer diese sensible Pflanze genau betrachtet, kann von ihr lernen, welchen Fehler er keinesfalls machen darf. „Um Insekten anzulocken, täuscht die Orchidee mit Pheromonen vor, sie sei ein Sexualpartner“, erklärt der Berliner Unternehmensberater Klaus-Stephan Otto. „Dieser Bluff schadet eher. Ein Insekt lässt sich zwar einmal täuschen, doch ein zweites Mal kommt es nicht zurück. Außerdem teilt es Artgenossen mit, dass sich der Anflug auf die Orchidee nicht lohnt.“ Das sei einer der Gründe dafür, dass Orchideen vom Aussterben bedroht seien. Je mehr Insekten sich für eine Pflanze interessieren, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Pollen weitergetragen werden. Blumen, die nicht versuchen zu tricksen, sind im Vorteil bei der Fortpflanzung.

Pflanzen als Vorbilder für effizientes Management – das ist ein relativ neuer und derzeit sehr beliebter Ansatz in der Unternehmensberatung. Welche Parallelen sich von der Orchidee zur Wirtschaft ziehen lassen, ist klar: Täuschungen mögen kurzfristig von Nutzen sein, führen aber auf Dauer kaum zu Erfolg. Telefondienstleister können sich beispielsweise nur gegen die Konkurrenz behaupten, wenn ihre Sparpakete wirklich so günstig sind, wie sie Neukunden gegenüber behaupten. Den Herstellern von Konsumgütern laufen die Käufer weg, wenn das Produkt nicht hält, was es verspricht. Und Personalabteilungen, die Fachkräfte mit einem anspruchsvollen Stellenprofil in ein Unternehmen locken, obwohl die Aufgaben in Wirklichkeit noch gar nicht klar umrissen sind, müssen damit rechnen, dass der neu gewonnene Mitarbeiter schnell wieder kündigt.

Dass es ausgerechnet in der Evolution, in der seit Millionen Jahren vieles durch Zufall passiert, positive wie negative Beispiele für ein solides Management geben soll, ist auf den ersten Blick überraschend. Normalerweise kommen betriebswirtschaftliche Lösungsansätze eher aus der Physik oder aus der Mechanik. Geläufig ist etwa die Vorstellung, ein Manager müsse nur an „den richtigen Schrauben drehen“, um Veränderungen herbeizuführen. Andere vertreten dagegen die Ansicht, dass es besser wäre, sich Strategien aus der Flora und Fauna abzuschauen.

„Die Natur ist immerhin das erfolgreichste Unternehmen aller Zeiten“, sagt Helge Sieger, Autor des Buchs „Krisenmanagerin Natur“. „Natürliche Systeme wachsen von einem bestimmten Punkt an nur noch qualitativ, sie verbessern ihre Anpassung. Unbegrenzt Wachstum führt zwangsläufig zum Kollaps, genau das haben wir bei der großen Krise im letzten Jahr erleben müssen.“

Die Idee, Strategien aus der Natur zu kopieren und sie für Innovationen in der Wirtschaft zu benutzen, hat im Jahr 2009, im Krisen- und Darwinjahr, einen Aufschwung erlebt. Diese Herangehensweise kommt aus der noch jungen Wissenschaft Bionik, der Name ist eine Neuschöpfung aus den Wörtern Biologie und Technik. Eine der berühmtesten bionischen Erfindungen ist eine wasser- und schmutzabweisende Fassadenfarbe mit dem „Lotuseffekt“. Aber auch selbstreinigende Messer, deren Struktur die von Rattenzähnen nachahmt, oder Dübel, die nach dem Vorbild von Zecken konstruiert wurden, sind vielbeachtete Entwicklungen.

Schon seit dem Jahr 2001 fördert das Bundesforschungsministerium das Bionik-Kompetenznetz „Biokon“, einen Zusammenschluss von internationalen Forschungseinrichtungen. Das 2007 ins Leben gerufene Programm „Biona“ bezuschusst Forschungs- und Entwicklungsprojekte bis zum Jahr 2012 mit insgesamt 32 Millionen Euro. Auch Universitäten haben die Bionik mittlerweile in ihre Lehrpläne integriert. So gibt es etwa



Eine Orchidee zur Abschreckung

Tiere und Pflanzen dienen oft als Vorbilder für technische Neuheiten. Auch Manager können viel von der Natur lernen. *Von Isa Hoffinger*

an der Technischen Universität München einen neuen Lehrstuhl des „Leonardo da Vinci-Zentrums für Bionik“, die Universität Bremen bietet einen eigenen Bionik-Studiengang an. „Bionik ist gerade hip, neue Erfindungen wie die Haihaut für Schwimmanzüge oder die Zecken-Dübel können bestimmte Branchen revolutionieren“, sagt Rainer Erb, Geschäftsführer des Netzwerks Biokon.

Der Erfolg bionischer Erfindungen und das Versagen mechanistischer betriebswirtschaftlicher Muster haben zu der Überlegung geführt, wie man Erkenntnisse aus der Natur auf die Bereiche Organisation und Personalführung übertragen kann. So soll es künftig im Biokon-Netzwerk nicht nur um das Entwickeln von Produkten gehen. Bald soll es auch eine Fachgruppe für Evolutionsmanagement geben.

Der Begriff Evolution ist eng mit der Vorstellung verknüpft, dass nur der Stärkere überlebt. Fressen oder gefressen werden. Übersetzt in die Wirtschaftssprache würde das bedeuten, dass man die Konkurrenz ausstechen muss, indem man besser, schneller,

produktiver wird. Zusammenschlüsse von Konzernen sollen genau das gewährleisten. „Synergieeffekte sind aber nicht immer sinnvoll“, sagt Unternehmensberater Klaus-Stephan Otto, „viele Großkonzerne werden da-

„Man muss also nicht der Beste sein. Es reicht durchaus, nicht zu den Schlechtesten zu gehören.“

Klaus-Stephan Otto, Unternehmensberater

durch auch träger, die Dienst- und Entscheidungswege werden komplizierter, das verhindert eine rasche Anpassung an immer neue Gegebenheiten.“ Außerdem überleben in der Natur nicht immer die Größten und Stärksten, sondern nur diejenigen, die sich der Umwelt anpassen. „Man muss also nicht der Beste sein, es reicht durchaus, nicht zu den Schlechtesten zu gehören.“

Die von klassischen Beratern empfohlene Konzentration auf die Kernkompetenzen eines Unternehmens sei

gerade in Krisenzeiten nicht immer ratsam, so Otto. „In der Natur gibt es ebenfalls Generalisten und Spezialisten. Sind genug Beutetiere vorhanden, erweisen sich Jäger, die ihre Techniken auf eine bestimmte Beutearart abgestimmt haben, als erfolgreicher“, sagt er. „Wird die Zahl der Beutetiere jedoch plötzlich kleiner, schlägt die Stunde der Generalisten, die aufgrund ihrer breiter gefächerten Jagdstrategien auf andere Beutetiere ausweichen können.“ Tatsächlich hätte sich ein Schreibmaschinenhersteller noch so sehr auf seine Kernkompetenzen beschränken können, er wäre durch den Siegeszug der Computer trotzdem untergegangen.

Auch Angestellten könnte ein Blick ins Tierreich helfen, zum Beispiel, wenn sie Probleme mit ihren Kollegen haben. In der Natur existieren viele Formen erfolgreicher Kooperation, die zur Nachahmung ermuntern. Begegnen sich Bakterien, tauschen sie blitzschnell Genteile aus. Diese sogenannte bakterielle Konjugation hat für beide Vorteile: Sie werden widerstandsfähiger gegen bestimmte Medikamente. Nichts anderes passiert

durch den Wissensaustausch beim Netzwerken. Ein negatives Vorbild für Konkurrenz ist ein Löwe, der einen Rivalen im Kampf besiegt hat, er frisst die Kinder seines Gegners. Er verbreitet zwar seine Gene, dezimiert aber auch den gesamten Bestand seiner Art. Sich in Machtkämpfen aufzureiben, kostet also nicht nur Kraft, sondern kann am Ende auch dem Sieger schaden.

Unternehmen wie Lufthansa, die Berliner Stadtreinigung und Daimler, aber auch Organisationen wie das Forum Ziviler Friedensdienst (ZFD) sollen schon von einer evolutionsbiologischen Sichtweise profitiert haben. „Bei mir hat das Evolutionsmanagement viel in Bewegung gebracht“, sagt Metod Miklus, Produktionsvorstand der Brahm AG, einem Unternehmen, das medizinische Testverfahren entwickelt. „Es ist hilfreich, Mitarbeiter als Organismen zu betrachten, nicht nur als Rädchen in einem großen Getriebe“, sagt er. „Wer weiß, dass sie sich selbst, von innen heraus, immer weiter entwickeln, kann seinen Angestellten mehr Eigenverantwortung zutrauen.“

WIE WAR DEIN TAG, SCHATZ?



Von Georg M. Oswald

An einem karibisch heißen Sommerabend saßen Schling und seine Frau auf der von weißem Segeltuch beschatteten Terrasse ihres Hauses, im Terrakotta-Kühler ruhte Schlings bevorzugter Weißwein, ein großer Österreicher mit einem klaren, vielschichtigen Bouquet von exotischen Früchten, Aprikosen, Melonen, Pfirsich und Blüten, die mit feinen Röstaromen, Noten von Honig und einem Hauch pfeffriger Würze verschmolzen. Am Gaumen vollmundig, mit guter Spannung, und opulenter, leicht exotischer Frucht (Ananas, Grapefruit), gestützt von einer eher dezenten Säure, insgesamt viel Fülle und Extrakt. Im Finale dominierte der würzige Rebsortencharakter mit großartiger Länge. Die Flasche kostete achtzig Euro. Ein exquisiter, im Grunde dabei aber ganz einfacher Wein.

Über die Großartigkeit und dabei Einfachheit des Weins kamen die Schlings ins Philosophieren, und Frau Schling wusste, es würde nicht lange dauern, bis ihr Mann bei Marc Aurel ankommen würde, von dessen stoischer Lebensauffassung sich Schling, so weit es ihm gelingen konnte, leiten ließ: Gelassenheit, Weisheit, Bedürfnislosigkeit, das waren die drei Säulen, auf denen seine geistige Unabhängigkeit ruhte. Sie hatte ihm im Leben viel Erfolg beschert. Sicher, Schling war kein Kaiser, er hatte kein Imperium zu lenken, aber immerhin, ein ganzer Geschäftsbereich war es doch. Dass er so einen einmal leiten würde, hatte ihm niemand an der Wiege gesungen. So konnte er sich nun Dinge leisten, von denen er als junger Mann nicht einmal zu träumen gewagt hatte: ein Haus mit Garten in der ersten Uferreihe, eine englische Limousine, ein Cabriolet für seine Frau und viele andere gute Dinge, bis hin zu diesem wirklich sehr großen und dabei doch so klaren und deshalb eigentlich ganz einfachen Österreicher.

Aber man durfte nicht an den Dingen haften, man musste sie losgelöst von sich selbst sehen, jederzeit bereit sein, sie aufgeben zu können. Schling und seine Frau stellten fest, dass erstaunlich viele Philosophien und Glaubensrichtungen auf ganz unterschiedlichen Wegen zur selben Erkenntnis gelangten: Wer in der Lage war, sein Verlangen zu zügeln, musste die Unzufriedenheit nicht länger fürchten. Epikur hatte wirklich recht, als er sagte: „Wenn du einen Menschen glücklich machen willst, dann füge nichts seinem Reichtum hinzu, sondern nimm ihm einige von seinen Wünschen.“

Schling nippte an dem großen Österreicher und beschloss, diese Erkenntnis in die anstehende Lohnrunde mitzunehmen, um ihr damit auch in philosophischer Hinsicht endlich die Bedeutung zu verleihen, die ihr zukam.

Der Autor ist Schriftsteller und Rechtsanwalt und lebt in München.

ZAHL DER WOCHE

52 Prozent aller Arbeitnehmer lesen auch im Urlaub ihre beruflichen E-Mails. Unter Männern sind es 63 Prozent, unter den Frauen dagegen nur 39 Prozent.

Quelle: Symantec/Emnid

Unkraut vermisst
Abu Dhabi lockt mit Sonne, ist manchem Ausländer aber zu steril. **Seite 2**

Cello und Pinguine
Thomas Schmidt-Ott bringt Musik und Marketing zusammen – auf Kreuzfahrtschiffen. **Seite 3**

Schule und Meer
Am privaten Beluga College in Bremen hat jeder Schüler PC und Telefon. **Seite 4**

Gutes tun, besser lernen
Das neue Lehrkonzept „Service Learning“ setzt auf Engagement. **Seite 4**

